

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Управление предприятием в условиях трансформируемой экономики должно строиться на осознанной философии – совокупности смысла и ценностей существования предприятия. Философия должна выражаться и реализовываться ценностями, основанными на нормах, которые регулируют деятельность персонала и предприятия на всех уровнях. В настоящее время в Украине необходима тотальная переоценка методов управления, охватывающая прежде всего властные структуры, которые нами управляют. Прошлые знания и опыт практически бесполезны в условиях рынка. Вся страна и все мы оказались в роли экспериментаторов. Переход к разным формам собственности, приватизация требуют коренного изменения организационной структуры существующих предприятий.

Управление, к сожалению, не обладает достаточно отработанным предметом и методом, которые бы создавали научную архитектуру – парадигму управления, ориентированную на самый ценный «ресурс» предприятия – человеческий. В управлении практически не используют этот ресурс: не знают, что с ним делать, как его использовать на благо самому человеку и предприятию. Современное компетентное управление подразумевает как понимание интересов персонала, потребителей, так и способность рационально использовать полученные результаты хозяйственной деятельности предприятия.

Сегодня крупные предприятия являются сложным комплексом информационных систем с обратной

связью. Если ранее главный организационный принцип заключался в управленческом контроле предприятия, ныне главная цель руководства – пробуждать в людях их лучшие качества и оперативно откликаться на любые перемены. Корпоративные предприятия, как правило, строятся на добровольных началах, а тоталитарная система управления базируется на приказах. В новых условиях хозяйствования руководитель должен завоевать расположение сотрудников, добиться их сопричастности и уважения.

Япония, например, своими успехами обязана самобытной философии управления, выражающейся в том, что она лучше всех усвоила уроки американского менеджмента после второй мировой войны: *относиться к людям необходимо как к ценнейшему ресурсу, капиталу, требующему особого внимания.* Японцы лучше всех научились впитывать и на практике осуществлять достижения мировой управленческой мысли. Их успех объясняется следующими факторами: *сильное руководство – планированием экономического развития; приток новейших технологий и крупных инвестиций из США; высокий уровень кооперации во всех экономических структурах; высококачественный и производительный труд; высокая доля руководителей (80 %) с техническим образованием.*

Исследования в области управления, проведенные в последнее время, показали, что американцы применяют аналитический метод, а японцы – целостный. Согласно японской философии этому методу больше подходит понятие «синергизм». Он

проявляется в том, что свойства и возможности предприятия как единого целого повышают сумму составляющих его элементов, например повышение эффективности деятельности в результате слияния компании по сравнению с ее отдельными частями до объединения. Это уникальное свойство обусловлено их взаимодополнением, взаимоподдержкой, взаимовлиянием.

Повышение синергии на предприятии осуществляется прежде всего посредством грамотной работы с персоналом. Руководству необходимо иметь информацию о психологии и социальной структуре работников (образование, возраст, пол, национальность, семейное положение и т.д.), их этике, взглядах, нравах и обычаях, традициях и культуре, на основании которых и строится эффективная система управления предприятием.

Западные специалисты, сделавшие много интересных разработок в вопросах принятия решения, считают, что экономический прогресс в основном зависит от способностей руководителей идти на риск. Более того, опасным считается руководитель, который избегает принятия рискованных решений, ибо тем самым обрекает предприятие на застой. Чем лучше менеджер, тем он больше делает ошибок, так как ищет новые пути. Главное – не допустить повторения одних и тех же ошибок.

Конечная оценка дается по общему результату работы. Это правило хорошо бы усвоить у нас и широко внедрить в хозяйственную практику. Дело в том, что волюнтаристская советская система управления начисто отшибла у многих руководителей охоту к принятию решений, связанных с риском. Ведь не случайно существовал и существует до сих пор принцип огромного количества виз на документах. Главная забота –

переложить бремя принятия решения на вышестоящих начальников.

Успешное развитие японского менеджмента на протяжении длительного периода побудило ученых и практиков разных стран внимательно изучать механизмы и причины, которые обеспечивают высокую эффективность управленческих решений в этой стране. Используя японский опыт, в США и европейских странах в последнее время также разработали различные модели управления, в центре внимания которых находится человек. Такие модели, как правило, содержат следующие блоки:

человеческие ресурсы предприятия;
тщательный учет знаний и способностей работников при назначении на ключевые должности;
стиль и культура деловых взаимоотношений на предприятии;
долгосрочные цели развития предприятия.

Стратегические концепции управления человеческими ресурсами в промышленно развитых странах рассматривают работников как решающий фактор сохранения конкурентоспособности. Поэтому данные концепции нацелены на подготовку кадров в соответствии с меняющимися требованиями рынка и с учетом введения новых технологий. Следовательно, главными моментами в работе с человеческими ресурсами должны стать:

ориентация на использование индивидуальных способностей работников в соответствии со стратегическими целями предприятия;
интеграция стремлений, потребностей и запросов работников с интересами предприятия.

Думается, что и Украине, исходя из исторического и советского прошлого, есть смысл в процессе управления нынешней экономикой позаимствовать из восточной философии целостный подход. Тем более, что этот подход

полностью соответствует славянскому украинскому менталитету. При этом необходимо учитывать и тот факт, что страна постоянно находится в глубоком политическом и экономическом кризисе из-за управленческой некомпетентности, безнравственности, отсутствия порядка, что в конечном итоге привело к неуправляемости страны.

Системный кризис государственности привел и к *кризису человеческих отношений*, который нарушил принципы стимулирования, ответственности и дисциплины, четкости исполнения принятых решений, строгого контроля и санкций, коллективной этики. Особенно это усилилось в 2005-2006 гг., после так называемой «оранжевой революции».

Сейчас в стране сформировался неблагоприятный социально-психологический климат, основные причины которого, на наш взгляд, следующие:

отсутствие научнообоснованной и согласованной программы экономического, управленческого и социально-психологического развития общества;

очень низкий уровень профессионализма и культуры управления во всех сферах деятельности – от высших (государственных) уровней до низших;

весьма сложная многоступенчатая организационная структура управления и слабая адаптация к изменениям внешних условий;

политика стала формой очень выгодного бизнеса – алчность, корыстолюбие дорвавшихся к власти депутатов, бизнесменов, растаскивающих народное достояние, коррумпированность и рэкет управленческого аппарата всех уровней, небывалый разгул преступности.

Все негативное, что присуще независимой Украине, связано с развалом системы управления, малограмотностью, дилетантством.

Отсюда непрофессионализм в управлении экономическими и социально-психологическими процессами периода трансформации. По индексу человеческого развития – интегрированному показателю, учитывающему уровень материального благосостояния народа, здоровья, его образованности, – Украина находится во второй сотне стран мира.

По таким важным показателям, как количество пользователей интернета на 10 тыс. населения, Украина уступает Европе (пяти мировым лидерам – Швеции, Дании, Норвегии, Швейцарии, Финляндии) в 27 раз. По количеству газет на 100 человек – в 8 раз. По числу мобильных телефонов на 100 человек – в 9,3 раза, телефонных линий на 100 человек – в 3 раза. По степени использования сети, согласно данным доклада «Глобальные информационные технологии», изданного Всемирным экологическим форумом в 2005 г. Украина заняла 82 место среди 104 государств [2].

Проблемы информационной независимости обуславливают и высокий уровень коррупции. По этому показателю наша страна занимает 112 место в мире из 191. Отставание в сфере интернет-технологий приобретает характер, угрожающий ее устойчивому развитию и информационному суверенитету Украины.

Для слаборазвитых стран главной управленческой задачей является поиск той части своего культурного наследия, которая в наибольшей мере совместима с современными методами и системами управления. Например, основное различие между высокоразвитой Японией и относительно слаборазвитой Индией состоит в том, что японские управляющие смогли импортировать именно те управленческие идеи и нововведения, которые в наибольшей степени отвечали японским культурно-историческим традициям, а индийские –

нет. По стопам японцев пошли китайские руководители, и результат не замедлил сказаться. Причины успехов КНР в следующем:

1) реализация инновационных проектов и внедрение достижений НТР (доля продукции высоких технологий в экспорте – 30 %);

2) учет национальных особенностей, четкое понимание того, что приемлемо и неприемлемо для обеспечения устойчивого развития;

3) политическая стабильность, поддержание стабильности в обществе для решения внутренних проблем;

4) демонстрация открытости миру китайской цивилизации и дружелюбия, ориентированность на развитие, на заимствование позитивных достижений других народов.

Украине, вставшей на рельсы рыночной экономики, также необходимо учитывать достижения науки управления. Экономическая и социальная ситуация в стране стала очень изменчивой в результате перехода к рыночным преобразованиям, спада экономики. Возникли новые структуры, которые, проникая в традиционные сферы управления, учитывают лишь свои собственные интересы, контролируя значительную часть ВВП, а в некоторых отраслях экономики (особенно в сфере услуг) практически все держат в своих руках. Экономический и социально-психологический климат страны непредсказуем еще и потому, что в стране наблюдается удивительная неопределенность социально-классовых и корпоративных интересов, сущность которых состоит в борьбе за власть и выживании самостоятельно. При этом учитываются лишь свои личные и клановые интересы.

Полное отсутствие истинного патриотизма, подмена последнего шовинизмом, национальным самолюбованием – вот характерная черта многих современных государственных,

политических деятелей, депутатов всех уровней, предпринимателей. Вместо того, чтобы строить государство, используя историческое прошлое и региональное своеобразие Украины, они делают ставку только на опыт других стран, давно вставших на рыночный путь.

Будущее страны – в применении современных методов управления, развития отраслей и производств, передовых в техническом оснащении и основанных на повышении образовательного и квалификационного уровня работников, в формировании интеллектуальной элиты, которая в советское время, да и сейчас, переселилась в Россию и на Запад. Сегодня, чтобы занять лидирующее положение в бизнесе надо адаптироваться к быстрым изменениям рынка, политических и личностных ситуаций. Одной адаптации недостаточно. Необходимо умение воспринимать и применять на практике новые формы организации труда, а также противостоять различного рода давлению со стороны внешней и внутренней среды.

Адаптация к новой жизни требует гибкого интеллекта, независимого и созидательного ума, мудрого риска, высокого профессионализма и знания рынка в сочетании с грамотностью в области управления персоналом. Исходя из этого, в процессе экономических преобразований следует решить две основные проблемы:

а) повышение общего уровня образования населения, потому что для всех развивающихся стран данная проблема едва ли не самая главная, применительно к управлению;

б) учет исторических, национально-культурных, региональных особенностей и интересов, вековой самобытности.

В цивилизованных странах с развитой и смешанной экономикой существенно изменилось и качественное состояние частной собственности. Здесь

собственность выступает не только в индивидуальной форме, но и в другой – коллективной и акционерной. Американский и европейский опыт ясно показывает, что компании, находящиеся в собственности работников, более эффективны и прибыльны. Исследования Балтиморского университета (США) свидетельствуют: компании, находящиеся в собственности работников, приносят на 50% больше прибыли. Похожие результаты получены на некоторых российских и украинских предприятиях. В Польше собственники частных предприятий стали единственной, действительно работающей частью программы приватизации средних и крупных предприятий. Лучшие методы современного менеджмента основаны на том, чтобы найти как можно больше способов активизации предпринимательства, а не подавления его, как это делают нынешние украинские законы.

Переход к рынку требует также изучения и развития экономического поведения людей, включающее в себя мотивацию, мышление и поступки [7]. Определены основные параметры моделей экономического поведения на основе базовых психологических характеристик (психотипов): «предприниматель», «коммерсант», «финансист», «менеджер» [6]. Все они различаются между собой по ряду экономико-поведенческих показателей. Так, например, «коммерсант» заметно тяготеет к получению скорой прибыли. «Финансист» в большей степени, чем предприниматель обладает «экономическим терпением» и менее склонен к риску. Психотип руководителей коммерческих банков ближе к коммерсанту и предпринимателю, чем финансисту. Это легко объясняется тем, что перестройка экономической системы выдвинула в ранг руководителей предприимчивых и

деловых людей. Однако предприимчивость далеко не всегда сочетается со склонностью к банковскому делу, по-видимому, из-за несоответствия экономического психотипа роду деятельности. Понятие «менеджер» также трактуется неправильно. Менеджер – должностное лицо, имеющее подчиненных и принимающее решения. Сотрудник, не имеющий подчиненных, работа которого состоит в распространении товара, – это коммивояжер, продавец, агент, посыльный. В музыкальной сфере, кинокомпания это – продюсер, но не менеджер.

Современный мир переживает эпоху смены *социального типа человека*. Совершается переход от *человека экономического* (индивидуального) к *человеку коллективному* (корпоративному). В Украине же, наоборот, с переходом на рыночную экономику начался переход от человека коллективного к человеку экономическому, рассчитывающему только на себя, на собственный успех. К сожалению, переход принял уродливые формы, проявляя при этом дилетантизм и невежество на всех уровнях менеджмента [5]:

первый – невежество высшего руководства. Заключается в представлении о том, что подчиненные не способны понять проблемы и ответственность руководителей;

второй – невежество руководителей среднего звена. Означает, что менеджеры разрываются между требованиями высшего руководства и рабочих. Они, как слуги двух господ, находясь в тисках, всегда не довольны собой, выступают в роли оппозиционеров по отношению как к начальству, так и к рабочим;

третий – невежество рабочих. Означает, что рабочие понятия не имеют, почему руководство действует именно так, а не иначе. Кроме того, все ошибки в деятельности предприятия

приписываются жадности и тупости начальства.

Существенные изменения претерпела мотивация руководства предприятием: преобладающее значение приобрели экономические и социально-психологические методы управления коллективами предприятий и его подразделениями. Смысл понятия руководства как функции менеджмента существенно изменился. Согласие, а не отношения господства и подчинения – вот что является основополагающим в процессе управления людьми.

Если прежде руководство опиралось на силу власти и издание приказов, то одним из основных инструментов современного начальника является эффективная работа с персоналом:

чутко реагировать на его потребности, мотивы, настроение и мнения;

уметь убеждать, добиваться поддержки своих решений и избранного курса;

действовать исходя из необходимости перемен, причем независимо от формы собственности предприятия.

В конечном итоге, успеха может добиться тот руководитель, который в процессе управления учитывает структуру потребностей подчиненных. Поэтому налаживание связей – не роскошь, а необходимость.

Работа в условиях рынка требует от коллектива предприятия социальной зрелости и психологической подготовленности, а от руководителя – знания особенностей поведения человека в процессе трудовой деятельности. Чтобы знать и воспринимать различные мнения, особенности поведения, способствующие разработке курса предприятия и доведения до внешней среды, необходимо опираться на исследования социального и психологического характера. Сейчас есть

все основания для того, чтобы говорить о возрастающей роли человеческих ресурсов под влиянием изменений, происходящих в обществе. «Люди – самая большая ценность на любом предприятии, но в то же время они наименее предсказуемы для управления. Это справедливо в отношении не только промышленных или торговых компаний, но и любой оперативной деятельности, независимо от того, связана ли она с прибылью или нет, относится ли к производству или к работе в правительстве. Именно люди являются фактором, определяющим целостный или последовательный характер любой деятельности» [3].

Отличительной чертой конца XX – начала XXI вв. является триумф индивидуальности. Признание роли индивидуума противоречит профсоюзной философии, предполагающей абсолютно финансовое отношение ко всем. Индивидуальные усилия, отличительные качества людей необходимо замечать и поощрять. Особенно те качества, которые обуславливают вклад работников в общее дело. Людям нужно платить за уникальные качества, которыми они обладают, а не за коллективные, физические усилия. Поэтому новая обязанность общества состоит в стимуляции и адекватном вознаграждении индивидуальных усилий. При этом следует учитывать, что индивидуальности нуждаются в сообществе. Тот, кто хочет избежать личной ответственности, избирает очень часто для этой цели коллективную деятельность.

Интерес исследователей к проблеме человека диктуется и возросшими требованиями к уровню психологической включенности индивида в его трудовую деятельность, а также интенсификацией и усложнением психической жизнедеятельности людей, постоянным ростом их личностных притязаний. Однако это не только проблема

сегодняшних экономических, политических и социально-психологических ситуаций. Это одновременно и проблема решения перспективных задач, связанных с моделированием новых, более совершенных чем прежде, человеческих отношений и общностей.

Причем вопросы собственности отходят здесь на второй, а то и на третий план. Так, в развитых странах 70-90% занятого населения работают по найму очень качественно и высокопроизводительно. Мирская практика свидетельствует, что дело не в собственности. Современная технология такова, что связь между частной собственностью и каким-либо трудовым усилием становится опосредованной, затененной другими факторами, а в ряде случаев вообще утрачивается. Особенно это связано с интеллектуализацией труда, так как при высоком техническом уровне производства включаются в действие *моральные* факторы. При ручном же труде преобладают *материальные* мотивы.

В такой системе, как предприятие, перспективы изменений вызывают осложнения, проявляющиеся даже тогда, когда они благотворны. Инновация – это болезненный процесс, включающий в себя, по утверждению А.В. Карпова [4], три основных этапа: а) выявление потребности предприятия в нововведениях (НВД), в наибольшей мере отвечающих текущим и перспективным задачам; б) специальная работа по убеждению персонала предприятия и руководителей в НВД; в) проведение мероприятий по поиску, предварительному и окончательному выбору конкретных НВД. Значит, перед принятием решения необходимо создать определенную атмосферу взаимоотношений в коллективе и проводить разъяснительную работу, пользуясь различными средствами преодоления сопротивления к НВД.

Введение любых новшеств в рыночных условиях требует изменений многих привычек и представлений, выработанных едва ли не в течение всей жизни, вызывая сопротивление со стороны персонала. Основные причины сопротивления можно объединить в три группы:

экономические (боязнь безработицы, снижение социального статуса, заработной платы и т.п.);
личностные (страх перед неопределенностью, боязнь роста интенсификации труда, уверенность в том, что НВД уменьшает чувство значимости собственного труда и т.п.);
социально-психологические (боязнь формирования неудовлетворенности работой, уверенность в том, что любые новшества выгодны предприятию, а не работнику, персоналу или обществу и т.п.).

Когда речь идет об организационных вопросах, необходимо знать на каждый данный момент способность предприятия к изменениям, перестройке и реагированию на управленческие предписания. Если оно может изменить свою структуру, методы работы, стиль и темпы, это свидетельствует о его пластичности – способности произвольно, по собственному желанию и в короткое время перестроить свою организационную и технологическую структуру. И если эта проблема, как утверждает С. Бир, сводится к темпу технических перемен, то, по-видимому, нет другой альтернативы, как обратиться к науке за ее решением [1].

Таким образом, новые условия хозяйствования определяются качественными изменениями стиля руководства (ломают привычные, старые представления о методах управления предприятием, требуют аналитического подхода к постановке задач, тщательного отбора информации, структурных новшеств) с опорой на человеческие

ресурсы. Именно научным и человеческим должно быть современное управление предприятием.

Литература

1. Бир С. Мозг фирмы. – М.: Радио и связь, 1993. – С.14.

2. Данильев А. Украинские ученые могли «включить» интернет еще в 1967 году // 2000. – 2006. – 7 апр. – (Аспекты).

3. Джеральд ван Шанк. Как подготовить менеджера XXI века // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №1. – С. 21.

4. Карпов А.В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 2004. – С. 208-209.

5. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Изд. группа «НОРМА-ИНФРА-М», 1999. – С. 10-11.

6. Малахов С.В. Экономическая психология и вариативность моделей экономического поведения // Экономические науки. – 1991.– №7. – С. 57.

7. Филлипов А.В. Психология поведения личности в условиях рынка // Экономические науки. – 1991. – №1. – С. 74-79.

8. Хачванкян В.В. Менеджмент предприятия: Учеб. пособие. – К.: Знання, 2005. – 422 с.