

СОВРЕМЕННЫЕ ЗАРУБЕЖНЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

MODERN FOREIGN MODELS OF MANAGEMENT

V. Vorobov

Annotation

The article reveals the essence of the management model. Studies in some detail the Scandinavian model of management. Performed a detailed analysis of this model with practical examples. Examines the management at the enterprises of Germany. In conclusion, justified the positive and negative aspects of using these models in other countries.

Keywords: management model, supervisor, time management, technology, management decisions, leadership, corporate culture, top managers.

Боробов Василий Николаевич

*Д.э.н., профессор, Российская академия
народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ, Финансовый университет
при Правительстве РФ*

Аннотация

В статье раскрывается сущность модели управления. Довольно подробно рассматривается скандинавская модель менеджмента. Проводится детальный анализ данной модели с практическими примерами. Рассматривается менеджмент на предприятиях Германии. В заключении обоснованы положительные и отрицательные стороны применения данных моделей в других странах.

Ключевые слова:

Модель управления, руководитель, тайм-менеджмент, технологии, управленческие решения, лидерство, корпоративная культура, топ-менеджеры.

Эволюция управленческой мысли наиболее ярко отражается в управленческих моделях, которые ученые разрабатывают, а практики реализуют. Меняются модели вместе с изменением подходов, взглядов, мнений.

В различных словарях дается различное толкование слова "модель". В широком смысле слова модель – это аналог (рисунок, описание, схема, план, изображение) какого-либо объекта, процесса как оригинала. Модель есть продукт моделирования.

Под моделью управления понимается теоретически выстроенная совокупность представлений о системе управления. По своей сути модель управления есть копия системы управления, обладающая ее реальными характеристиками. Что включает в себя модель управления? Это, прежде всего базовые принципы менеджмента, стратегическое видение, целевые установки и задачи, структура элементов и порядок их взаимодействия, организационная культура, мотивационная политика, мониторинг и контроль.

Главная задача руководителя состоит в умении выбрать подходящую для данной ситуации модель. Очень важным аспектом правильного построения системы управления и отношений с сотрудниками является необходимость учитывать национальные особенности государства, в котором реализуется та или иная модель, учитывать психологические характеристики населения. Также заимствование тех или иных особенностей и характеристик управления у других стран, их правильная адаптация

под сложившуюся традиционную систему управления позволит разнообразить подходы к управлению и даст положительные результаты. Поэтому целью научной статьи являлось рассмотрение скандинавской и немецкой моделей управления, анализ их достоинств и недостатков.

Среди скандинавских стран наиболее яркий пример социального и экономически развитого государства представляет Швеция. По уровню социальной защищенности своих граждан Швеция действительно занимает одно из первых мест в Европе. Швеция законно считается образцовой страной с точки зрения социального обеспечения и всеобщего благосостояния. Даже экономический кризис эта небольшая скандинавская страна смогла пережить с наименьшими потерями. Это объясняется, в первую очередь, трудолюбием и рациональностью шведов, которые также отличаются своей законопослушностью и добропорядочностью.

Говоря о самых успешных мировых компаниях, сразу вспоминается всеми известная шведская компания "ИКЕА" – больше 10% всей мебели в мире покупается именно у этого бренда. История его создания вполне типична для Швеции. Ингвар Кампрад, основавший империю "ИКЕА" в 1943 году, занялся этим потому, что сам столкнулся с проблемой поиска подходящей мебели. Когда он купил в магазине стол для себя, то не смог его разместить в своем автомобиле, из-за чего просто отрезал ножки у стола. После этого он решил заняться усовершенствованием конструкции и начал моделировать собственные изделия. Сегодня при разработке мебели мар-

ки "IKEA" ее создателям приходится ломать голову над тем, как сконструировать предметы, которые одновременно были бы и красивыми, и удобными, и надежными, и при всем этом – легко собираемыми и транспортируемыми, недорогими. Все должно быть абсолютно простым и понятным потребителю.

Добиться невероятного успеха за достаточно короткий срок Ингвару Кампраду удалось не только благодаря собственному трудолюбию, рационализаторским идеям и современным технологиям. Наверняка, ему как и многим другим руководителям успешных компаний (и не только в Швеции), помог грамотный тайм-менеджмент. Самое удивительное, что искусство и наука управления собственным временем – тайм-менеджмент (time management) – также была придумана шведами. Если не успевать в течение рабочего дня сделать запланированное, после работы испытывать усталость и полное отсутствие желания заниматься приятными домашними делами или любимым хобби, то это говорит о неумении распоряжаться собственным временем.

Тайм-менеджмент очень помогает шведам. Согласно статистики, шведские менеджеры проводят на работе примерно 54 часа в неделю, тогда как американцы – 58, а немцы – целых 70. При этом шведским компаниям удается удерживать лидерство во многих отраслях: (например, в таких, как телекоммуникации – Ericsson, косметика – Oriflame, финансы – Swedbanki SEB Bank, автомобилестроение – Skania, бытовая техника – Electrolux), а сама Швеция является одной из самых богатых и благополучных стран.

Другой фактор, помогающий шведским компаниям добиваться успеха и всеобщего признания является принцип децентрализации. Организационная структура при шведской модели менеджмента стремится к минимизации вертикальных уровней власти. Эффективность горизонтальной структуры управления основана на коллективном принятии управленческих решений. В соответствии со шведскими традициями перед принятием важного для организации управленческого решения, все возможные альтернативы должны рассматриваться и обсуждаться всеми работниками компании, которых эти решения затрагивают. Этот процесс может быть длительным и имеет как положительные, так и отрицательные стороны. С одной стороны, коллективное обсуждение важных для организации вопросов позволяет работникам свободно выражать своё мнение, с другой стороны – приняв такое решение, следует строго действовать согласно выбранному направлению. Мировая практика показывает, что коллективное обсуждение вопросов способно затянуть процесс принятия управленческих решений на достаточно долгий срок, что не всегда является благоприятным фактором, с учетом того, что организация функционирует в условиях постоянно меняющейся рыночной среды и конъюнктуры, которая порой требует быстрого принятия адекватных решений. Однако шведская модель позволяет максимально сократить дистанцию

между различными уровнями менеджмента и статусами работников компании, что содействует установлению благоприятного психологического климата, который позволяет работникам творчески подходить к решению проблем.

Шведская модель менеджмента может вызывать некоторые трудности при установлении контактов с иностранными партнерами. Длительные переговоры и консультации, задержка принятия решений, сверх осторожность не всегда понятны зарубежным партнерам. Децентрализация менеджмента, также имеющая глубокие исторические корни, оказывает влияние не только на процессы принятия решений. Шведские менеджеры не имеют традицию демонстрировать уважение к рангу собеседника, обращаются с уважаемыми лицами как с равными, что порой воспринимается как неуважение и неадекватное поведение.

Важной особенностью шведского стиля управления является лояльность. Одним из критериев успеха шведских организаций является построение длительных и лояльных отношений с покупателями и клиентами. Те фирмы, которые достаточно часто меняют потребителей играют компаниям, политика которых направлена на построение доверительных отношений с клиентами. Тот же принцип применяется в отношениях между руководителями и работниками. По скандинавскому стилю нужно воспитывать лояльность сотрудников по отношению к менеджерам компании, а не только привлекать лучших специалистов на рынке. Шведские менеджеры осознают ценность высоко квалифицированных и опытных работников на рынке труда и пытаются их привлекать, а затем удерживать в составе рабочей команды.

Лидерство Швеции во многом обусловлено национальной психологией самих шведов и их методами ведения бизнеса. Одним из ключевых моментов определяющим скандинавский стиль управления является демократичность. Шведские руководители не имеют секретарей, а напрямую контактируют со своими работниками, без барьеров. Существует минимальная дистанция между собственниками компании и нанятыми топ-менеджерами. В Швеции высоко развита корпоративная культура и распространено неформальное общение между сотрудниками одной фирмы. По мнению шведских социологов, занимаемая должность и статус не так важны в работе, поэтому у шведских работников нет страха перед начальством, не возникает необходимости "ставить" себя среди коллег. Отсутствие психологических барьеров при межличностной коммуникации, позволяет эффективно решать производственные задачи.

Для Шведских компаний свойственна так называемая "плоская" организационная структура. Скандинавы вообще известны своей небюрократизированностью. Количество государственных служб и организаций национального и местного уровня очень невелико.

Мощным ресурсом для прорыва в бизнесе является удобная, явная и неперегруженная отдельными внутрен-

ними функциональными подразделениями организационная структура. Это "плоская" организация с малым количеством топ-менеджеров, которые контролируют деятельность многих людей.

Такая структура эффективна при определенных условиях:

1. цели компании должны быть определены и понятны всем сотрудникам, а не только руководителям;
2. для достижения этих целей люди должны обладать определенной свободой действий.

Отсутствие множества функциональных подразделений заменяет принцип управления процессами. Он означает, что каждый сотрудник отвечает не за вверенное под его ответственность подразделение или участок работы, а за реализацию самого процесса, пусть даже небольшого.

Следующий немаловажный фактор "плоской" модели – сами люди. Сегодня от топ-менеджеров требуется не столько особые знания в сфере маркетинга и т.п., сколько умение быть лидером. Довольно часто лидер должен позволять своим работникам обгонять его, показывать высокие результаты работы. Парадокс заключается в том, что когда подчиненные начинают работать лучше начальника, они автоматически поднимают и его. Ключевой вызов нашего времени состоит в том, что ценность кадров растет, они становятся дефицитом. Лидеры нужны и в условиях жесткой линейно-иерархической системы, но в "плоской" модели их гораздо проще сменить, она более пригодна к быстрым переменам. Поэтому многие компании на Западе отказываются от авторитарного стиля управления.

Большую особенность в скандинавском менеджменте играет роль государства. Бизнес в странах Скандинавского полуострова является как нигде в мире социально – ответственным, социально – ориентированным. Там отсутствуют сверхбогатые и нет сверхбедных, а потому и нет социально-политических катаклизмов. На всех уровнях преимущественно существует бесплатное образование, множество бесплатных детских учреждений, большое число молодежных клубов и секций, поддерживаемых государством, много внимания уделяется физической культуре, спорту и иностранным языкам.

Поскольку Европа состоит из целого ряда различных государств, становится очевидным, что её модель менеджмента собирает в себе большое разнообразие национальных моделей управления. Однако можно сказать, что данные модели всё же имеют схожие черты. Во многом это обусловлено межгосударственной интеграцией, начавшейся в 1950 году, вместе с созданием Европейского объединения угля и стали. В объединение входили следующие страны: Франция, Германия, Бельгия, Италия, Люксембург и Нидерланды. Главная цель этого экономического альянса заключалась в организации совместного производства угля и стали, повышении производительности, а также в улучшении условий

труда для занятых в этих отраслях работников. Через семь лет был учрежден Европейский экономический союз, который объединил государства с целью формирования общего рынка. Просуществовавший практически до конца XX века, данный союз занимался разработкой и внедрением единой торговой политики, обеспечением свободного движения капитала и рабочей силы между странами-участницами. В 1993 году, после подписания Маастрихтского договора, начинает свою деятельность новое политико-экономическое объединение – Европейский союз. Сегодня Евросоюз объединяет 28 стран, а вся его деятельность направлена на создание условий для развития и процветания европейских государств. Все вышеперечисленные интеграционные течения, общие политико-экономические цели стран Европы не могли не сказаться на формировании сходных моделей управления.

Другим примером в модели управления является Германия (ФРГ) – член Европейского союза, одна из наиболее развитых стран в мире. Немецкая экономика является самой большой в Европе, а по объемам экспорта страна занимает одну из лидирующих позиций во всем мире. Экспортируемая из Германии продукция славится повсеместно: покупая товар с маркировкой "Made in Germany", мы уверены в его отменном качестве и долговечности. Как и во многих передовых странах, ведущая отрасль экономики Германии – это услуги. Вместе с тем, в ФРГ сильно развито промышленное производство. Основные промышленные отрасли: автомобилестроительная, электротехническая, химическая, каменноугольная.

Нужно отметить, что большинство трудоспособного населения Германии состоит в профсоюзах – объединениях, которые призваны защищать права и интересы работников на трудовом и социально-экономическом уровне. Это говорит о социальной ориентированности государства и о высоких стандартах охраны труда в данной стране.

Когда мы говорим о немцах, мы сразу представляем трудолюбивых, прямолинейных, законопослушных людей, склонных к рационализации и скрупулезности. Также немцы известны своей пунктуальностью, расчетливостью и бережливостью. Будучи довольно сдержанными в эмоциях и в общении, они в то же время очень ценят семейные и дружеские отношения, у них сильно развито чувство коллективизма. Все эти характерные черты, ментальные особенности коренного населения сыграли значительную роль в формировании национальной модели менеджмента Германии.

Довольно известной во всем мире немецкой моделью управления является Гарцбургская модель, которая является востребованной и сегодня. Она начала разрабатываться в 50-х годах XX века в городе Бад-Гарцбург в немецкой Академии экономики и управления. Авторами-разработчиками выступили профессора Рейнхард Хён и Гизель Беме. "Модель Гарцбурга" отказывается от авторитарного стиля руководства вследствие окончания вой-

ны, переориентации на демократизацию общества, развития техники и разделения труда. Теперь стране требовались работники, не слепо подчиняющиеся руководству, а умеющие думать, анализировать, брать на себя ответственность, отстаивать и доказывать свою точку зрения.

Как же руководить такими сотрудниками и делать это наиболее эффективно? "Гарцбургская модель" отвечает на эти вопросы. Суть модели состоит в перенесении ответственности на нижние уровни управления. Основная идея состоит в том, чтобы передать часть права принятия предпринимательских решений наиболее компетентным сотрудникам в соответствующей отрасли [6]. Также важным элементом в построении нового стиля управления является: взаимодействие персонала, равные права для всех.

По мнению авторов управленческой модели, должностные обязанности для каждого сотрудника (начальника определенного звена) должны быть строго определены, зафиксированы и закреплены в письменном виде. Работник обязан выполнять свои должностные обязанности самостоятельно, не прибегая к делегированию заданий другим лицам, а также к обратному делегированию. Обратное делегирование возникает, когда по тем или иным причинам (неуверенность в своих способностях, боязнь брать на себя ответственность) сотрудник перекладывает часть своих заданий руководителю и, следовательно, ответственность за них. Обратное делегирование в данной модели управления считается сильным нарушением обязанностей персонала выполнять делегированные задачи самостоятельно.

В случае если сотрудник (или начальник отдела) всё-таки будет вынужден передать определенное задание другому лицу, он должен уведомить об этом руководителя предприятия и обсудить данный вопрос. Согласно "Гарцбургской модели", сотрудник обязан консультировать своего начальника.

Это допускается в следующих случаях:

1. когда решение, относящееся к области деятельности сотрудника, превышает его полномочия;
2. когда начальнику нужно принять решение, касающееся сферы деятельности сотрудника;
3. когда начальник советуется с сотрудником, который имеет по данному вопросу специальные знания и опыт.

При консультировании руководитель может поднимать не только вопросы, касающиеся сферы специализации сотрудника, но также и общие вопросы, касающиеся организации и управления.

Еще одной особенностью "Модели Гарцбурга" является использование на предприятии коллегиального сотрудничества. Под ним подразумевается взаимодействие сотрудников, связанных друг с другом возложенными на них задачами и полномочиями, но без взаимного подчинения на основе взаимовыручки и принципов порядочности. Взаимодействие персонала должно базиро-

ваться на равноправии. Никто не имеет права давать указания другому, и никто не имеет права исполнять порученные коллегами указания.

Основными элементами коллегиального сотрудничества являются [6]:

1. горизонтальная информация (помогает руководству быстро узнавать необходимые сведения, предотвращает дублирование работ);
2. обоюдное информирование (информирование коллег обо всех делах из своей области деятельности для облегчения координации во всех сферах деятельности предприятия);
3. возможность спросить и дать совет.

Контроль при управлении с делегированием полномочий имеет свои особенности. Контроль в данном случае – это прямая обязанность руководителя, которую он должен осуществлять самостоятельно. Начальнику следует приступать к процессу контроля не с желанием выявить недостатки в работе сотрудника, а с желанием проверить его поведение, результаты деятельности. Контроль должен быть справедливым, происходить в открытой беседе с работниками организации.

Контроль будет эффективен лишь в том случае, если начальник принимает по результатам необходимые меры. Ни в коем случае он не имеет права оставлять сотрудника в неведении относительно результатов контроля. Контроль должен быть конструктивным, т.е. в результате него должны формироваться условия для улучшения проведения и качества работы. Он должен содержать положительные мотивации дальнейшей работы.

Проанализировав "Гарцбургскую модель управления", можно выделить ее основные достоинства и недостатки.

Явные достоинства модели:

1. четкое и ясное описание рабочих мест, должностных обязанностей обеспечивает полное понимание работниками возложенных на них задач;
2. инструкции по руководству являются целостной системой, что упрощает процесс управления;
3. инициатива сотрудников поощряется, приветствуется творческий подход в рамках выполнения обязанностей и принятия решений на своем участке;
4. развивается самостоятельность работников, их готовность брать на себя ответственность.

Наряду с достоинствами, стоит обозначить и некоторые недостатки:

1. прежде всего, это модель "выполнения" [6] – несмотря на делегирование полномочий, сотрудники осуществляют свою деятельность лишь в рамках поставленных "сверху" целей;
2. характеризуется некоторым формализмом и бюрократизмом (несколько тысяч организационных правил);
3. модель достаточно статична: ей будет трудно

приспособиться к резким изменениям в окружающей среде.

Однако, несмотря на вышеперечисленные недостатки, можно утверждать, что применение "Гарцбургской модели" управления на практике весьма эффективно. В современное время её внедрение в немецкие организации и предприятия показывает хорошие результаты.

Интересно, что Гарцбургская модель управления сегодня изучается и применяется на практике не только на своей родине – Германии, но и в других странах. Ярким примером является сотрудничество Высшей школы корпоративного управления (ВШКУ) Российской академии народного хозяйства и государственной службы и Немецкой академии экономики АФВ. Уже на протяжении 20 лет Гарцбургская модель управления преподается российским студентам в рамках программ ВШКУ. А по окончании курса слушатели получают Гарцбургский диплом АФВ. На русский язык переведено множество немецких учебных пособий, которые также были доработаны с учетом российской специфики. Большую роль в популяризации "Гарцбургской модели" у нас в России сыграла деятельность Гизель Беме, соавтора модели. Она непосредственно принимала участие в занятиях школы корпоративного управления.

Полученные знания в области управления с использованием делегирования полномочий и ответственности активно используются выпускниками программ ВШКУ – российскими менеджерами и предпринимателями.

Так, российская компания "РенАвтоЦентр", осуществляющая реализацию стройматериалов, является наглядным примером успешного внедрения Гарцбургской модели управления в современной организации России.

После внедрения модели компания смогла достичь следующих результатов:

1. значительно возросла эффективность работы и управляемости организации;

2. руководство смогло отойти от "рутинной" работы по выполнению множества мелких задач и переключить свое внимание на решение более значимых и глобальных вопросов;

3. внедренная модель позволила определить истинный уровень готовности сотрудников брать на себя ответственность и освободиться от тех, кто неспособен к ответственной и самостоятельной работе.

Подводя итог, можно сказать, что Гарцбургская модель управления оказалась эффективной как у себя на родине, так и в других странах, в частности, в России. Она привлекает руководителей своим демократическим началом, рациональностью, учит нести ответственность за выполнение делегируемых задач и креативно подходить к принятию решений.

Рассмотрев две модели: Шведскую и Немецкую, можно сделать вывод о ряде схожих принципов, реализуемых в управлении.

Во-первых, данные модели поощряют самостоятельность и творческий подход работников к решению проблемы. Шведские и немецкие менеджеры поддерживают свободу выражения мыслей и опираются на мнение своих подчиненных в принятии управленческих решений.

Во-вторых, в данных моделях важным принципом является принцип коллективного принятия решений. Этот аспект повышает заинтересованность работников в деятельности организаций и даёт им возможность участвовать в управлении.

Хочется отметить, что рабочая атмосфера Швеции очень ценится работодателями и специалистами в области менеджмента во всем мире. Она характеризуется уважением, пониманием, духом сотрудничества и желанием идти на компромиссы. Отличительными чертами скандинавского стиля менеджмента являются равенство и близость между менеджерами и рядовыми сотрудниками, неофициальные взаимоотношения, открытое и непринуждённое общение, целью которого является управление через понимание и чуткое восприятие.

В то время как для немецкой модели характерно четкое и ясное делегирование полномочий между сотрудниками, соблюдение ими предписанных указаний и инструкций, что повышает степень ответственности каждого работника за свой участок работы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Афанасьев В. Я. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / под ред. В. Я. Афанасьева. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – с. 131–149
2. Брандес Д. "Всё делать последовательно просто. История успеха фирмы Альди"; – Вена: Linde Verlag, 2015. – с. 34–53
3. Веснин В. Р. Теория организации: учебник для вузов / В. Р. Веснин. – 3-е изд., – М.: Проспект, 2014 – с. 112
4. Кравченко А. И. История менеджмента: учебник / А. И. Кравченко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2012. – с. 174–187
5. Пивоваров С. Э., Максимцев И. А. Сравнительный менеджмент. 5-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – с. 231–288
6. Родченко В. В. Международный менеджмент: Учеб. пособие. – 5-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2012. – с. 150–191