

## СТАНОВЛЕНИЕ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

© 2009 Е.В. Гауф\*

**Ключевые слова:** хозяйственные системы, социальные организации, соревновательность, корпоративный патриотизм, Трудовой кодекс, классификатор должностей, коллективный договор, социальные льготы, акционеры, компенсационный пакет.

Рассматриваются японская, американская, немецкая модели управления организацией на основе сравнительного подхода. Цель применения экономических моделей - совершенствование мотивационной структуры организации, разработка механизмов стимулирования сотрудников на основе современных подходов.

Под моделью управления организацией нами понимается совокупность методов, способов и механизмов целенаправленного материального и мотивационного воздействия на работников с целью их экономической заинтересованности в более качественном и производительном труде на благо организации. В научной литературе получили наиболее широкое освещение японская, американская и немецкая модели<sup>1</sup>.

Японские компании представляют собой не только хозяйственные системы, но в значительной степени социальные организации. Каждая фирма имеет собственную корпоративную философию, акцент в которой делается на таких понятиях, как искренность, гармония, сотрудничество, вклад в улучшение жизни общества. Корпоративная философия, правовой статус, контролируемая доля рынка, членство на бирже для японской экономической организации являются более существенными показателями, чем цена акции и уровень прибыльности. Особый интерес к этой теме со стороны мирового бизнеса и науки обусловлен в последние десятилетия крупными экономическими успехами Японии и, напротив, проблемами промышленно развитых западных стран, где нередко сетования на острый организационный кризис, выражающийся в недееспособности крупных предприятий, бюрократизации их управления, игнорировании человеческого фактора, росте чувства отчуждения у рабочих и служащих.

К числу главных особенностей, оказывающих непосредственное позитивное влияние

на мобилизацию сотрудников в Японии, относят: пожизненный найм, материальное вознаграждение за труд в соответствии с выслугой лет, корпоративные профсоюзы, внутрифирменный рынок рабочей силы, внутрифирменное производственное обучение и социальное обеспечение, ротацию коллективного подряда, коллективное принятие решений, систему совместных консультаций рабочих и предпринимателей, кружки контроля качества.

В США, в отличие от Японии, профессиональная мобильность рассматривается как явление весьма положительное, сотрудник, сменивший несколько мест работы, ценится выше, чем тот, который всю жизнь проработал на одном. Современный менеджмент, используемый в наиболее эффективных американских компаниях, отличается значительным расширением содержания, форм и методов работы, ростом профессионального уровня управленческих служб, повышением доли средств, расходовемых ими, в общих издержках производства, применением новейших информационных технологий. Но почти все эти изменения в сфере управления организацией распространялись лишь на работу с высокооплачиваемыми управляющими и специалистами, они либо совсем не затрагивали, либо очень мало затрагивали деятельность рядовых менеджеров. В отношениях с рабочими, организованными в профсоюзы, американский менеджмент организации представляет по преимуществу интересы предпринимателей.

Более выражена социальная направленность менеджмента экономической органи-

\* Гауф Евгений Владимирович, соискатель, Самарский государственный экономический университет.  
E-mail: Gauf-EV@yandex.ru.

зации в Германии. В его функции входят обеспечение всех участков производства необходимыми работниками; разработка мероприятий по стимулированию деятельности работников, нацеленности их на высокопроизводительный и эффективный труд; обеспечение непрерывного обучения и повышения квалификации работников. В основе материального вознаграждения сотрудников лежат единые тарифные соглашения, определяющие тарифные ставки и различные виды дополнительных выплат с учетом конкретных условий труда, продолжительность отпуска, надбавки к тарифу, сроки расторжения договоров, режим работы. На предприятиях избираются производственные советы, которые не являются профсоюзными организациями и представляют интересы трудового коллектива перед администрацией.

В России по мере ослабления с начала 90-х годов XX века централизованной системы управления экономикой перед организациями встали принципиально новые задачи: сохранение на предприятии высококвалифицированных специалистов, у которых появилась возможность выбирать место работы и вознаграждение; стимулирование работника и создание конкурентоспособных пакетов компенсации; индексация в условиях высокой инфляции заработной платы; под давлением конкуренции – повышение производительности труда и сокращение численности сотрудников.

В настоящее время о широком внедрении кардинально новых управленческих моделей и технологий на большинстве малых и средних предприятий пока говорить не приходится, на них, как впрочем и на Западе, весь менеджмент сосредоточен в руках собственника или первых лиц. Крупные российские организации находятся на стадии выработки и становления новых подходов к управлению экономическими системами в современных исторических условиях и по типу менеджмента их с определенной долей условности можно разделить на три группы:

- ◆ перешедшие на современные философию и технологии управления;
- ◆ частично перешедшие на новые технологии управления;
- ◆ организации, работающие по-старому.

Передовые в организационном отношении корпорации при формировании собствен-

ных инновационных подходов к управлению экономической системой стремятся к более или менее органичному сочетанию позитивных сторон как японской (воспитание преданности предприятию), так и американской (рационализм и высокие информационные технологии) и немецкой (выраженная социальная ориентация) моделей менеджмента.

Рассмотрим это на примере открытого акционерного общества (ОАО) “Сургутнефтегаз”. Здесь в целях создания в корпорации атмосферы соревновательности, корпоративного патриотизма, заинтересованности сотрудников не только в достижении личных производственных успехов, но и в делах всего коллектива и его структурных подразделений разработана и действует продуманная, развернутая и гибкая система материальных и нематериальных стимулов, мотивирующих работников на эффективный и высокопроизводительный труд, на приверженность к рабочему месту, на постоянное повышение профессиональной квалификации, на сознательное соблюдение трудовой и общественной дисциплины, на ведение и в быту, и на работе здорового образа жизни. Система этих стимулов прошла тщательную экспертизу на соответствие трудовому и налоговому законодательству Российской Федерации и получила всестороннее отражение в коллективном договоре, заключенном между руководством компании и трудовым коллективом на 2007-2009 годы.

Основной блок системы материального стимулирования регулируется Положением об оплате труда работников ОАО “Сургутнефтегаз”, разработанным в соответствии с Трудовым и Налоговым кодексами Российской Федерации и коллективным договором компании. Оплата труда работников компании производится ежемесячно за фактически отработанное время в учетном периоде в соответствии с количеством и качеством выполненной работы по тарифным ставкам на основе тарифной системы для конкретных профессионально-квалификационных групп рабочих и служащих согласно Классификатору профессий рабочих компании по уровням оплаты труда и тарифным разрядам согласно Классификатору должностей служащих компании. Месячная тарифная ставка выплачивается работнику, если им за это время

отработана определенная норма рабочего времени, и он выполнил нормы труда, возложенные на него трудовым договором. Работникам, имеющим высокую квалификацию и достигшим наивысших показателей работы устанавливаются персональные ставки.

В Положении предусмотрены также сдельная и повременная формы вознаграждения труда и их варианты: сдельно-премиальная, повременно-премиальная, аккордно-премиальная. За выполнение утвержденных производственно-экономических показателей по запланированным объемам, номенклатуре работ и заданий, производительности труда удельным материальным затратам, удельной численности рабочих на одну скважину, выполнению мероприятий по экономии материальных и топливно-энергетических ресурсов, дополнительную добычу нефти ежемесячно производится премирование с учетом фактически отработанного времени и личного вклада каждого работника. Премияльное вознаграждение выплачивается также по итогам работы компании за год.

Существует и перечень из 28 производственных упущений, за которые премии могут быть работнику снижены от 30 до 100 процентов.

Могут быть полностью лишены премиального вознаграждения сотрудники, по чьей вине допущены следующие упущения: несоблюдение норм и правил охраны окружающей среды; отсутствие контроля за выполнением объемов работ и режимов электропотребления; нарушение трудовой и общественной дисциплины; нарушение условий трудового договора и Положения о структурном подразделении; наличие несчастных случаев со смертельным исходом, категорийных аварий; отсутствие контроля за сверхурочными работами; превышение лимита фонда заработной платы; наличие рекламаций и замечаний со стороны заказчиков; сокрытие фактов совершенных или готовящихся противоправных действий против личности работника или имущества структурного подразделения и др.

В коллективном договоре компании определен целый ряд нематериальных поощрений, мотивирующих работников на высокопроизводительный труд и корпоративный патриотизм. Среди таких стимулов можно от-

метить награждение работников за выдающийся личный вклад в освоение нефтяных и газовых месторождений, научную, рационализаторскую и изобретательскую деятельность, разработку и внедрение мероприятий по повышению эффективности производства, имеющих значительный экономический эффект, за продолжительную и безупречную работу и другие достижения Почетным знаком “За трудовые заслуги”, знаком “Ветеран труда”; занесение в Книгу почета компании; награждение Почетной грамотой компании, ценным подарком; объявление благодарности. За особые трудовые заслуги работники представляются в государственные органы РФ к государственным наградам, присвоению званий “Почетный работник топливно-энергетического комплекса”, “Почетный нефтяник”, “Почетный энергетик”, “Почетный строитель”, к награждению Почетной грамотой Министерства промышленности и энергетики РФ, объявлению Благодарности Министерства промышленности и энергетики РФ. Лучшим работникам, занявшим призовые места в соответствующих смотрах-конкурсах, присваивается звание “Лучший по профессии” компании с выдачей премиального вознаграждения.

В коллективном договоре ОАО “Сургутнефтегаз” представлена также система социальных льгот, гарантий и компенсаций, выделенная в специальный раздел, содержащий около 40 пунктов, обязательных для исполнения как профсоюзными организациями, так и всеми уровнями менеджмента компании в рамках их компетенции. Так, работникам, награжденным почетным знаком “За трудовые заслуги” ежегодно предоставляются бесплатные лечебные или туристические путевки, полностью возмещаются расходы на оплату услуг медицинских учреждений. Сотрудники компании, имеющие звание “Ветеран труда” - работающие и пенсионеры - также обладают правом на льготы и компенсационные выплаты.

Семьи работников “Сургутнефтегаза”, вступившие в первый брак и живущие на съемных квартирах, в первые три года после бракосочетания раз в квартал получают по 5100 рублей на каждого члена семьи. Обладают правом на компенсационные выплаты сотрудники, направленные структурными подразде-

лениями в очные и заочные высшие и средние профессиональные образовательные учреждения.

Предоставляются бесплатные путевки в санатории и другие оздоровительные учреждения детям сотрудников компании. Работникам, увольняющимся в связи с выходом на пенсию, оказывается единовременная материальная помощь в зависимости от трудового стажа в компании в размере от десяти до двухсот тысяч рублей. Предусмотрены компенсационные выплаты на проезд к месту работы и обратно. Определен целый комплекс мер по материальной помощи женщинам, имеющим детей, детям инвалидам и сиротам, неработающим пенсионерам, участникам Великой Отечественной войны, молодым специалистам, демобилизованным из рядов Вооруженных Сил, сотрудникам, уходящим в отпуск, и т. д.

Известные американские ученые У. Беннис и Р. Дж. Томас выделяют в истории развития бизнеса три управленческие парадигмы, связывая их с гибкостью менеджмента компаний и его отзывчивостью на материальные и духовные запросы различных заинтересованных лиц. Первая - это менеджмент XIX века, который продолжает существовать до сих пор во многих экономиках мира и отличается тем, что потребности организации в постоянной и своевременной адаптации выпускаемого продукта к потребительскому спросу низкие, компании находятся в собственности одного владельца или семейного клана, которые откровенно пренебрегают интересами и акционеров, и клиентов, и наемных работников. Деятельность организации определяется лишь потребностями производства. У наемных работников нет ни права голоса, ни права выбора.

Вторая парадигма - менеджмент XX века - сформировалась ко второй половине прошлого столетия, отличается более высокими потребностями организации в гибкости и отзывчивости на требования акционеров и клиентов. Деятельность организации стала обуславливаться конъюнктурой рынка, акционеры (совладельцы) и клиенты начали проявлять боль-

шую активность, что побудило компании внимательнее относиться к их социальным запросам и с помощью различных механизмов (опросов, рекламных кампаний, встреч и т. д.) привлекать к процессу выработки управленческих решений. Основной движущей силой в развитии высокой гибкости организации стало усиление внимания к интересам клиентов. Собственные наемные работники, несмотря на зримое улучшение качества личной и трудовой жизни, продолжают оставаться под давлением множества ограничений. Они вынуждены приспосабливаться к требованиям компании распорядок работы, личные цели и задачи, отпуска, географическое расположение места работы, выбор должности.

Третья управленческая парадигма связана с менеджментом XXI века, к которому постепенно приходит понимание необходимости в полной мере учитывать не только интересы клиентов, но и материальные, биологические, духовные потребности своих сотрудников, работающих по найму. Компании XXI века все более целенаправленно логику маркетинга, разрабатываемую для клиентов, применяют и к взаимоотношениям со своими работниками.

Передовые российские компании, осваивая современные подходы к управлению своими экономическими системами, своевременно и глубоко анализируют мировые тенденции в этом направлении и вносят собственный творческий вклад в становление и развитие российской модели менеджмента организации.

<sup>1</sup> См.: Беннис У., Томас Р. Дж. Как становятся лидерами: Менеджмент нового поколения. М.; СПб.; Киев, 2006; Добреньков В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход: Учеб. пособие. М., 2009; Управление - это наука и искусство: Пер. с англ. / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М., 1992; Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации: Учеб. пособие. М., 2009; Японский менеджмент: Конспект лекций по теории управления. М., 1971; Гауф Е.В. Человеческие ресурсы: финансовые механизмы управления. Самара, 2006.

*Поступила в редакцию 17.06.2009 г.*