

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

УПРАВЛЕНИЮ НАУЧИТЬ НЕЛЬЗЯ, УПРАВЛЕНЦЕМ МОЖНО СТАТЬ

Фалько Сергей,

Исполнительный директор Некоммерческого партнерства
«Объединение Контролеров», профессор, д.э.н.

Отцом научного менеджмента принято называть Фредерика Тейлора. Однако первый в мире учебник по менеджменту написал профессор Николай Чарновский. Многие десятилетия в стране создавался мощный теоретический и практический фундамент по управлению предприятиями, тем не менее, современные менеджеры предпочитают осваивать зарубежные управленческие технологии.

Первый в мире учебник по менеджменту профессора Николая Чарновского «Организация промышленных предприятий по обработке металлов», 100-летие выхода в свет которого вузовская общественность отметила научно-практической конференцией, был некой вершиной сложившейся к тому времени ситуации, обобщением теории и практики, которым учили студентов. Учебник содержал ответы на множество практических вопросов. Кроме того, в нем даны были также рекомендации по рациональному проектированию и планировке цехов, нормированию

производства и т.д. Тогда впервые Н. Чарновский в качестве основного критерия при решении задач организации производства обосновал себестоимость продукции.

При этом следует заметить, что Ф. Тейлор выпустил в тот же год отнюдь не учебник, а книгу «Принципы научного менеджмента», в которой обобщил личный опыт работы на нескольких различных предприятиях.

Все это свидетельствует о том, что в России к 1911 году был сформирован фундамент организации производства и управления и в теории (книгах), и в практи-

«Главнейший объективный масштаб, каким можно руководствоваться при оценке постановки предприятия — это так называемая «себестоимость» изделий. Вторым масштабom может служить относительная производительность труда».

Николай Чарновский

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

ке. В России проблемы управления в научном плане стали разрабатываться раньше, чем в США, – в середине позапрошлого века. За 100 лет в нашей стране не просто сформировалась наука организации производства, но и оперились собственные школы в Воронеже и Санкт-Петербурге, Самаре и Москве.

В конце 20-х начале 30-х годов были переведены на русский язык все известные на тот момент книги и учебники по научному менеджменту и организации труда. В вузах стали формироваться кафедры организации предприятий. Надо признать, что первые книги и учебники были компилятивного характера, но содержали разумное заимствование западного опыта.

Для оказания организационной и технической помощи промышленным предприятиям стали организовываться «конторы» и «тресты», которые сегодня бы назвали консалтинговыми компаниями. Так, для рационализации производства в машиностроительной и металлообрабатывающей промышленности — «Оргаметалл». Разработав технологический процесс, «Оргаметалл» посылал бригаду на завод, где происходило внедрение новой технологии.

В 1931 г. был основан Центральный НИИ организации производства и управления промышленностью (ЦИО).

«С теоретической точки зрения всякое производство представляется функцией 3-х главной главных факторов: 1) технического оборудования, или вообще – капитальной стоимости, этого «потенциала» предприятия, (со включением также и суммы оборотного капитала); затем, 2) технических и коммерческих сил по руководству предприятием и, наконец, в 3-х, – так называемых «рабочих рук» или исполнителей. В надлежащем согласовании этих факторов, материальных и духовных, заключается главная задача правильной организации производства и необходимое условие его успеха».

Николай Чарновский

Разработкой проектов реконструкции, рационализации и механизации стекольной промышленности главного управления стекольной промышленности наркомата местной промышленности РСФСР занималась Государственная проектно-конструкторская контора — «Оргстекло». Позднее был создан Трест организации авиационной промышленности «Оргавиапром».

Эти «конторы» издавали свои журналы, печатали книги. Например, «Справочник Оргаметалл» под редакцией Н. Чарновского в 3 томах.

В то время шло ускоренное формирование отечественной базы с использованием:

- переводной литературы;
- стажировок советских инженеров на зарубежные предприятия, в частности, в Германию;
- собственного практического опыта.

Мощнейший толчок развитию управления предприятием дала индустриализация производства. Шла огромная работа по построению отечественной индустрии. Мы не только занимались строительством заводов, но и приглашали западных консультантов и специалистов, обогащая тем самым теорию и практику управления.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Фундамент индустриальной организации производства был зафиксирован в первой советской книге по организации производства под редакцией Б. Я. Каценбогена. Активно выпускались книги и учебники О. А. Ерманского, В. П. Горячкина и других авторов. На этом фундаменте сложились школы научной организации труда, которые в 60–70 гг. достигли своего расцвета. Способные инженеры и руководители предприятий развивали производство, двигали его вперед.

Однако все эти учебники были рассчитаны на то, что производство будет расти, увеличиваться, и все, что запланировано, будет исполняться. Организация производства не была рассчитана на динамические изменения среды, которые потом произошли. Фундамент был создан для статической организации производства.

Производные опыта и зрелости

Тем выпускникам вузов, которые стали занимать на производстве руководящие должности такие, как начальник цеха, заместитель директора по производству и др., нужны были реальные организационные и управленческие знания. Конечно, на некотором уровне развития, когда предприятие стабильно работает, его организация производства, по сути, является частью производственно-технологического процесса, она туда «вшита», ничего практически со временем не меняется.

Если станки уже установлены и предприятие построено по технологическому циклу, то, к примеру, мастер может лишь изменить чуть-чуть нормы или усовершенствовать несколько приспособление. Речь шла о научной организации труда на рабочем месте, о повышении производительности. Глобальные вещи решались не специалистами, работающими на предприятии, а специализированными проектными институтами, имевшимися в каждой отрасли.

Институты выпускали не только специалистов-разработчиков. В вузах был мощный блок организационно-экономической подготовки инженеров, в рамках которого преподавалось управление.

Необходимость управленческих знаний, повышения квалификации осознается по мере накопления опыта, со зрелостью. Директора, вырастающие из технарей и понимающие, что им нужен другой набор знаний, поступали в Академию народного хозяйства.

В стране существовала система повышения квалификации, подготовки управленческого резерва. Но все базировалось на тех же учебниках и на тех же работах профессоров, что и в вузах.

Заслуженный профессор МГУ им. М.В. Ломоносова Вадим Маршев считает, что управление — это отдельное направление деятельности, что управленцев нужно специально готовить.

То, что управление – самостоятельный вид деятельности, а не прерогатива руководителя, говорил еще Анри Файоль.

Управление — такой же вид деятельности, как любой другой — закупки, производство, сбыт. Это самостоятельная работа со своими задачами, инструментами, знаниями и навыками.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Управлять — значит, вести предприятие к цели, пытаться наилучшим образом использовать его ресурсы. Управлять — значит, обеспечивать правильный ход шести основных функций.

Администрирование — лишь одна из шести функций, которым управление должно обеспечивать правильный ход. Но оно занимает столь большое место среди обязанностей, лежащих на руководителе предприятия, что может порой показаться, будто роль последнего исключительно административная.

**А. Файоль,
«Общее и промышленное управление», 1923 г.**

Этот же тезис исповедуется и в контроллинге. Как технология управления контроллинг нужен только для самостоятельного вида деятельности — управления.

Лицо, занявшее руководящую должность, — еще не специалист по управлению. Начальником сварочного цеха нельзя стать, не будучи опытным специалистом-сварщиком. Но есть специалисты-технологи, разрабатывающие технологии, а начальники (менеджеры) реализуют эти технологии. Руководители направления реализуют технологии, которые помогают им создавать специалисты.

Если на предприятии управление не выделено в самостоятельное направление деятельности, то управление там, по сути, отсутствует, ему нет признания.

Управленцем можно стать

По большому счету, на управленца выучить нельзя, но управленцем можно стать. Им может стать и бухгалтер, и специалист по механообработке. Управленец — это человек, который понимает, что управле-

ние — это «надфункция», последовательность действий, направленных на достижение поставленных целей.

Если вы сидите в самолете за штурвалом, вы еще не управленец. А если вы вылетели и достигаете цели, например, аэропорта в Париже, вы — управленец, поскольку вы ведете самолет по определенной траектории. Для этого надо спланировать полет, составить траекторию, выстроить систему бюджета топлива, контролировать перемещение, сопоставлять запланированные параметры с фактическими, анализировать их и ситуацию, принимать решения вплоть до посадки. Если ситуация в полете меняется, то лететь надо, допустим, уже в другой аэропорт.

Управление возникает тогда, когда возникает задача перехода из одного состояния в другое. Те люди, которым это нравится, могут стать управленцами.

Здесь важно понимание того, что управление — непрерывный цикл, целевая задача, в решении которой взаимодействует много людей. Поэтому управленцу нужны координационные навыки и специальные личностные свойства, высокая степень ответственности. Управленец должен обладать признаками хорошего предпринимателя, постоянно видеть перед собой цель.

Не каждый отраслевой специалист может стать управленцем даже в этой отрасли. К тому же не все хотят работать управленцем, много проще выполнять определенную функцио-

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Административная функция имеет своим предметом предвидение, организацию, распорядительство, согласование и контроль.

Предвидеть — то есть изучать будущее и устанавливать программу действий. Организовать — то есть строить двойной организм предприятия материальный и социальный.

Распоряжаться — то есть приводить в действие персонал предприятия.

Согласовывать — то есть связывать и объединять, сочетать все действия и все усилия.

Контролировать — то есть наблюдать, чтобы всё происходило сообразно установленным правилам и отданным распоряжениям.

В таком понимании администрирование не есть ни исключительная привилегия, ни личная обязанность начальника или руководителей предприятия.

Это — функция, распределяющаяся, как и другие основные функции, между главой и членами социального организма.

**А. Файоль,
«Общее и промышленное управление», 1923 г.**

нальную обязанность. А работа по соединению многих участников в едином процессе по достижению поставленной цели и постоянные корректировки — хлопотная работа. Но, если ты выполняешь управленческие функции, ты — управленец.

Масштабность управления

Требования к управленцу зависят от объекта управления. Скажем, для управления всей экономикой страны нужен управленец уровня премьер-министра.

Известны печальные примеры того, как некоторым, в общем-то неплохим управленцам уровня начальника цеха или даже производства не хватило для управления страной ни мощи характера, ни интеллекта, ни знаний. Просто не их это уровень.

Можно быть блестящим руководителем и небольшого коллектива.

Общее для управления любого уровня — умение анализировать ситуацию, ставить цель и достигать ее. Это нужно и руководителю страны, и руководителю региона, завода, малой фирмы, семьи, наконец.

В малом коллективе достаточно глубокого знания предметной области и специфики деятельности. Тут довольно легко можно освоиться, достаточно раздать задания и жестко контролировать достижения.

Средний уровень компетенций руководителя еще можно достичь аналогичным способом, но уровень управленца крупным бизнесом достичь уже не удастся.

Чем выше человек поднимается по карьерной лестнице, тем больше на второй план уходят технические средства. Возрастает актуальность управления потенциалом людей, их знаниями. В большом коллективе никакой руководитель не может все знать, поэтому необходимо подбирать специалистов с соответствующими знаниями, умеющими что-то выполнять лучше своего руководителя. Но хороший руководитель должен иметь представление в этих областях.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Управленец крупной компании может быть неэффективным управляющим в малой компании. Но и управленцу из малого бизнеса нельзя доверять крупный.. Хотя их и объединяет четкое целеполагание.

Поэтому если специалист хочет строить управленческую карьеру, у него должно быть как можно больше абстрактных знаний, движение от конкретного к абстрактному. По сути, самый крупный управленец — это философ. Он и должен управлять. Но и у философа должна быть цель. Если ее нет, то нет управления, и потребности в управленцах тоже нет.

Цель может быть правильной, хорошей, гуманной или плохой. К примеру, Маргарет Тетчер — управленец, совсем не популярный, но она четко поставила цель, и «железно» достигала ее. Можно быть и мягким управленцем. Все зависит от того, сколько имеется времени.

Общепризнано, что военные — хорошие управленцы, поскольку они работают только по целям. Но зачастую недостатки военных управленцев в том, что они не могут сами сформулировать себе цель. То есть, присутствует как бы одна часть мозга, а нужно две — исполнительская и формирующая. Чем выше уровень управленца, тем больше должна быть развита творческая, задающая часть мозга и меньше исполнительная. Речь идет о предрасположенности.

У нас уже около 20 лет нет бурного развития, поскольку нет той потребности в менеджерах, какая есть на Западе. Нет и потребности в обеспечении менеджмента контроллингом. Но, как только появятся в стране настоящие менеджеры и скажут, куда идти, все начнет расти, как на дрожжах, и развиваться.

Управление в ограничениях

Отечественный опыт управления ориентирован на стабильное производство. И он зафиксирован в соответствующих учебниках, которые сейчас, к сожалению, практически не используются. Они не актуальны.

«Задачей ... организации предприятий является сопоставление и анализ всей совокупности факторов как научно-технических, так и экономических, культурных и иных, оказывающих влияние на производство, и вывод тех условий, которыми определяется в общем случае успех производства в каждом предприятии».

Николай Чарновский

Инструменты управления остаются востребованными, но они используются сегодня в других комбинациях. Поэтому современные управленцы вынуждены осваивать опыт тех стран, где хорошо организовано производство товаров, услуг. Но мы и до, и после революции изучали зарубежный опыт. Сейчас важно, чтобы привнесение этого опыта не было вслепую. Надо все изучать и сажать на нашу почву то, что прорастет и принесет плоды.

Даже в 30-е годы конвейерное производство не один к одному перенесли на наши предприятия. Перенимая итальянские технологии на Автовазе, ремонтное хозяйство организовали по-другому, учитывая на-

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

ши особенности. Невозможно у нас обеспечить по разным причинам поставки точно в срок. Не потому, что у нас работники плохие, система так устроена. Логистика подчиняется у нас государству. Попробуйте гибко и оперативно взаимодействовать с железной дорогой — одни проблемы. Это ни хорошо, ни плохо. Так сложилось, и это надо учитывать.

У нас управление в условиях мощных ограничений. Казалось бы, чем больше заказов, тем больше работники заинтересованы в их выполнении. Ничего подобного. Работники считают, что все нужно только шефу. Проявляется историческая память о работе в условиях стабильности и функциональной разрозненности.

Даже люди, которые не работали в тех условиях, быстро воспроизводят этот тип отношения. Если это выгодно, все очень быстро делается. Но большинство считает, что именно ему ничего не надо, особенно если к этому надо приложить ум, труд и силы.

Современные условия и методы ориентированы (даже тот же процессный подход) на скорость и доходность. Прежде чем привнести новый метод, надо понять, какие для него имеются почва, вода, среда.

Западная экономика ориентирует нас на рост благосостояния. Сколько этот рост может продолжаться и зачем? Это же тупиковое направление. У одних предприятий растут объемы производства, у других темпы роста выше, у третьих – еще чего-нибудь больше и выше. Но это совсем не означает, что все они делают свое дело хорошо. Такая гонка вредит экологии, климату.

Все лучшее надо брать, заимствовать, но иметь при этом четкие критерии, чтобы не навредить себе. К примеру, кубанские фермеры организовали производство по принципу «необходимо и достаточно» с расчетом полного потребления продукции всей цепочки. Может быть, в этом и заключается смысл производства и жизни, может быть, в этом прогресс.