



УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ АКАДЕМИИ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

ЭКОНОМИКА ЖӘНЕ ҚҰҚЫҚ АКАДЕМИЯСЫНЫҢ
ҒЫЛЫМИ ЕҢБЕКТЕРІ

В НОМЕРЕ:

Э.Э. Дуйсенов
О НЕКОТОРЫХ ПОЛИТИКО-ПРАВОВЫХ
АСПЕКТАХ ПОСЛАНИЯ ПРЕЗИДЕНТА
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН - 2011

Ж.А. Кегембаева
ПРАВОВЫЕ МЕРЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ
КОРРУПЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Е.Т. Өміржанов
БОЛАШАҚ ЗАҢГЕР БОЙЫНДАҒЫ
ОТАНШЫЛДЫҚ ҚАСИЕТТЕРДІ ДАМУ
МӘСЕЛЕЛЕРІ ЖӘНЕ ОНДАҒЫ ОҚЫТУШЫ РОЛІ

А.Ф. Сулейманов
ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ И
РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ
В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН
НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Г.Т. Андыбаева
КӘСІПОРЫННЫҢ ТӨЛЕМҚАБИЛЕТТІЛІГІН
ЖӘНЕ ҚАРЖЫЛЫҚ ТҰРАҚТЫЛЫҒЫН БАҒАЛАУ

А. Е. Доцанов
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ
УПРАВЛЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

А. Жолдубаева
ОБРАЗОВАНИЕ В КОНТЕКСТЕ КУЛЬТУРЫ

А. Е. Дощанов,

ст. преподаватель кафедры «Экономические дисциплины» Академии экономики и права, г. Алматы

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Специалисты отмечают, что сейчас в стране наступает тот период, когда завершился передел собственности и на первый план выходит не приобретение активов, а их упорядочение, выстраивание бизнеса и управление им. На данный момент более актуален вопрос: как сделать менеджмент эффективным? Именно квалифицированный управленец становится ключевой фигурой в конкурентной борьбе. Какие же методы управления используют казахстанские руководители, чтобы сплотить коллектив и приумножить свой бизнес?

Вот несколько примеров из современного образа казахстанских менеджеров. В кабинете директора одного из алматинских предприятий висит доска с матерными пошлыми высказываниями из Интернета о взаимоотношениях руководителя и подчиненного. «Эта доска, видимо, служит призывом к производительности рабочих из цеха и стимулятором к личностному росту менеджеров», – грустно шутят работники предприятия. Менеджер крупной казахстанской ком-

паний говорит, что уходит в этом году в отпуск в седьмой раз, потому что это вполне допустимо их уставом при том темпе и масштабе работы, которую приходится выполнять. А один знакомый вспоминает, что в качестве поощрения за хорошую работу на фирме, где он работал некоторое время, начальник водил сотрудников в сауну.

Как видите образ казахстанского управленца довольно размыт – настолько разными по образованию, возрасту, способностям и духу могут быть руководители местных компаний. Да и казахстанский менеджмент трудно как-нибудь классифицировать и выявить определенный стиль, как, скажем, в западных или восточных системах управления.

Интересно другое: менеджмент крупной транснациональной компании, и какого-нибудь казахстанского промышленного завода, и сети магазинов, продающих обувь, хотим мы того или нет, как говорят теоретики, всегда будет находиться в рамках координат, заданных еще «административной» школой Файоля и «бюрократией» Вебера – на одной оси, и школой «человеческих» отношений Мэйо – на другой. «Прямой контроль» в управлении, описанный Файолем, всегда соперничал со школой стандартизации труда Вебера. Но затем социолог Мэйо выдвинул свою теорию «взаимного согласования» в управлении предприятием, видя только во взаимном согласовании дальнейший путь развития индустриальной цивилизации. Во второй половине XX века Западу эти идеи стали близки, не даром и сейчас западное общество придерживается гуманистического направления в менеджменте.

На нашем пространстве развитие, и управленческих методик в частности, проходило по другому пути. СССР был большой корпорацией с центральным планированием, организационной структурой, делегированием полномочий, номенклатурой и т.п. В СССР был директивный стиль управления, но было и государственное планирование, которое сохраняло баланс, под конкретную инфраструктуру воспитывало кадры. Теперь в Казахстане вопрос о кадрах стоит очень остро. После распада СССР не все управленцы советского периода смогли адаптироваться к новым условиям, т.е. перейти от социалистической системы к процессу первоначального накопления капитала. Система обучения новых профессиональных кадров также разрушилась. Взамен стали появляться курсы, школы, институты бизнеса, открываться факультеты менеджмента, вечерние занятия при международных академиях бизнеса, появились различные методики и тренинги. Тот, кто открыл свое дело еще в 1990 годах, наверняка штудировал книги Наполеона Хилла, а кто хочет открыть свое дело сейчас, на тренингах непременно столкнется с новой методикой коучинга. Но со времен распада Союза прошло 20 лет, и Казахстан, так же как и другие постсоветские страны, продолжает испытывать сильный дефицит подготовленных управленцев, умеющих не только построить бизнес, но и эффективно руководить им.

Так, в России долгое время придерживались авторитарной системы управления, но результаты последних исследований в системе управления показали, что временем востребованы модели, построенные на командном лидерстве, а не на единоначалии. Другие специалисты полагают, что в России еще долгие годы авторитарное управление останется основным. К примеру, россиянка Арина Пушкарева, приехавшая работать в Казахстан в представительство одной иностранной компании и занимающая должность руководителя корпоративного отдела маркетинга, говорит, что именно по причине авторитарного стиля управления не представляет своей карьеры в российской компании. «Для меня важными положительными моментами работы в иностранной компании были мотивация и обучение. В нашем холдинге сотрудник проходит обучение уже в первую неделю своей карьеры. В российских же компаниях не понимают важности инвестиций в персонал – тренинги, по мнению большинства руководителей, повышают конечную стоимость продукции. Кроме того, рядовой сотрудник вряд ли сможет напрямую обратиться к топ-менеджеру со своими идеями или предложениями».

Российские фирмы развиваются по своему собственному пути, вырабатывают собственный стиль. Казахстанский бизнес тоже находится в стадии становления. Только теперь он приходит к тем стандартам и профессиональным методам работы, которые присущи развитому западному миру. «Казахстанский бизнес оказался в сложной ситуации, когда стало понятно, что многие местные фирмы на волне возможностей и перемен, происходящих в стране, уже вышли на определенный уровень, и остро встал вопрос о людях, которые будут этими фирмами управлять. Ведь известно, что владельцы компаний не всегда могут быть хорошими управленцами. Да и вообще лидерство в чистом виде имеет особое значение на начальной стадии построения фирмы. Затем важен уже качественный менеджмент, а не лидерство, которое является «отсутстви-

ем» собственно менеджмента», – говорит тренинг-менеджер школы Project Management Гульжан Идрисова.

Кроме того, в Казахстане можно столкнуться с таким явлением: спрашивая людей о менеджменте на их предприятии, скорее всего, услышишь: «Да никакого менеджмента у нас нет». Пока начальник или начальница занимаются своими личными делами, разрабатывать план действий и принимать решения приходится сотрудникам. Но соответствует ли их компетенция важности принимаемых решений? Видимо, именно по этой причине в Казахстане так много компаний в совершенно разных областях, качество услуг которых совсем не соответствует их стоимости.

Другие же начальники, испробовав разные методы управления компанией, решают отталкиваться именно от качества, строят свой менеджмент на предприятии исходя из качества услуг, которые они предлагают. Эта система так и называется – система менеджмента качества по стандарту ISO. «На своем предприятии мы внедрили эту систему, она и диктует стиль управления. То есть от запросов потребителей, от того, насколько качественный продукт они получают, и строится наш менеджмент. Система менеджмента качества является системой ответственности каждого сотрудника друг перед другом. Получается, что по матрице ответственности, показывающей взаимодействие между отделами, работа может переходить по цепочке только в том случае, если она является качественно сделанной, – говорит директор мебельной компании Folding Space Евгений Бессонов. Систему ISO можно внедрять на казахстанских предприятиях по трем причинам: для того чтобы отправлять товары на экспорт, для того чтобы товар попадал под госзакупки, и для себя. Я внедрил ISO по третьей причине, потому что доводить результат до совершенства – моя спортивная привычка: я мастер спорта по пятиборью».

В Казахстане на 2010 год было зарегистрировано более 2500 предприятий, на которых была внедрена система менеджмента качества, и более сотни стояло на очереди. Интересно, что среди государственных подразделений она внедрилась только в четырнадцать. В мире же на первом месте по числу выданных сертификатов качества ISO сегодня китайцы, на втором – итальянцы. Следует, однако, оглянуться на два-три десятилетия назад и вспомнить, что инициатором разработки этих стандартов были именно советские специалисты. И один из них – государственный стандарт в области управления производственными объединениями и предприятиями, который был разработан и утвержден в СССР – явился прообразом стандартов на системы интегрированного менеджмента, о которых мы говорим сегодня.

Стиль управления своим предприятием Евгений Бессонов называет «демократический централизм». «На уровне разработки и принятия решений – это демократия. То есть люди в пределах своих полномочий сами принимают решения. Но как только какое-то решение принято, наступает директивность закона, мы должны придерживаться принятого решения». В кабинете Евгения Бессонова висит утверждение Питерса и Уотермена: «Истинная роль главного руководителя состоит в том, чтобы управлять ценностными установками организации». Правда, огорчается Евгений Бессонов, важнейшей бизнес-ценностью в его компании сейчас является принцип «не воровать». Постоянно сталкиваясь с обманом и ухищрениями своих сотрудников, он говорит о том, что советская система заложила в людей воровские наклонности, с которыми теперь трудно построить нормально функционирующий бизнес.

Во многих компаниях это свойство воспитанных и во времена СССР и после его распада работников диктует казахстанским управленцам по-особому выстраивать свой бизнес и руководить им, пресекая воровство и халтуру. Например, в одной управляемой по-восточному жестко-иерархично компании, работающей в сфере полиграфии, помимо того, что за каждым сотрудником ведется видеонаблюдение, используется система стравливания работников и главного технолога. Эта игра в «плохого и хорошего полицейского», в которой технолог ругается с нерадивым работником. Сам начальник в тот момент выступает как «хороший полицейский», что позволяет вывести нерадивого работника на «чистую воду», репрессивные меры применяет при этом «плохой полицейский» и впоследствии получает за это вознаграждение от начальника.

Другой пример управления производством на одном алматинском предприятии – компьютеризированный тотальный контроль. То есть в течение процесса: от начала выполнения заказа до его сдачи работник все отмечает на компьютере, что позволяет не только контролировать время, потраченное им на определенный процесс, но и видеть схему продвижения заказа по

цепочке исполнения. Руководителем предприятия эта схема была построена по примеру работы почтовой службы UPS, когда корреспонденция отмечается компьютером на разных стадиях доставки.

Нельзя назвать какую-то казахстанскую компанию, которая работала бы по западному или по восточному образцу управления в чистом виде. Даже менеджеры иностранных представительств в Казахстане признают: несмотря на то, что управление в их компании ведется по западному стилю, без приспособления к казахстанским реалиям невозможно построить свой бизнес.

В большинстве казахстанских компаний, скорее, используется методика конвергенции, соединения наиболее подходящих к Казахстану западных и восточных образцов, и все это с учетом внешней среды. В той же самой вышеупомянутой компании помимо использования тотального компьютерного контроля руководитель пытается внедрить японскую систему «кай-дзен», означающую дословно «улучшение, усовершенствование маленькими шажками». Хотя сама по себе система «кай-дзен» подразумевает и тотальный контроль, и автоматизацию производства. «Из японской «кай-дзен» мы взяли и такие инструменты, как карточки «канбан», которые позволяют отслеживать движение заказа, и, говоря советским языком, наглядную агитацию, и схемы, по которым кладовщики могут быстро ориентироваться на складе огромной площади, и красные метки на продукции, которые оставляет управляющий, если считает, что работа выполнена некачественно, – говорит один из топ-менеджеров компании. – Единственное, что мы не смогли перенести на нашу почву из «кай-дзен», – это философию. Ну не можем мы заставить думать наших работников по-японски и привить им перфекционизм. Так что философия «улучшил свою работу – улучши свое рабочее место, улучши свой цех и улучши еще немного рядом» в Казахстане не работает».

Японские методики не смогут прижиться в Казахстане еще и потому, что при стремлении наших людей продвигаться по карьерной лестнице японский стиль кажется тупиковым: большую зарплату получает тот, кто дольше всех работает на предприятии, а не тот, кто стоит выше. И текучесть наших кадров с одной фирмы на другую тоже идет вразрез с островными установками. Текучесть связана в первую очередь с тем, что руководители многих местных компаний конкретно нацелены на получение финансового результата от своего бизнеса и требуют от подчиненных гораздо больше того, что им платят. Однако давно известно, что вопросы управления производством и персоналом находятся в неразрывной связи. Японский же стиль и вовсе предполагает медленный, но уверенный рост предприятия.

Японский менеджмент оказывается привлекательным, но не подходящим для многих стран. Во Франции, например, эксперименты с японскими методами управления преследуют в первую очередь две цели: привлечение работников к заинтересованному участию в делах фирмы и «децентрализация» отношений с профсоюзами.

Что же касается западных установок, то они тоже частично и с трудом проникают в наш менеджмент. В Казахстане стали появляться менеджеры – выпускники западных учебных заведений. Они владеют дипломами международных школ бизнеса, но довольно далеки от местных реалий. Строя свой бизнес здесь, им приходится привыкать к здешним условиям и переосмысливать то, чему их научили на Западе. Но положительный момент заключается в том, что они уже имеют престижное бизнес-образование как базис в своей карьере, теперь им предстоит набираться опыта.

О том, что западные системы улучшения управления предприятием трудно адаптируются на казахстанской почве, лучше всего показывает опыт конкретных управленцев, обучавшихся на Западе или работавших в западных компаниях. Сергей, к примеру, в прошлом работал топ-менеджером одной швейцарской компании в Казахстане. Сейчас он перешел в казахстанскую фирму и не перестает удивляться тому, что его знания совершенно неприменимы на новом месте. «Такого коллектива и таких отношений как внутри компании, так и с руководством, у меня, наверное, уже никогда не будет. Все строилось на взаимном доверии и на исключительно внутренних ресурсах индивидуума, то есть от каждого по способностям – выражаясь буквально. Материально тоже ни разу не возникло претензий, нас постоянно стимулировали повышениями и материальными вознаграждениями. Причем не баловали, а именно вовремя отмечали какие-то заслуги. На работу все ходили просто с удовольствием. Только спустя несколько лет я понял, что это не случайность, а результат труда швейцарских специалистов. Казалось, что все

складывается само собой – и работа, и отношения, и желание всей команды достичь результата. Теперь же я менеджер в казахстанской компании и ничего не могу сделать, чтобы изменить стиль работы, а главное – отношение к ней сотрудников, потому что это отношение возникает из-за неправильной политики нашего директора, харизматичной личности, но не более того», – рассказывает Сергей.

В то же время у западной системы менеджмента находится много противников из числа казахстанских руководителей. Они считают, что западная система усложняет и в конечном счете бюрократизирует весь процесс работы. Их оппоненты говорят о том, что задержек и «проволок» принятия решений, подписания каких-то документов вполне хватает и в казахстанских компаниях. А сотрудники западных фирм одним из минусов казахстанского построения работы называют то, что все делается в последнюю минуту и все дела «горят». Руководитель представительства в Казахстане одной иностранной фармацевтической фирмы Светлана говорит, что ей часто приходится бороться с сотрудниками, которые не сдают свою работу в срок, тем самым тормозя работу других, и так по цепочке. «Мне приходится своим личным примером показывать, как нужно работать. Например, рабочий день у нас начинается в девять утра, а я прихожу к восьми и готовлюсь к рабочему дню. Для того чтобы вовремя сдавались отчеты, по моей просьбе компания приобрела сотрудникам ноутбуки. Если же человек по-прежнему задерживает работу всего коллектива, то у меня существует система воздействия на него: его проступок обнародуется, и каждый член команды знает, что их работа не сдана из-за кого-то одного. Но у нас в компании существует и система поощрений за хорошую работу: подарки, премии. Все справедливо».

Многие казахстанские управленцы уже поняли, что качественное управление является таким же важным нематериальным активом, как патент, контроль над сбытом, интеллектуальная собственность, репутация в финансовом мире, а, следовательно, стали уделять больше внимания менеджменту как таковому, а не только получению прибыли. Все же по какому бы пути ни развивался казахстанский менеджмент, есть ряд причин, по которым развитие будет тормозиться: это причины как внешнего, так и внутреннего характера. В отдельно взятой компании нельзя построить какую-то замкнутую систему управления, потому что любая компания зависит от внешней среды, в которой она развивается. А что касается дефицита управленцев, то вместе с ним наблюдается и дефицит профессиональных работников, которые бы решения этих управленцев исполняли. Кроме того, казахстанский менталитет и злоупотребления, к которым привык наш человек, тоже вносят свою лепту в торможение бизнес-стратегий. Но многие азартные руководители предприятий не унывают, говоря, что именно сейчас начинается интересная конкурентная борьба, которая выявит, чей менеджмент окажется более приспособленным к способу ведения казахстанского бизнеса.

Заключение

На данный момент более актуален вопрос: как сделать менеджмент эффективным? Именно квалифицированный управленец становится ключевой фигурой в конкурентной борьбе.

В связи с этим многие казахстанские управленцы уже поняли, что качественное управление является таким же важным нематериальным активом, как патент, контроль над сбытом, интеллектуальная собственность, репутация в финансовом мире, а, следовательно, стали уделять больше внимания менеджменту как таковому, а не только получению прибыли.

Список использованной литературы:

1. Лэнд П.Э. Менеджмент – искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента: пер. с англ. М. Шершевской при участии М. Орлова. М., 1995.
2. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1996.
3. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации /Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002.
4. Основы менеджмента / М. Х. Мескон. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2007.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 511 с. – (Золотой фонд российских учебников).

Түйін

Қазіргі таңда экономикадағы өзекті мәселелердің бірі – менеджментті қалай тиімді ету? Бұл сұрақтың басты жауабы – бәсекелестік күрес жағдайын-ындағы менеджменттің тиімділігі көп жағдайда кәсіби басшылардың еңбегіне байланысты.

Осыған байланысты көптеген қазақстандық басшылар сапалы басшылы-қты патент, өткізуді бақылау, интеллектуалды меншік, қаржы әлеміндегі бед-ел сияқты материалдық емес актив екенін түсініп, тек пайда табуды ғана ой-лап қоймай, сонымен қатар менеджментке де үлкен көңіл бөлуде.

Summary

The most actual matter at the moment is how to make effective management. It is the qualified manager becomes key figure in competition. Owing to most Kazakhstan managers understood that qualitative management is as important as nonmaterial assets such as patent, sell control, intellectual property, reputation in financial world, consequently more attention is paid to management itself, not only to receiving profits.