

ГЛАВА 22

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД

Введение

В данной главе мы не вводим никаких новых понятий. Наша цель заключается в том, чтобы сделать обзор всего, что мы узнали об эффективном управлении, а также показать, как комплексный подход может обеспечить общее повышение производительности.

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ВОПРОСАМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

В самом начале нашего пути к познанию организации и проблем управления мы проиллюстрировали понятие производительности с помощью схемы, на которой был показан прямой поток ресурсов на входе через процесс переработки — к конечному продукту. Эту простую модель можно истолковать таким образом, что для повышения производительности достаточно найти способ снижения потребления любого из важных ресурсов, вводимых в систему, сохранив неизменным или увеличив при этом выпуск продукции. «Установи более быстродействующий сборочный автомат, найди способ повысить специализацию труда или упростить труд, и производительность пойдет вверх», — такова была основная тенденция в подходе американских менеджеров к проблеме производительности.

Эта концепция, равно как и концепция, определяющая, что более высокая оплата всегда создает стимулы к лучшему труду, подкреплялась длительной историей. Благодаря действию ряда факторов, не последними из которых была относительная новизна технологии сборочных линий и высокая степень специализации труда, в американской промышленности наблюдался длительный период стабильного роста производительности. Увеличение производительности труда на протяжении двадцати лет после Второй Мировой войны ежегодно составляло 3%, т.е. на 0,6 — 0,8% больше, чем в Англии, Японии и Германии. В 1960 г. 95% автомобилей, стали и бытовой электроники на рынках Америки было произведено в США, а американский бизнес имел 25% мирового рынка промышленной продукции.

Внезапно картина мировой экономики и лидерства в производительности труда резко изменились. В период с 1973 по 1981 гг. рост производительности в Соединенных Штатах падал приблизительно на 0,4% в год. В 1979 г. падение производительности составило фактически уже 2%. Доля американского экспорта на мировом рынке снизилась до 11 %. Еще более озадачивал тот факт, что доля американской промышленности на внутреннем рынке автомобилей упала до 79%, стали — до 86%, а бытовой электроники — до 50%. По темпам роста производительности труда Соединенные Штаты отстали от многих торговых партнеров и конкурентов; в Японии же рост производительности был значительно выше среднемирового показателя (табл. 22.1.). Эта же тенденция продолжала действовать и в 80-х годах. Фактически положение было хуже, чем-то, которое показывают приведенные цифры, поскольку многие товары, считающиеся американскими, были сделаны с использованием иностранных компонентов. Однако в 1983 г. эта тенденция, к счастью, повернула вспять.

Первой реакцией американских менеджеров на падение производительности и потерю рынков был поиск виновников. Япония, считали они, ведет нечестную конкуренцию, поскольку там дешевый труд и правительство дает субсидии; чрезмерное правительственное регулирование подрывает американскую промышленность; у профсоюзов слишком много прав; инфляция; рост цен на энергию. Конечно, во всех этих утверждениях была доля правды. Однако при внимательном и глубоком изучении проблемы вскрылись интересные факты. Так, например, положение со стоимостью энергии, правительственным регулированием, стоимостью рабочей силы в американской промышленности оказалось менее тягостным, чем у зарубежных партнеров. Труднее всего воспринимался тот факт, что американские потребители покупают японские автомашины и электронику не потому, что они дешевле, а потому, что они лучше.

Американские менеджеры толпами направились в Токио, чтобы раскрыть секрет японской производительности. Там они встретили доктора Деминга, американского эксперта по контролю качества, который в свое время не смог найти работу в Детройте. Они обнаружили, что многие из рационализаторских японских методов представляют собой адаптированные идеи, взятые из старых учебников по менеджменту. Робототехника была доступна любой американской компании, которая захотела бы ее внедрить, но японская промышленность использовала ее лучше.

Было, однако, установлено, что японская промышленность имела одно важное преимущество перед многими отраслями американской промышленности: подход японских руководителей к вопросам управления

был гораздо более широким. В отличие от своих американских коллег, японские менеджеры не ищут быстрых путей решения проблем падения объема производства и прибылей. Они хорошо поняли, что одно увеличение объема производства не обеспечивает повышения производительности и что качество имеет не менее важное значение. К тому же японские менеджеры не разрабатывали мероприятия по повышению производительности за закрытыми дверями кабинетов и не «вываливали» их на головы ничего не подозревающих рабочих. Они осторожно проводили тщательно спланированные изменения.

Таблица 22.1. Годовые показатели изменений производительности в промышленности

Годы	США	Канада	Япония	Франция	Германия	Италия	Великобритания	Бельгия	Дания	Нидерланды	Норвегия	Швеция	Другие страны (в среднем)*
Часовая выработка													
1960-1985	2,7	3,4	8,0	5,5	4,8	5,4	3,5	6,5	4,8	6,2	3,2	4,7	5,4
1960-1973	3,2	4,7 1,9	10,3	6,5	5,8	7,3 3,5	43 2,7	6,9 6,0	6,4	7,4 5,0	4,2 2,1	6,4	6,8 3,9
1973-1985	2,2		5,6	4,4	3,7				3,0			3,0	
1973-1979	1,4 3,1	2,2 1,7	5,5	5,0	4,3	3,3 3,7	1,2 4,2	6,2	4,2	5,5 4,4	2,1 2,0	2,6	3,9 3,9
1979-1985			5,7	3,8	3,2			5,7	1,9			3,3	
1984	4,1	3,7	7,0	3,9	3,7	5,4	4,5	3,5	1,0	10,7	2,6	4,4	5,0
1985	4,4	3,2	5,0	3,3	5,6	3,1	3,4	4,6	0,7	3,1	0,9	2,7	4,1

* Средневзвешенное значение по промышленности 11 стран.

Источник: Lawrence J. Fulco, «Productivity Growth Since 1982», *Monthly Labor Review*, December 1986, p.13

Причина ведущей роли Японии в области производительности и ключ к повышению производительности на производстве в США не представляет из себя мистического секрета. Причина здесь одна — хорошее управление. Потратив более 700 стр. на описание принципов управления организациями, мы теперь хорошо знаем, что входит в понятие «хорошее управление», что настоящий руководитель видит организацию как систему зависящих друг от друга элементов, само выживание или успех которой зависят от непрерывного взаимодействия с динамичной внешней средой. Хороший руководитель знает, что в силу высокой степени взаимозависимости элементов организации, а также организации в целом и внешней среды, проблемы редко имеют простое и быстрое решение. Как и все другие важные организационные проблемы, перспективное повышение производительности нуждается в комплексном подходе.

Большая часть содержания этой, последней, главы, также как и большинство японских программ повышения производительности, не содержит ничего по-настоящему нового. Все что от вас требуется, так это применить то, чему мы уже научились, к специфической проблеме производительности.

Системный взгляд на производительность

Для начала отметим, что производительность или эффективность весьма важно рассматривать не только как переработку поступающих в систему ресурсов в конечный продукт (хотя это в действительности так и происходит), но и как процесс, имеющий множество внешних воздействий. Согласно формуле, производительность есть отношение стоимости входных ресурсов к стоимости выходной продукции. Даже с чисто математической точки зрения можно видеть, что все то, что влияет на входные или на выходные величины, вызывает изменения и в производительности. Это означает, что наряду с процессом переработки необходимо рассматривать входные величины, выходные величины, а также любые влияющие на них факторы внешней среды.

На рис. 22.1. производительность показана с точки зрения системного подхода. Здесь видно, что на производительность влияют многочисленные факторы, действующие как во внешней среде, так и в процессе преобразований в системе. Поскольку все эти факторы влияют и друг на друга, то можно сказать, что ясных, абсолютных путей к повышению производительности не существует. Многие попытки повышения производительности провалились именно потому, что руководители не предвидели возможных результатов предпринятых ими усилий. Модель, представленная в данной главе, указывает пути повышения производительности, которые американские менеджеры либо проглядели, либо недооценили. Один из этих путей связан с зависимостью между качеством и производительностью.

Качество и производительность

Концепция качества, этого одного из наиболее важных факторов общей производительности, показывает необходимость комплексного, системного подхода. Наиболее частая ошибка руководителей при оценке производительности своей организации заключается в том, что они рассматривают лишь показатели объема производства. Так, например, один руководитель высокого ранга, столкнувшись с проблемой производительности, ежедневно подсчитывал количество единиц выпущенной заводом продукции и призывал работников увеличить объем выпуска. Понаблюдав за этими действиями руководителя в течение месяца, приглашенный консультант предложил ему рассмотреть и задать себе такие вопросы: «Какое количество изделий выпущено с отличным качеством? Как долго они сохраняют эксплуатационную пригодность? Как часты случаи преждевременного вызова для обслуживания? Сколько изделий по самым жестким стандартам можно отнести к абсолютно первоклассным изделиям? Отвечает ли продукция потребностям потребителей в максимально возможной степени?».

Дело заключается в том, что зачастую мы так поглощены вопросами количества, что полностью игнорируем вопросы качества. Из двух факторов, влияющих на производительность, т.е. доходов и расходов, мы склонны концентрировать наше внимание в основном на доходах и затратах только в прямом смысле. Однако опыт организаций, добившихся наибольшего успеха (а они неизменно являются и наиболее производительными), снова и снова показывает, что качество является важным элементом затратного компонента.

Поговорка, что «успех порождает успех» верна и для эффективности организаций. Высокое качество прямо снижает издержки за счет увеличения доли продукции, которую можно продать, уменьшения случаев возврата изделий покупателями вследствие имеющихся дефектов, а также за счет сокращения объема гарантийного ремонта. В результате компания получает больше денег, которые она может израсходовать на мероприятия по повышению конкурентоспособности. Это подтверждает необходимость высокого качества новых продуктов, которое дает увеличение объема продаж; помогает понять преимущества масштабности производства, позволяющего увеличить долю прибыли в доходах. Впечатляющим примером является фирма «Ай Би Эм», менее чем за два года вышедшая на первое место в производстве персональных компьютеров и захватившая более 30% этого рынка. Нет никакого сомнения в том, что было еще несколько производителей персональных ЭВМ, которые выпускали такие же, а может быть даже лучшие компьютеры, столь же надежные и стоившие гораздо дешевле. Но стабильным качеством «Ай Би Эм» вбивала в сознание покупателей, что ее символ — это качество, надежность и обслуживание, когда оно вам нужно. На беспокойном, противоречивом рынке в начале 80-х годов, когда даже новые, преуспевающие компании типа «Осборн» терпели поражение, покупатели были готовы платить лишние 30% за то чувство гарантии, которое они имели, покупая у «Ай Би Эм». В результате эта фирма не только продала больше персональных компьютеров, чем кто-либо другой, но, несомненно, получила и самый высокий процент прибыли с каждого компьютера.

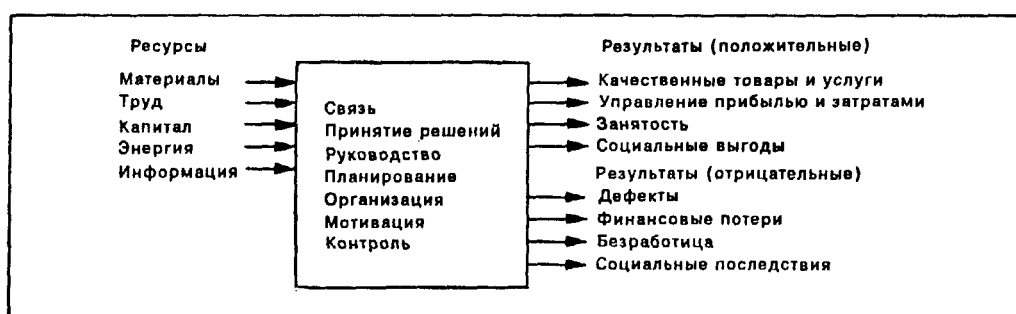


Рис. 22.1. Процесс переработки.

Сравнение с американским бизнесом показывает, что японские менеджеры уделяют вопросу качества гораздо больше внимания. Почему это имеет такое значение и почему это столь сильно влияет на производительность, вполне очевидно. Чтобы понять воздействие качества на производительность, давайте опишем его в системных терминах, как это показано на рис. 22.1.

Качество имеет как внутренний, так и внешний компонент. Внутренние компоненты качества — это характеристики, внутренне присущие выпускаемому продукту. Для товаров это — срок службы, отсутствие дефектов, технические характеристики, уровень исполнения, дизайн. К характеристикам качества услуг относятся надежность, высокие стандарты и быстрота обслуживания, доступность и низкая цена. Этот аспект качества американские менеджеры понимают хорошо. Однако они не всегда поступали в соответствии с этими

знаниями, как делали японцы, поскольку не замечали или недооценивали значение внешнего аспекта качества.

Как и все, что связана с организацией, качество зависит от факторов, находящихся вне организации. Большее значение имеют не технические данные продукта, а то, в какой степени этот продукт соответствует потребностям потребителей. Это, в свою очередь, зависит от взаимодействия многих сил. Два наиболее важных и очевидных фактора: кто является потребителем и как будет использоваться продукт. Цифровая компьютеризованная система микширования, используемая в современных студиях звукозаписи, дает качество воспроизведения звука, приближающееся к уровню совершенства. Но даже самый большой энтузиаст-любитель высококачественной записи среди покупателей не подумает раскошелиться на лишний миллион долларов, в который обойдется такое совершенство, если хорошую кассетную деку, дающую воспроизведение без заметных на слух искажений, можно купить всего лишь за несколько сот долларов. И, наоборот, фирма звукозаписи даже не будет рассматривать возможность экономии на приобретении домашней системы, поскольку для того чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции, она должна быть олицетворением качества.

Ценность, качество и производительность

Потребителей и товаров, и услуг, будь они частными лицами или такими гигантами, как «Дженерал Моторс», интересует не степень совершенства, а ценность. Ценность — это функция соответствующих эксплуатационных характеристик и цены. Именно ценность определяет качество. Поэтому, как говорят Ригтз и Феликс, «жертвуя качеством, можно легко увеличить *объем* выпускаемой продукции, но редко когда это ведет к увеличению ценности продукции».

Ценность, применительно к качеству, является понятием относительным. Потребитель сравнивает продукцию организации с продукцией ее конкурентов, другими товарами или услугами, удовлетворяющими такие же потребности, или с продукцией этой же организации в прошлом. Потребители отнюдь не объективны в определении ценности. Важную роль играет и характер восприятия, на который влияют такие «неосознанные» факторы, как, например, имидж, репутация в обществе. Ценность «Мерседеса», например, можно считать высокой, если судить по устойчивому росту популярности этой машины, хотя объективно говоря, его технические характеристики и срок службы ниже, чем у некоторых других не столь дорогих, но роскошных автомобилей. Воспринимаемое качество может фактически поднять объективную ценность товара. В силу воспринимаемой ценности «Мерседеса», например, цена при продаже подержанных автомашин этой марки составляет больший процент от первоначальной цены, чем в среднем других марок машин. Репутацию низкого качества, которую к своему сожалению получили американские автомобилестроители, очень трудно разрушить, несмотря на самые серьезные улучшения качественных характеристик их продукции.

С концепцией восприятия ценности связан и вопрос уровня дефектов. В общем, американский бизнес всегда стремился к обеспечению «приемлемого» уровня дефектов, разумно низкому процентному показателю дефектности от общего объема произведенной продукции. Но для покупателя существует только один приемлемый уровень — полное отсутствие дефектов. Кроме того, люди гораздо больше склонны к тому, чтобы излить все свои жалобы на качество любому, готовому их выслушать, чем рассказывать об изделии, с которым у них не было никаких проблем. Поэтому даже небольшой процент дефектов может превратиться в снежный ком отрицательного имиджа. То, что наиболее преуспевающие японские компании давно уже проводят политику полной бездефектности, конечно же, сыграло свою роль в создании того образа качества, которым сейчас пользуется продукция автомобильной и электронной промышленности Японии. И хотя полного совершенства достичь, видимо, невозможно, стремление к нему, кажется, оправдывает дополнительные затраты.

Как и все другие параметры, подверженные воздействиям внешней среды, качество, как воспринимаемая ценность, тоже зависит от происходящих перемен. То, что когда-то считалось высококачественным, может быстро стать низкокачественным. Американские потребители когда-то высоко ценили большие машины с мощными двигателями. Однако, когда в 1973 г. цены на бензин резко взлетели вверх, эти машины практически перестали пользоваться спросом, нуждам потребителей, их определению качества стали отвечать небольшие, экономичные машины. В области вычислительной техники скорость развития столь высока, что цены, которые потребители готовы платить за компьютер данной мощности, падают в среднем на 25% в год. Таким образом, чтобы сохранить качество, а тем самым истинную производительность, менеджеры должны идти в ногу с переменами во внешней среде.

Цикл «вход—выход»

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ И ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ НА ВЫХОДЕ. На выходе процесса производства или переработки всегда *имеются* как положительные, так и отрицательные результаты. К положительным результатам относятся качество товаров или услуг, прибыль, занятость населения. К

возможным негативным результатам относятся дефекты, потери, безработица, которые могут иметь положительное значение для организации, но отрицательное для общества. Почти все управленческие решения, даже те, которые в целом носят положительный характер, имеют определенные негативные последствия. Повышение производительности в конкретной организации, например, может вести к сокращению рабочих мест в ней или в смежных отраслях. При сравнительной оценке производительности руководители должны вычитать прямые затраты, связанные с отрицательными результатами, чтобы найти истинную производительность. Вполне очевидно, что при определении показателя производительности на основе объема выпуска, в него нельзя включать дефектные изделия или некачественные услуги. Менее очевидно проявление косвенных воздействий отрицательных результатов.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ. Одним из наиболее важных и часто не замечаемых аспектов нашей модели производительности является связь между потребляемыми ресурсами и выпускаемой продукцией. Продукция одной организации идет во внешнюю среду и может стать потребляемым ресурсом для других организаций. В мире, который по словам Друкера, стал «обществом организаций», это имеет огромные последствия. Поскольку организации взаимозависимы, низкая производительность при выпуске какого-либо основного экономического продукта вызывает снижение производительности сразу во многих отраслях. Чем более прямыми являются такие связи во внешней среде, тем более непосредственно это влияет на производительность. Низкое качество комплектующих изделий непосредственным образом влияет на производительность закулившей их организации. Потери вместо прибыли означают, что даже преуспевающая организация будет иметь меньше средств для капиталовложений в развитие производительности. Низкая производительность в государственном аппарате ведет к более высоким, чем это нужно, налогам, что отвлекает средства, которые можно было бы вложить в повышение эффективности экономики.

Производительность и внешняя среда

Из нашего представления об организации, как об открытой системе, мы знаем, что среда в той или иной степени влияет на вход, выход и процесс переработки в системе. В зависимости от обстоятельств, это влияние может быть положительным или отрицательным. Мы уже рассмотрели влияние среды на качество. Ниже мы рассмотрим некоторые факторы внешней среды из числа тех, которые были названы в ряду причин, обусловивших падение производительности в американской промышленности в 70-х годах. Мы увидим, что эти же самые факторы оказались даже благоприятными для некоторых организаций или, по крайней мере, их воздействие удалось преодолеть благодаря эффективному управлению.

ВЫСОКАЯ СТОИМОСТЬ ЭНЕРГИИ. В индустриальном и постиндустриальном обществе энергия является основным ресурсом, необходимым для производства товаров или услуг. Наличие большого количества дешевой энергии в течение долгого времени было одним из важнейших преимуществ Америки в конкурентной борьбе. Рост цен на нефть и, соответственно, на другие виды топлива и электричество в 70-х годах отрицательно повлиял на производительность. Эксплуатация оборудования и транспорта при неизменном объеме производства стала обходиться дороже. К тому же большинство промышленных предприятий развитых стран были спроектированы с учетом использования недорогих видов ископаемого топлива. Стоимость перевода всего этого огромного производства на энергосберегающую технологию оказала сильное влияние на производительность. Когда цены на нефть понизились, производительность в обрабатывающей промышленности стала расти быстрее, чем в других областях.

ЖЕСТКОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ. В 70-х годах правительство, штаты и муниципалитеты приняли буквально тысячи новых законодательных и других актов, требующих от организаций снизить уровень загрязнения окружающей среды, улучшить санитарное состояние рабочих мест и охрану здоровья, снизить потенциальную опасность от неправильного использования их продукции. И хотя все эти нормы с социальной точки зрения были благом, они вели к прямому росту расходов на входе системы, вынуждая предприятия приобретать дополнительное оборудование, например, дымоуловители. Во многих случаях еще дороже обходилась организациям необходимость нанимать служащих, чтобы следить за соблюдением норм и писать сотни отчетов властям в подтверждение того, что нормы соблюдаются. Эти значительные затраты не способствовали немедленному совершенствованию выпуска и отвлекли тот капитал, который можно было бы пустить на оборудование для повышения производительности.

В длительной перспективе действительно необходимые меры по улучшению дела охраны труда и здравоохранения приведут к снижению потерь рабочего времени и, тем самым, снизят стоимость ресурсов на входе системы. Повышение степени чистоты среды снижает затраты во многих отраслях промышленности, на которые отрицательно влияет загрязнение среды, и уменьшает расходы правительства на ликвидацию загрязнения, производимых отраслями промышленности. Рост производительности в 80-х годах в некоторой части объясняется и проявлением этих долгосрочных факторов. Одновременно, во многих отраслях бизнеса

осознали, что добровольная социальная ответственность обходится дешевле, чем принудительное соблюдение предписаний, и количество правительственных актов стало уменьшаться, а сами они стали несколько проще.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЦИКЛЫ. Исторически темпы инфляции в Соединенных Штатах с конца 60-х и до начала 80-х годов были высокими. При инфляции на то же самое количество долларов можно купить меньшее количество исходных ресурсов. Этот рост затрат обусловлен исключительно самой природой инфляции, он неизбежно снижает производительность. Одновременно, в период инфляции увеличиваются процентные ставки, что затрудняет заем денег на приобретение оборудования или расширение производства. Дефляция, которая многим выгодна, тоже может отрицательно повлиять на производительность организаций. Например, в бизнесе часто создаются запасы в ожидании роста цен. Если же цены падают из-за дефляции, то производительность тоже снижается. Еще более обычной является ситуация, когда деньги заняты во время инфляции под высокий процент. При падении процентной ставки компания остается с «дорогими» деньгами, которые надо отдавать.

НАЛОГОВАЯ ПОЛИТИКА. Мало кто понимает, что основным результатом увеличения налогов на предпринимательство является отнюдь не снижение доходов миллионеров. Налоги представляют из себя просто издержки, которые почти всегда перекладываются на потребителя в виде более высоких цен. Эта же самая продукция стоит больше, следовательно, производительность при этом будет ниже. Вместе с тем, поскольку организация даже не получает возросший доход в свои руки и не может вложить эти суммы в свою стоимость, рост цен обычно ведет к уменьшению объема денег, предназначенных для капиталовложений. И до тех пор, пока правительство не разработает налоговое законодательство так, чтобы стимулировать капиталовложения в более эффективное оборудование, организации вполне могут и подождать с такими капиталовложениями. В определенной мере рост производительности, наблюдавшийся с 1983 г., частично обусловлен более либеральным налогообложением капиталовложений и Законом о реформе налоговой системы 1986 г.

РОСТ СФЕРЫ УСЛУГ. Одной из причин отставания Соединенных Штатов в области эффективности национальной экономики может быть быстрый рост значения сферы услуг. Многие знают, что из-за влияния менее эффективной технологии в сфере услуг выработка в долларах на одного работника ниже чем в производственном секторе. Количество человеко-часов в производстве упало с одной трети от общего количества в конце 60-х годов до одной четверти в настоящее время. (Сегодня менее 9% рабочих заняты непосредственно в промышленности.) В связи с таким изменением пропорций, рост факторной производительности в США в целом выглядит более медленным, чем в тех странах, где промышленный сектор доминирует над сектором услуг. Следует заметить, что производительность в Америке может быть на самом деле несколько выше, чем показывают приводимые цифры, поскольку вся система ее оценки ориентирована на промышленность и может не совсем точно отражать рост производительности в сфере услуг. Во всяком случае ясно, что применение компьютерной технологии в конторском деле начинает оказывать свое воздействие на производительность в секторе предоставления услуг.

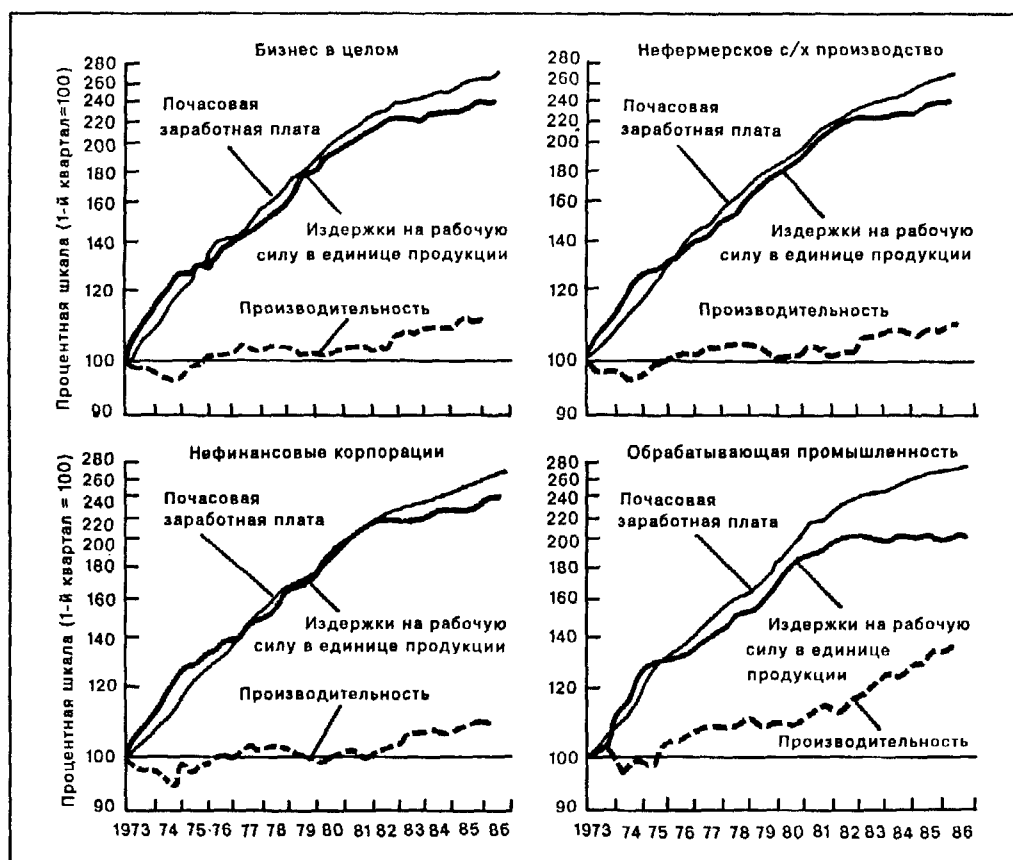


Рис. 22.2. Производительность и основные показатели в четырех основных секторах экономики.

Как видно из рис. 22.2. различия в росте факторной производительности в разных секторах экономики могут быть весьма значительными. Прогресс в информационной технологии еще не оказал своего решающего воздействия на производительность в сфере услуг. Частично в силу падения цен на энергию, наиболее заметный рост производительности по сравнению с 1979 г. наблюдался в промышленном секторе.

СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ. Снижение производительности в 70-х годах несомненно коррелируется с волной социальных перемен, начавшихся в 60-е годы. Можно сказать, что ряд выработавшихся социальных установок, ценностей и моментов социальной жизни имели отрицательное воздействие на производительность труда. Алкоголизм и наркомания как на работе, так и за ее пределами, стали столь обычными, что большинство крупных компаний организовали программы помощи для своих работников. На кражи самими работниками, а не на воровство покупателей в магазинах, приходится 45% общих потерь материально-технических запасов. Политические протесты, чувство обреченности, гаев часто находят выход в действиях против организаций (угон самолетов, порча продукции, разбитые окна банков, поломанное оборудование могут служить тому примером), не столь явно, но сказался и бум деторождаемости прошлых лет — резко возрос процент малоопытных и, следовательно, менее производительных рабочих.

Улучшение положения с производительностью труда в 80-х годах частично объясняется изменениями в отношении людей к работе, возвратом к более консервативной трудовой этике 50-х годов. Вместе с тем новое поколение, появившееся во время взрыва деторождаемости, а также женщины и представители национальных меньшинств, впервые влившись в ряды рабочих в 70-х годах, приобрели опыт, необходимый для того, чтобы работать на своих местах наиболее продуктивно.

НАКОПЛЕНИЕ КАПИТАЛА. В связи с инфляцией, налоговой политикой и действием социальных факторов темпы роста накоплений устойчиво снижались. В процентах от своего дохода американцы откладывают в накопления гораздо меньше, чем японцы и европейцы. Это означает значительное сокращение объема стабильного, долгосрочного капитала, который могли бы использовать банки для займов, а корпорации для капиталовложений. При меньших объемах доступного капитала цена денег растет, что затрудняет и удорожает капиталовложения в развитие производства.

ХАРАКТЕР СОБСТВЕННОСТИ В ЭКОНОМИКЕ. Основным фактором устойчивого длительного роста производительности в Японии и спадов роста производительности в Америке является характер собственности в экономике этих стран. В Японии основными владельцами акций компаний являются банки или другие компании. Эти владельцы акций, не входящие в компанию, редко спекулируют своими акциями. Устойчивый

рост и стабильность представляют для них более значительный интерес, чем немедленные финансовые дивиденды, что поощряет капиталовложения в научно-исследовательские работы, программы улучшения условий труда, от которых в течение многих лет не будет никакой отдачи, а также позволяет руководству компаний осуществлять политику полной занятости во время экономических спадов, хотя это и означает, что дивиденды по акциям не выплачиваются.

Большая часть экономики США принадлежит частным лицам или заведениям, купившим акции на Американской или Нью-Йоркской фондовых биржах. Эти владельцы заинтересованы в том, чтобы получить как можно больший доход на вложенные ими средства, они не делают особой ставки на успех компании в длительной перспективе, для них важны дивиденды. Поэтому акционерный капитал американских компаний часто резко возрастает или уменьшается даже в ответ на сезонные изменения в доходах, что заставляет руководство компаний принимать решения, направленные на получение немедленных результатов по итогам финансового года. Такие решения могут предусматривать увольнения, как только наметился спад сбыта продукции, и даже продажу части производственных фондов для увеличения наличных денег и улучшения картины годового финансового отчета.

МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ. Сегодня бизнес становится все более межнациональным. Многие из стран, конкурирующих с Соединенными Штатами, не имеют большинства отмеченных выше проблем, влияющих на производительность труда, или испытывают их не в той мере. Кроме того, в этих странах рабочая сила может обходиться дешевле, а технология, которой они владеют, столь же хороша, а может быть и лучше, чем у американских фирм. В силу более высокой производительности, обусловленной этими причинами, страны могут иметь значительные преимущества в конкурентной борьбе. В условиях спада экономики, когда снижается общий объем спроса, организации, работающие с меньшей производительностью могут понести серьезные убытки. Хорошим примером в этом отношении может быть сравнение японских и американских автомобилестроителей.

Нынешняя озабоченность американских организаций вопросами управления производительностью была обусловлена возросшей конкуренцией на мировом рынке и периодом экономического спада 1980 — 1982 гг. Спад, естественно, означал сокращение спроса на новые автомашины. Вместе с тем иностранные автомобилестроители имели значительное преимущество по производительности труда. Японцы, например, затрачивали на изготовление одной машины 1,6 рабочих дня, немцы — 2,7 дня, американцы — 3,8 дня. На производство одного японского автомобиля затрачивалось на 1000 — 1700 долл. меньше, чем автомобиля «Дженерал Моторс». Из них только 450 долл. приходилось на разницу в зарплате и льготах. Основной рост производительности объяснялся применением статистического контроля технологического процесса, автоматизации, робототехники, более совершенной системы управления материально-техническими запасами, более преданной рабочей силой. Этот перевес ощущался через цену и качество автомобилей, сбыт которых на рынке США резко увеличился, что еще более усилило и без того неблагоприятные последствия экономического спада.

Производительность и внутренняя среда

Руководители организаций, которые пострадали от снижения производительности и потери доли рынка в пользу иностранных конкурентов, не сумели получить прибыль и были вынуждены прибегнуть к массовым увольнениям или даже обанкротились в конце 70-х годов, винили во всем внешние силы, «неподвластные их контролю». Некоторые из них даже перестали размахивать знаменем «частного предпринимательства» и попросили правительство защитить их от «нечестной» иностранной конкуренции, субсидий, займов, «иррационального» уровня конкуренции, обусловленного отсутствием государственного регулирования в их отраслях. Были ли эти жалобы обоснованными? Не очень.

Эти внешние факторы, конечно, отрицательно повлияли на производительность. Но, вообще говоря, и организации, и их непосредственные конкуренты в одинаковой мере подвержены воздействию внешней среды. Однако организации неравны в том, как их руководство реагирует на воздействие внешних сил.

Внешняя среда определяет только основные правила на поле игры с производительностью. Внутренняя среда, созданная бесчисленными решениями (и нерешительностью) руководства, определяет, кто выиграет.

Рост цен на энергию ударил по Японии гораздо сильнее, чем по Соединенным Штатам, поскольку она полностью зависит от импорта нефти и вынуждена перевозить продукцию и значительную часть ресурсов через океан за тысячи миль. Япония может быть и пользуется тем преимуществом в конкурентной борьбе, что она является лидером на рынке, но ведь американский бизнес имел это преимущество в течение десятилетий. Он же, начиная эту игру в «Мировую монополию», располагал гораздо большими деньгами, чем японцы. И все же, несмотря на все препятствия, Япония каким-то образом сумела добиться наивысшего роста производительности в мире.

Ключевым словом в предыдущем предложении является слово «сумела». Нет ничего нечестного в том,

что японский бизнес сейчас значительно обошел всех в гонке за высокую производительность. Их менеджеры услышали хлопок стартового выстрела еще два десятилетия тому назад и сразу же побежали изо всех сил. Слишком многие из американских соперников, подумав, что они уже выиграли гонку, проигнорировали этот сигнал к старту. Неловко это признать, но американские менеджеры должны согласиться с тем фактом, что их японские соперники победили американцев на их же собственном поле, часто пользуясь при этом принципами и техникой, разработанной в Соединенных Штатах.

Означают ли описанные выше изменения во внешней среде, что американский бизнес осужден на упадок? Едва ли. Все объяснения этого спада выглядят еще менее убедительными в свете того, что отнюдь не только японцы добились быстрого роста производительности в этот период. И хотя общий средний показатель производительности в стране снизился, в то же самое время некоторые американские фирмы добились весьма впечатляющего роста. Даже звездам японской промышленности не удалось обойти такие американские компании как «Ай Би Эм», «Макдональдс», «Хьюлетт Паккард», «Проктор энд Гембл», успехи которых проанализированы в работе Т. Питерса и Р. Уотермена «В поисках эффективного управления». Значительные успехи американских организаций в борьбе со спадом роста производительности доказывают, что стабильности этого показателя можно добиться при правильном управлении.

Если задача управления заключается в обеспечении лидерства, необходимого для повышения производительности труда и улучшения качества жизни во времена непрерывных перемен, то оно не может быть просто катализатором, который изменяет другие элементы, но сам при этом не изменяется. Для того чтобы организация стала активной, а не консервативной, или просто адаптирующейся к условиям, нужно изменить и систему управления. В условиях растущей конкуренции руководство должно осознать, что решения оптимальные вчера, сегодня могут стать анахронизмом.

Это совсем не является призывом к изменениям во имя самих изменений или к отказу от всех основополагающих принципов, хорошо работавших в прошлом. Как это ни удивительно, но во многих случаях те изменения, которые приводят к повышению эффективности деятельности организации, включают обращение к принципам и методам науки и практики управления, которые фактически нельзя назвать новыми. Так, например, любой студент школы менеджмента скажет, что выход Японии на роль лидера в области производительности труда и качества во многих случаях обусловлен весьма успешным применением открытий, сделанных западными разработчиками теории управления, такими как Ф. Тейлор, Элтон Мэйо, Честер Бернард, Фитц Рутлисбергер, Мэри Паркер Фоллет.

Приняв эти моменты за философскую отправную точку наших рассуждений, давайте рассмотрим, каким образом может руководство сплавить воедино социальные и технические аспекты своей организации, чтобы добиться роста производительности и привести организацию к успеху.

УПРАВЛЕНИЕ ПО КРИТЕРИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Управление по критерию производительности, как мы заметили в начале данной главы, это то же самое, что и эффективное управление в любом другом контексте. Обеспечение стабильно высокой производительности касается всех функций системы управления и всех связующих процессов — коммуникаций, принятия решений и обеспечения лидерства. Наиболее важным для руководителей является осознание концепции тесной взаимосвязи всех этих процессов и зависимости оптимального решения от конкретной ситуации.

Планирование и производительность

Один из наиболее важных уроков японского успеха заключается в том, что невозможно добиться устойчивой высокой производительности труда при спонтанной, импульсивной реакции на любые возникающие проблемы. Руководство должно обеспечивать производительность посредством процесса планирования. Не имея конкретных целей по производительности, невозможно определить — является ли достигнутая производительность высокой или низкой. Цели служат ориентирами при решении вопроса о том, какая работа повышает общую производительность, а какая мешает ее росту. Это помогает членам организации координировать их усилия, что само по себе является одним из важнейших факторов обеспечения производительности организации. Именно поэтому Риггз и Феликс пишут заглавными буквами:

«ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ЕСТЬ МЕРА ТОГО, КАК РАСПОРЯЖАЮТСЯ КОНКРЕТНЫМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ СВОЕВРЕМЕННОГО ВЫПОЛНЕНИЯ ЦЕЛЕЙ, ВЫРАЖЕННЫХ ЧЕРЕЗ КОЛИЧЕСТВО И КАЧЕСТВО».

ЗАДАЧИ И ЦЕЛИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ. В отличие от многих американских предприятий, на японских редко определяют свои задачи в терминах прибыли. Эта концепция не является ни новой, ни исключительно японской. Еще задолго до того, как в американском бизнесе слово

производительность (низкая. — *Науч. ред.*) стало соседствовать со словом кризис, Питер Друкер отметил, что задачи организации должны всегда вращаться вокруг нужд потребителя. Вполне очевидно, что организация не может быть производительной, если она не определила, что нужно ее предполагаемому потребителю из того, что она может произвести. Это означает, что стратегическое планирование всегда должно включать в себя систематический анализ рынка, конкуренции и относительной силы организации.

ПЕРСПЕКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПО КРИТЕРИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ. Когда американский бизнес формулирует цели в области производительности, он почти всегда устанавливает слишком короткие временные рамки. Конкретное мероприятие должно дать результат через квартал или в течение года. Японцы же, наоборот, всегда ставят перспективные цели. Они часто делают капиталовложения в научно-исследовательские работы и программы повышения производительности труда, результаты которых могут сказаться через пять — десять лет. У них хорошо идут дела сейчас может быть частично и потому, что будущее, как это бывает, уже настало.

Перспективное планирование имеет жизненно важное значение для устойчивого роста производительности, поскольку для нее вполне типичны временные падения по причинам, не связанным с эффективностью реализуемых программ ее повышения. Например, сезонные колебания или короткие периоды спада экономики могут сократить потребление продукции, невзирая на улучшение ее качества. Точно так же, почти каждое внедрение новой техники или технологии сопровождается периодом обучения кадров, когда производительность труда несколько падает, ибо люди еще не ознакомились со своими новыми задачами. Во время обучения издержки на рабочую силу возрастают, поскольку положительные моменты, заложенные в программу, еще не реализованы. И если на руководство оказывается сильное давление в плане обеспечения немедленной текущей прибыли, то оно постарается избавиться от программ, не дающих немедленных результатов.

Крупные организации, чтобы обеспечить стабильную производительность в течение многих лет, должны формулировать свою задачу широко, ориентируясь на будущее. Раньше мы приводили объяснение падения крупной корпорации «Пени Сентрал» приверженностью концепции, что ее дело — это железные дороги, а не транспорт в целом. Она связала свою судьбу с техникой, идущей к закату и по значению, и по эффективности. Хорошим примером формулировки своей задачи может служить корпорация «Ксерокс», которая в 1981 г. заявила, что ее дело — автоматизация конторского труда, хотя 95% ее продаж в тот момент приходилось все еще на копировальные машины.

К счастью для Америки, все большее количество лидеров бизнеса осознают порочность ориентации на немедленную прибыльность и понимают необходимость учета длительной перспективы. При опросе, охватившем почти 1000 руководителей высшего эшелона, проведенном фирмой «Хейдрик энд Смагглз», занимающейся исследованиями проблем управления, 76% респондентов сказали, что значение краткосрочных финансовых целей преувеличено до опасной черты.

КОМПЛЕКСНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ. Необходимость учета долгосрочной перспективы пронизывает весь процесс планирования сверху донизу. Перспективные долгосрочные стратегические планы необходимо всесторонне подкреплять краткосрочными планами, целями подразделений организации и даже правилами и нормами, принятыми в организации. Высшее руководство не может говорить о своем стремлении к стабильному и долгосрочному росту производительности и одновременно наказывать руководителей среднего звена за то, что они расходуют деньги на оборудование, которое еще не полностью раскрыло все свои возможности. Руководство должно подтвердить свою поддержку вложением денег в развитие производительности, официальным включением программ развития производительности в бюджет организации.

Формализованное планирование производительности прослеживается во всем процессе управления. Оно мотивирует людей на такую работу, которая способствует росту производительности, разъясняя, чего же добивается организация, и закладывает базис для того, чтобы увязать вознаграждение за труд с его производительностью. Естественно, что планы по развитию производительности одновременно являются и основой для контроля за ней.

Организация и производительность

Организационный процесс является средством, при помощи которого руководство сплачивает воедино трудовые ресурсы, материалы, технологию, информацию и людей для достижения поставленных целей. Эффективная организация обеспечивает оптимальное использование ресурсов, минимизирует потери производительности из-за неразберихи в распределении ответственности, нарушения взаимодействия подразделений и сбоев в коммуникационных каналах. Именно организационные процессы исторически привели к наиболее важным достижениям в развитии производительности. Концепция специализации и разделения труда привела к такому повышению эффективности производства, которое изменило саму природу

нашего общества и мировой баланс сил. Но американские менеджеры должны понять, что концепция специализации и разделения труда теперь уже не нова и ею владеют не только промышленно развитые страны.

Наиболее непосредственно с производительностью связаны такие элементы организации как технология, проектирование работ и структура.

ТЕХНОЛОГИЯ. Хотя мы постоянно подчеркиваем необходимость комплексного подхода к повышению производительности, тем не менее важно отметить, что технология является тем фактором, который на сегодня оказывает наибольшее воздействие на производительность. Ярким примером, который мы уже приводили, является то, что за год-два после пуска сборочного конвейера Форд полностью овладел автомобильным рынком за счет резкого снижения стоимости автомашин. Использование технологии для повышения производительности в корпорации «Тандем Компьютерз» описано в примере 22.1. Сегодня американские и зарубежные производители, использующие автоматизированные заводы, робототехнику, автоматизированные системы проектирования, захватывают все большую долю автомобильных рынков просто в силу того, что они производят товары более высокого качества по более низким ценам, чем традиционные заводы. Внедрение компьютерной технологии в конторскую работу будет, видимо, иметь большее положительное воздействие на производительность конторских служащих, чем все другие факторы вместе взятые.

Может ли технология повысить производительность труда или не может, не вызывает никакого сомнения. Руководители должны постоянно помнить, что не всегда более прогрессивная технология ведет к росту производительности. Поскольку организация представляет собой систему взаимосвязанных элементов, достоинства более эффективной технологии иногда могут быть сведены на нет отрицательным отношением рабочих. Когда английская угольная промышленность попыталась увеличить производительность за счет новой технологии, как отмечено в гл. 3, рабочие почувствовали такое недовольство своей новой работой, что производительность фактически упала. Чтобы быть уверенным, что технология действительно приведет к росту производительности, руководство должно сбалансировать требования технологии с потребностями применяющих ее людей.

ПРИМЕР 22.1.

Завод «без бумаг» фирмы «Тандем»

Достижение значительного роста производительности возможно при одновременном успешном применении многих различных стратегий. Основным примером может служить завод «без бумаг» фирмы «Тандем Компьютерз» в г. Остине, штат Техас. Раньше, по мере движения изделия по сборочной линии, приходилось заполнять 25 отдельных форм. Сейчас на каждый собираемый терминал устанавливают устройство памяти с произвольным доступом, которое связано с ЭВМ верхнего уровня. Каждый компонент имеет опознавательный штриховой код. Когда собираемый терминал проходит через какое-либо рабочее место, оператор проводит над кодом считывающее устройство для идентификации изделия. Это позволяет ЭВМ автоматически следить за ходом производственного процесса и проводить соответствующие испытания. Каков же результат сочетания участия рабочего, автоматизации и прогрессивной информационной технологии? Прежде всего, объем материально-технических запасов сократился до одной трети объема на аналогичных производствах. Выпуск увеличен в пять раз. И, что наиболее важно, ни в одном из первых 14 000 выпущенных изделий не было ни одного случая брака.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТ. Как и технология, правильно спроектированная работа является одним из важнейших факторов роста производительности. Инженеры по организации производства и специалисты по организации труда стали пользоваться большим спросом после того, как школа научного управления способствовала резкому росту производительности путем систематического анализа и проектирования работ. В некоторых случаях фактор проектирования работ оказался даже более важным, чем фактор технологии. Но Адам Смит, который своим ярким описанием процесса производства булавок популяризировал разделение труда, несомненно пришел бы в замешательство от того, как мы специализировали труд до точки снижения доходов от такой специализации. Даже административная работа стала столь фрагментарной и раздробленной, что основная позиция служащих в настоящее время такова: «Это не входит в мои обязанности, пусть кто-нибудь другой позаботится об этом». В результате подразделения не сливаются в единую эффективную и экономичную организацию.

Росту производительности способствуют эффективно спроектированные работы, отвечающие также и потребностям производственных рабочих. В силу социальных изменений современные рабочие хуже относятся к простым, узко специализированным заданиям, чем рабочие времен Фредерика Тейлора. Нынешняя тенденция состоит в создании более гибких заданий и правил работы. Это означает, что даже те методы, которые зарекомендовали себя в течение десятилетий, сейчас могут оказаться не самыми производительными. Так,

например, концепция «научного управления» Тейлора, при специализации труда предусматривавшая разделение задания на самые простые операции, привела к созданию сборочного конвейера и способствовала тому, что американская промышленность стала в первой половине века самой эффективной в мире. Даже организованные в профсоюзы рабочие согласились с руководством в вопросе о выгоде специализации. Но сегодня, как можно видеть из одного отчета:

«Оба лагеря (и руководство, и рабочие) поносят тейлоризм. По теории научного управления, — говорит Сэм Каменз, помощник председателя профсоюза «Юнайтед Стил Уоркерз», — наниматель говорит рабочему: «Вот единственное, что ты должен делать. Это единственное, чему мы собираемся тебя научить и за что будем платить.» Ясно, что все это совершенно устарело».

Более гибко спроектированные работы могут принести значительные выгоды в плане повышения производительности труда. Некоторым американским компаниям это дает возможность снова восстановить свою конкурентоспособность на мировом рынке. В одном из отчетов сказано:

«Изменения в резиновой промышленности могут поднять производительность на 10%, — говорит Уильям К. Русак, вице-президент по связям с профсоюзами в «Файерстоун Таер энд Раббар Ко». На нефтеперегонных заводах изменения правил работы увеличили выпуск продукции на одного рабочего на 10-15%. «Джонс энд Логгин Стил Корпорейшн» сократила затраты труда в человеко-часах на тонну стали за пять лет с 6 до 3,5 часа».

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ. Значение структуры организации для ее производительности было осознано позже, чем влияние организации труда. Структура определяет взаимоотношения между руководством и подчиненными на всех уровнях организации и между основными ее структурными подразделениями. Самое непосредственное влияние структура оказывает на производительность через отношение численности административно-управленческого персонала к численности остальных работников. Административный состав представляет собой значительный затратный фактор. Если организация может обойтись меньшим числом управляющих без ущерба для своей деятельности, ясно, что ее производительность будет выше. Сокращение численности управленческого аппарата среднего звена на 40% в корпорации «Крайслер» при Ли Якокке, несомненно явилось одной из основных причин роста ее прибылей. При анализе причин высокой производительности в японской автомобильной промышленности весьма важно отметить, что у них имеется всего лишь пять уровней управления по сравнению с 11-12 уровнями управления в американском автомобилестроении. Одна из причин недавнего роста производительности заключается и в том, что американские корпорации довольно сильно «похудели». Численность занятых в 500 крупнейших корпорациях из списка, публикуемого в «Форчун», на конец 1985 г. сократилась на 2,2 млн. человек по сравнению с началом 1980 г.

Структура организации воздействует на ее производительность и другим, не столь явным образом. Как уже отмечалось в предыдущих главах, исследования показывают, что некоторые группы работников, например, специалисты и ученые, отрицательно реагируют на жесткие структуры с высокой степенью администрирования. В таких структурах они обычно недовольны своей работой и уровень результативности их труда ниже. К тому же организации с менее централизованной структурой быстрее реализуют необходимые изменения. В нынешней динамичной среде высоких технологий те организации, структура которых способствует развитию творческих начал, иногда могут получить значительные преимущества в конкурентной борьбе. Своевременно выйти первым на рынок, например, с современным компьютером — это значит резко увеличить доходную составляющую в формуле расчета производительности.

Вместе с тем, в ряде случаев высоко централизованная структура может оказаться эффективнее. История, например, показала, что применительно к крупномасштабным военным операциям такой подход является наиболее целесообразным. Минимизируя сбои в коммуникациях, максимизируя точность ответной реакции на управляющие воздействия, можно скоординировать действия многих тысяч людей.

Экономический спад конца 70-х годов заставил многих внимательно присмотреться к размеру подразделений в структурах своих организаций. Недавние исследования практики управления в преуспевающих американских компаниях показали, что они содержат небольшой центральный управленческий аппарат, чтобы «избежать бюрократизма». Питере и Уотермен отмечают, что компании с хорошей постановкой дела управления, даже те, численность которых составляет 35-55 тыс. человек, редко имеют центральный управленческий аппарат численностью более 100 человек. Вот что они пишут по этому поводу:

«Нам сказали, что качественные вещи создают умельцы, для чего обычно нужны небольшие предприятия. С другой стороны, экономичное производство лучше реализуется на крупных предприятиях, где проявляется фактор «масштаба производства». Правда, в наиболее преуспевающих компаниях дело обстоит совершенно иначе, — там почти во всех случаях все то, что невелико по размеру, прекрасно. Небольшое производство оказывается наиболее эффективным. Активные, заинтересованные, работающие с высокой

производительностью работники этих производств в полном взаимопонимании (и конкурируя) со своим руководством, снова и снова обходят по производительности труда рабочих крупных производств. Это наблюдается и на заводах, и в проектных группах, и в отделениях фирм во всей корпорации. То есть мы обнаружили, что в основных вопросах здесь нет никаких противоречий. Такие выражения как «небольшое предприятие», «качество», «заинтересованность», «самостоятельность», «производительность», — относятся именно к этой стороне явления. В конечном счете, вопросы затрат и экономической эффективности зависят от того внимания, которое уделяется качеству, рационализаторству, заинтересованности, участию в труде и причастности к его результатам, вниманию к решению внешних проблем в интересах потребителей. Вопросы обеспечения стабильного дохода являются первостепенными. Но как только дело пошло, обеспечение экономической эффективности и сдерживание затрат становится вполне достижимой параллельной целью».

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Опыт показывает, что если руководство хочет, чтобы организация чего-то добилась, оно должно возложить ответственность за выполнение задачи на конкретного человека или на какое-либо подразделение и делегировать им соответствующие полномочия. Все больше и больше организаций, озабоченных вопросами производительности, создают временные и постоянные специальные подразделения, ответственные за повышение производительности труда, куда включаются представители различных уровней и отделов организации. Небольшие группы работают быстрее и эффективнее, чем крупные объединения людей. Включение в такие группы представителей различных уровней и подразделений позволяет получить более широкую информацию и собрать больше идей по возможным решениям проблемы, укрепляет взаимодействие подразделений, облегчает в дальнейшем налаживание сотрудничества между ними при проведении решений в жизнь. Полномочия, делегированные любому лицу или группе, отвечающей за развитие производительности, должны включать и право тратить деньги. Специальные фонды и деньги на реализацию решений должны быть выделены группе на этапе планирования без последующих сокращений ассигнований в ходе контроля за ее работой.

Мотивация и производительность

КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ. Мы уже отмечали, что весьма часто пренебрежение вопросами отношения работников к вводимым нововведениям или технологии, к вопросу развития трудовых ресурсов организации, является основной причиной низкой производительности труда и экономической эффективности. Есть определенная связь между качеством продукции, производительностью труда и качеством трудовой жизни. Питере и Уотермен установили, что общей чертой всех американских компаний с хорошей постановкой дела управления является «абсолютно ясная ориентация на людей». Уильям Оучи, Ричард Паскаль и Энтони Атос пришли к такому же заключению. По Оучи, такие процветающие американские компании, как «Ай Би Эм», «Истман Кодак», «Проктер энд Гэмбл», «Хьюлетт Паккард», в основу своего подхода к вопросам управления положили теорию «Зет». Она включает в себя такие принципы, как: 1) отказ от политики увольнений; 2) участие и руководства, и работников в принятии решений, касающихся их работы; 3) программы служебной карьеры, предусматривающие ротацию кадров по различным функциональным областям компании, а не продвижение только в одной, специализированной функциональной области; 4) явная озабоченность и нацеленность на обеспечение благосостояния всех работников.

Роберт Петчин, директор программы по повышению производительности труда в компании «Нортроп», утверждает, что сегодня работник гораздо более высоко образован, чем в прошлом, и он действительно стремится к участию в делах организации. По мнению Петчина, авторитарный управленческий подход к сегодняшнему работнику, любознательному и не желающему принимать того, что ему не объясняют, является неэффективным. Эти взгляды компания «Нортроп» реализовала на своем заводе в Калифорнии, который выпускает истребители «Тайгершарк». Здесь инженеры временно трудятся на сборочном конвейере. Устранение таким способом барьеров между инженерами и производственными рабочими позволяет решать возникающие проблемы гораздо быстрее. В результате, например, на второй истребитель было затрачено на 30% меньше рабочего времени, чем на первый, а третий истребитель был выпущен без единого дефекта в сборке фюзеляжа.

ОПЛАТА ТРУДА И ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖБЕ. Дополнительные льготы и качество жизни рабочих играют важную роль в создании климата, способствующего росту производительности. Вместе с тем, традиционные факторы мотивации труда в организациях — оплата труда и продвижение по службе, по-прежнему оказывают доминирующее влияние на производительность. Для того чтобы обеспечить стабильный рост производительности, руководство должно четко связать заработную плату и продвижение по службе с показателями производительности труда, а не с разовым выпуском продукции.

Это требует последовательного осуществления такого принципа на всех уровнях организации.

Необходимо создать объективные оценки производительности и средства контроля степени соответствия производительности установленным меркам, как основы для принятия решений о поощрениях. Руководству необходимо создать такую систему вознаграждений, которая бы не подрывала перспективные усилия на обеспечение производительности при краткосрочных негативных результатах. Особенно это относится к вознаграждениям высшего эшелона управления. Экономист Лестер Туроу говорит: «Кто из высших администраторов будет смотреть в перспективу, если это ведет к уменьшению его собственного дохода? Только святой. Но святых ведь очень немного». В примере 22.2. рассмотрена необходимость увязки оплаты труда руководящих работников с ростом эффективности производства в длительной перспективе.

Ригтз и Феликс предлагают следующим образом изменить условия работы, чтобы содействовать развитию производительности:

«Зарплата может действовать как фактор, дестимулирующий развитие производительности труда. Медленная работа часто вознаграждается оплатой сверхурочных. Отделы, допустившие перерасход своей сметы в этом году, могут надеяться на увеличение сметы на будущий год. Зарплата руководителя строительства небоскреба будет выше, если он наймет больше рабочих, чем ему фактически нужно. Сам факт более крупных затрат времени или долларов не является автоматическим индикатором выполнения большего объема работ, хотя схемы оплаты труда часто исходят именно из этих предположений.

Линия поведения должна заключаться в том, чтобы поощрять то, что способствует росту производительности. Если продукция выходит за ворота в удовлетворительном темпе, но при этом материальные затраты пугающе высоки, не нужно быть гением для того, чтобы сосредоточить внимание на снижении расхода материалов. Но негибкие, жесткие программы стимулирования могут по-прежнему вознаграждать при этом только за более высокий выпуск продукции.

Вознаграждения должны быть увязаны с хорошо понятными действиями. Если добиться этого, то все будет сделано. Например, *если* рабочий не прогуливал и не опаздывал на работу в течение месяца, *он участвует* в ежемесячной лотерее с выигрышами в 100 долл.

Своевременность является решающим фактором при воспитании работников. Награда, будь это похлопывание по плечу или денежная выплата, должна быть выдана как можно скорее после того, как произошло желаемое событие. Чтобы поддерживать заинтересованность, награды должны быть достаточно частыми. Важно, чтобы реакция была быстрой.

Размер денежного вознаграждения должен отражать финансовую значимость действия и зарегистрированную степень роста. Небольшие и частые вознаграждения обычно практикуются при реализации улучшений до удовлетворительного уровня. После этого вводится схема усиления, когда награды совпадают либо с пиками активности, либо выплачиваются через случайные промежутки времени. Непериодичность выплат премий разрушает взаимосвязь активной деятельности и времени выплат вознаграждений по фиксированному графику, не дает возможности считать премии как само собой разумеющееся вознаграждение и снижает у работников ощущение чрезмерного контроля».

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В УСЛОВИЯХ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ: ГУМАНИЗАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ. Джон Нэйсбитт, автор «Мегатренда» считает, что учитывая фундаментальные потребности человека, преуспевающие организации информационного века должны быть «высокотехнологичными и человечными», т.е. должны компенсировать чувства растерянности, страха и отчуждения, вызываемые сложной технологией, подчеркнутым акцентом на индивидуализацию и человеческое отношение. Чем выше уровень технологии, тем выше должен быть уровень индивидуализации или гуманизации, необходимый для реализации всех возможностей и людей, и самой технологии. Нэйсбитт отмечает, что передовые организации, использующие высокие технологии, уже сейчас идут к такой гуманизации.

ПРИМЕР 22.2.

Зависимость зарплаты руководства от производительности

Одна из проблем, которые должны разрешить большинство американских организаций для обеспечения устойчивого и длительного роста производительности, заключается в том, что пакет вознаграждений руководителей высшего ранга обычно стимулирует их стремление к достижению немедленных, ближайших результатов. Предлагаются следующие возможные меры для исправления этой тенденции:

Отменить премиальную систему, платить только зарплату с учетом квалификации руководителя, оставив льготы и привилегии, соответствующие занимаемому посту и характеру данной отрасли экономики. Японские и большая часть европейских компаний считают, что никаких специальных премиальных систем для стимулирования работы руководителей высшего ранга не требуется. Положить в основу системы стимулирования реализацию четко очерченных стратегических целей, а том числе доход компании (с учетом инфляции) в сравнении с доходами родственных компаний, а также ряд критериев по внутреннему развитию компании, таких, как внедрение новой продукции, диверсификация деятельности, эффективность

производства. Директора компании несут ответственность за определение реалистичных целей деятельности компании, которые должны быть достаточно высокими, чтобы не случилось так, что одна только инфляция уже может гарантировать достижение этих целей. Положить в основу добавочного вознаграждения уровень доходов фирмы еще в течение нескольких лет после ухода руководителя со своего поста. Альтернативный подход заключается в том, чтобы заключать с руководителями высшего ранга контракты на определенное количество лет, допустим на три года, и выплачивать им дополнительные вознаграждения в течение такого же количества лет после истечения срока контракта. Так, при трехлетнем контракте добавочные вознаграждения будут выплачиваться руководителю в четвертый, пятый и шестой годы, если показатели деятельности фирмы в эти годы будут отвечать условиям, оговоренным в контракте. Теоретически, ориентированность премиальных систем на перспективные прибыли позволяет увеличить длительность периода в рамках которого рассматривается проблема рационального использования ресурсов, а гарантированный срок службы в некоторой степени снимает стремление показать картину видимой активности.

Источник: James L. Riggs and Glen H. Felix, Productivity by Objectives (Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1983), pp. 98-99.

Компьютерную технологию, например, часто обвиняют в том, что она ослабляет мотивацию людей, создавая чувство отчужденности и обезличенности. Однако творческое использование компьютеров может способствовать «очеловечиванию» рабочего места до недостижимой ранее степени. Хорошим примером может служить система безденежных форм стимулирования труда. До самого последнего времени даже самые прогрессивные и ориентированные на удовлетворение потребностей работников компании предлагали всем стандартный набор дополнительных льгот. Различия, если они и допускались, были связаны с принадлежностью работника к той или иной группе, уровню иерархии или стажем работы. Хотя руководство и понимало, что такой фиксированный набор для многих работников является отнюдь не идеальным, необходимые затраты времени, усилий и бумажной работы, требующейся для индивидуализации пакетов льгот, делали это совершенно невозможным. Сегодня, пользуясь компьютерами для выяснения всех деталей, организации уже могут разрабатывать отдельные контракты с каждым служащим. Такие компании, как «Ти Ар Дабл Ю», «Амэрикен Эйрлайнз», сейчас предлагают своим служащим льготы по системе «самообслуживания в кафетерии», когда из определенного пакета льгот каждый служащий сам отбирает наиболее подходящие на определенную сумму. Возможности усиления чувства удовлетворения и, следовательно, мотивации труда в этом случае совершенно очевидны. По модели Врума, а также Портера и Лоулера ожидание того, что результатом труда явится ценное вознаграждение, является основным фактором мотивации. Вознаграждение будет восприниматься как еще более ценное, если человек имеет при этом возможность выбора.

КОНТРОЛЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ. Контроль играет важную роль в обеспечении производительности как непосредственно через оценку прогресса в достижении поставленных целей, так и косвенно через влияние на поведение. Объективная оценка производительности — эта функция процесса контроля, нужна для того, чтобы можно было убедиться в достижении целей и заложить здоровую основу для вознаграждения людей за повышение производительности.

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА. Управление качеством было одной из самых благодатных областей для работы над повышением производительности труда в Японии, а теперь стало такой областью в американских организациях. В Америке контроль качества обычно ограничивался проверками на отсутствие дефектов в готовой продукции и иногда включал в себя проверку качества получаемых поставок.

И расходы на проверку, и тот факт, что в дефектной продукции уже использованы определенные ресурсы, одинаково ведут к снижению производительности труда. Вместе с тем, иногда контроль просто не срабатывает, и дефектная продукция доходит до потребителя. Опыт прогрессивных фирм свидетельствует, что эффективный контроль качества возможен лишь при комплексном подходе, далеко выходящем за рамки традиционных воззрений руководителей производства.

Высокорентабельные японские фирмы и прогрессивные американские компании типа «Ай Би Эм» стремятся управлять качеством еще до начала производства и в процессе производства, чтобы избежать затрат ресурсов на дефектную продукцию. Одним из таких способов является контроль за качеством исходных материалов до того, как они поступят в организацию. Эти большие фирмы часто имеют своих контролеров качества на предприятиях основных поставщиков. Общение с потребителями в целях выяснения потребности до создания продукта тоже является одной из форм предварительного контроля, который повышает производительность за счет улучшения эффективности.

Вместо того чтобы пытаться при помощи инспекции поймать уже возникшие дефекты, передовые японские и американские фирмы обычно полагаются на своих рабочих, которые оценивают качество в ходе

производственного процесса. Такой метод позволяет определить дефект в самый подходящий момент, да еще и силами работника, зачастую обладающего наивысшей квалификацией, нужной для распознавания дефекта. Рабочее участие в контроле качества не только дешевле инспекции, но и помогает устранить такие причины низкой производительности, как агрессивность, направленная против проверок, и помогает воспитать у рабочего гордость за свой труд. Для того чтобы он был эффективным, контроль качества на рабочих местах необходимо скоординировать с другими управленческими функциями. Нужна четко определенная ответственность за работу для того, чтобы можно было установить, кто работает правильно, а кто нет. Высококачественный, производительный труд должен быть вознагражден в денежной форме или продвижением по службе. В бюджетах и в механизмах планирования и контроля должны учитываться все аспекты производительности, исключая возможность наказания руководителей за краткосрочные отрицательные последствия реализации программ по повышению производительности труда. Предложения по обеспечению контроля качества суммированы в примере 22.3.

ПРИМЕР 22.3.

Деминг о контроле качества

Доктор У. Эдварде Деминг, американец, который распространил опыт контроля качества в Японии, предлагает:

Полагайтесь на статистические подтверждения качества в ходе производства, а не в конце. Чем раньше установлена ошибка, тем дешевле обойдется ее устранение.

Полагайтесь на тех поставщиков, которые исторически доказали качественность своих поставок, а не на выборочный контроль качества при приемке каждой партии. Вместо большого количества поставщиков, отберите и придерживайтесь нескольких, которые стабильно обеспечивают удовлетворительное качество.

Полагайтесь на подготовку и переподготовку, дающие работнику необходимые знания для применения статистических методов в своей работе, а не на призывы улучшить качество. Работники должны чувствовать, что могут совершенно свободно сообщить о любом условии, отрицательно влияющем на качества

Полагайтесь на мастеров, которые руководствуются статистическими методами и помогают людям лучше делать свою работу, а не на нормы и стандарты производства. Статистические методы выявляют источник затрат, а группы конструкторов, мастеров и рабочих устраняют эти источники.

Возьмите на вооружение принцип, что плохое качество просто неприемлемо. Дефектные материалы, плохое исполнение работы, дефектные изделия и плохие услуги просто отвергаются.

Источник: James L. Riggs and Glenn H. Felix, Productivity by Objectives (Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1983), pp. 129.

КОММУНИКАЦИИ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И РУКОВОДСТВО В ДЕЛЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

В этой части главы мы рассмотрим взаимосвязи вопросов производительности и процессов обмена информацией, принятия решений и обеспечения руководства в организации. Затем мы обсудим, что должен делать руководитель каждого уровня в целях повышения производительности всей организации в своей повседневной работе.

Организация связи и производительность

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЩЕСТВО. Как сказано в книге «Мегатренды», — бестселлера, в котором рассматриваются тенденции трансформации современного общества, «мы движемся от постиндустриального общества к обществу информационному». Информационный сектор и число людей, связанных с информацией, постоянно возрастают. Точный объем информационного сектора в экономике определить довольно трудно, поскольку многие виды деятельности, особенно в сфере предоставления услуг, имеют информационную составляющую. Во всяком случае ясно, что этот сектор растет очень быстро. В 1979 г. работники сектора составили численно самую большую профессиональную группу. Исследование Дэвида Берча показало, что из почти 20 млн. новых рабочих мест, созданных в 70-х годах, всего лишь 5% пришлось на промышленность (почти 90% рабочих мест появилось в областях, связанных со знаниями и предоставлением услуг).

Рост сектора информации является лишь одной причиной, по которой управление процессом связи приобретает для производительности все более важный характер. Технический прогресс в обработке

информации — компьютеры, спутники связи, всемирная телефонная и телевизионная сеть — радикальнейшим образом увеличили объемы обрабатываемой информации и сократили время на ее передачу. *Время передачи информации*, как его определяет Нэйсбитт, — это время от момента передачи сообщения до момента его приема. «Ист Индии», например, требовались месяцы, чтобы узнать, благополучно ли дошли ее суда до места назначения. Сегодня штаб транснациональной корпорации получает об этом сообщение буквально в считанные секунды.

Воздействие роста объема информации и сокращения времени ее передачи не совсем однозначно. Ясно, что улучшение качества информации, имеющейся в момент принятия решения, позволяет руководству принять обоснованное, своевременное решение. Немедленная передача подробной информации способствует координации деятельности физически разобщенных подразделений. Однако огромный объем циркулирующей в настоящее время информации все больше затрудняет нахождение и выделение нужных и относящихся к делу сведений. Сокращение времени передачи информации означает, что у менеджеров остается все меньше времени на ее получение и использование. В отношении производительности в области коммуникаций бытуют те же заблуждения, что и в вопросе о повышении производительности в сфере производства. В частности, производительность повышает не увеличение объема информации, а улучшение ее качества. Информация является одним из основных ресурсов роста производительности. Более эффективное использование информации приобретает все более важное значение для обеспечения производительности организации в целом. При этом необходимо учитывать взаимодействия техники, людей, структуры организации и внешней среды.

ТЕХНИКА СВЯЗИ. Внедрение техники и технологии в область обработки информации привело к повышению производительности, сравнимому с тем, которое дали стандартизация и сборочные конвейеры в производстве в начале промышленной революции. Точно так же, как не выдержали конкуренции те организации, которые продолжали использовать старую технологию производства, в информационном обществе не смогут конкурировать организации, не использующие информационную технику.

В принципе, основные преимущества новой технологии переработки информации сказываются там, где приходится выполнять повторяющиеся задачи, предусматривающие запрограммированные решения, либо задачи с большим объемом чисто механического труда. Такие задачи составляют до удивления большую часть работы, которую многие люди считают творческой или оригинальной. Компьютерная техника позволяет легко ускорить почти любой творческий процесс. А когда люди овладевают компьютерной техникой обработки текстов, они часто обнаруживают, что это способствует и развитию творчества, поскольку значительно облегчается перебор различных вариантов.

Техника связи не является панацеей для решения вопросов производительности связи, тщательно спланированным образом ее необходимо встроить в общую информационную систему управления организации, чтобы нужную информацию в нужное время получали нужные люди. Высокоразвитая техника связи еще более усиливает потребность организации в старом способе эффективного двустороннего общения людей. Как мы говорили выше, организация должна найти золотую середину между использованием сложной техники и человеческим фактором. Людей необходимо обучить пользоваться соответствующей техникой, чтобы можно было реализовать все ее достоинства и устранить страх перед ней.

СВЯЗЬ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ. В силу зависимости от внешних сил, для развития производительности необходимо обеспечить эффективную связь организации с объектами внешней среды. Осуществляя связь и общение с потребителями еще до создания нового продукта, фирма способствует тому, что продукт будет соответствовать критериям качества в истинном смысле. Связь с поставщиками позволяет обеспечить нужное количество и качество поставок материалов и других важных ресурсов. Связь с правительством помогает иногда достигнуть неофициального соглашения по вопросам экономического регулирования и предотвратить дополнительные затраты. Достижение максимально возможной эффективности связи между организацией и внешней средой приобретает еще более важное значение в условиях всеобщих перемен и сокращения времени передачи информации.

СВЯЗЬ С ЛЮДЬМИ. Все больше и больше организаций осознают тот факт, что самое лучшее место для поиска идей по повышению производительности — это уровень первичных трудовых коллективов. Чтобы получить идеи и реализовать соответствующие решения, руководству нужна эффективная система связи вниз и вверх по вертикали. Частично это можно обеспечить чисто формальными средствами типа ящиков для предложений с обещанием награды за полезные идеи, а также путем проведения собраний. Но самое важное при этом — создание атмосферы доверия, чтобы служащие не боялись говорить о любых проблемах, мешающих их работе, и не думали бы, что любое нововведение — это заговор начальства, нацеленный на сокращение их рабочих мест.

Необходимость эффективных официальных каналов и процедур связи общепризнанна. Но в последние годы в равной мере начали осознавать и роль неформальных каналов коммуникаций. Возросшая роль неформального общения частично определяется резким увеличением создаваемой ныне информации и

сокращением времени, имеющегося для эффективного ее использования. Неформальное общение, как по горизонтали, так и по вертикали, ускоряет поступление информации в те места, где в ней есть необходимость. Одновременно это способствует заполнению ниш в информационной системе, что представляется весьма необходимым делом, ибо даже самая лучшая информационная система управления не может удовлетворить все потребности руководства в информации в нынешней обстановке постоянных перемен. Неофициальные коммуникации помогают лидерам организации ощутить также чувство человеческого контакта, что весьма нужно, чтобы направить действия небольших неформальных групп в желаемое русло.

Информационные сети, это относительно новое явление, подобны полууказанной версии распространения слухов. Сети, начиная от хорошо организованных до совершенно неформальных, являются средством совместного пользования информацией, представляющей специальный либо профессиональный интерес для организаций и отдельных лиц почти или никак не связанных друг с другом. Идея сетей быстро набирает популярность в связи со все возрастающей трудностью отсева нужной информации от всей информации, имеющейся сейчас даже по какому-то ограниченному вопросу. В настоящее время такие сети наиболее широко используются в области социальных проблем, политической деятельности и среди пользователей ЭВМ.

Принятие решений и производительность

Сам процесс принятия решений можно сделать более производительным, если использовать информационную технологию. Качественная информация, т.е. релевантная, точная и своевременная информация, естественно, является необходимым условием для принятия качественного решения. Информационная техника может прямым образом улучшить процесс принятия решений, позволяя руководителю использовать больший объем информации и устраняя некоторые наиболее трудоемкие операции при принятии управленческих решений. Управляющий по вопросам финансов, пользующийся распечаткой ЭВМ для расчета и сравнения параметров, сможет рассмотреть гораздо большее количество возможных вариантов и в более связанном виде, чем его коллега, затрачивающий целые дни на вычисления на бумаге.

Как мы знаем, все параметры, влияющие на работу организации, взаимосвязаны. Применение ЭВМ может привести к изменению структуры организации. Сейчас многие решения, ранее требовавшие участия специалистов, могут принимать руководители низшего звена, в том числе и мастера. Если руководитель может принимать более качественное решение и перерабатывать больший объем информации, то можно либо увеличить объем вопросов, контролируемых этим руководителем, либо расширить область его ответственности. Вместе с тем, внедрение техники связи позволяет снять ряд проблем, связанных с наличием географически удаленных друг от друга подразделений.

Значительные улучшения в производительности наблюдаются уже сейчас. В одном из недавних отчетов говорится:

«Руководители высшего ранга увидели, что большую часть информации, которую раньше собирали руководители среднего звена, можно гораздо быстрее, экономичнее и с большей степенью точности собрать с помощью ЭВМ, а посему они и начали рассматривать средний уровень управления как «избыточный». Они стали смотреть на эти, ими же созданные структуры, как на громадные затратные центры, которые мало что делают для получения прибыли, но вызывают большие накладные расходы. И там, где когда-то они с большой готовностью шли на расширение штата, как символа их власти, сейчас с завистью смотрят на японских конкурентов, которые хорошо поняли, что «меньше» в одном, значит «больше» в другом.» Структуры корпораций меняются так, чтобы обеспечить более широкий сбор информации и организовать поток данных из производственных цехов в кабинеты высших руководителей без какой-либо редакции, контроля и т.д., что раньше входило в функции руководителей среднего звена».

Рост производительности оказался значительным. Численность среднего звена управления сократилась на 20% в корпорации «Фаерстоун» и «Краун Целлербах» и на 40% у «Крайслера». На заводах «Краун Целлербаха» продолжают выпускать такое же количество ящиков, сократив на 20% численность работающих с почасовой оплатой. Это позволило снизить уровень выпуска, при котором достигается самоокупаемость фирмы, сразу на 30%. Автоматизированные системы проектирования и управления позволили «Крайслеру» наполовину сократить свою инженерную группу — с 8000 до 4000 человек — без какого-либо ущерба для программ по разработке новой продукции.

Лидерство и производительность

Лидерство — это трудноопределимое качество, присущее многим великим менеджерам — имеет громадное влияние на производительность. Петере и Уотермен установили, что многие преуспевающие

компании, «например, «Ай Би Эм», «Пи энд Джи», «Эмерсон», «Джей энд Джей», «Дана» обрели свое лицо под руководством конкретного человека. Эти компании создали своего рода культуру, куда вошли ценности и принципы их великих лидеров, которые продолжают жить и действовать уже в течение многих десятилетий после ухода этих наставников».

ВОВЛЕЧЕНИЕ РАБОЧИХ И КАЧЕСТВО РЕШЕНИЙ. Эти лидеры очень часто добивались феноменально быстрого роста производительности. Но в современном мире сложных организаций привлечение рабочих к руководству представляется еще более эффективным способом обеспечения стабильного и длительного роста производительности. Опрос Института Гэллага показал, что значительное большинство американских рабочих согласно больше и лучше работать, если им дадут возможность принимать участие в решении вопросов, затрагивающих их работу. Не удивительно также, что рабочие считали, что дополнительные усилия с их стороны должны вознаграждаться и признаваться.

ВЛИЯНИЕ НА НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И МАЛЫЕ ГРУППЫ. Как мы узнали из гл.15, в ходе первых исследований поведения на рабочем месте было установлено, что неформальные организации часто весьма сильно влияют на производительность. Концепция всеобщей приверженности сверху донизу единой идее обеспечения производительности организации в неявном виде подразумевает необходимость получения поддержки со стороны неформальных групп. Направляя работу неформальных и квазиформальных групп на повышение производительности, что особенно удастся японцам, можно получить активное и эффективное средство для роста производительности. Кружки качества по сути представляют собой легализованные неформальные группы, действия которых направлены на достижение формальных целей за счет признания со стороны руководства их вклада в общее дело и вознаграждения за достигнутые успехи.

ВОСПИТАНИЕ ДУХА КОЛЛЕКТИВИЗМА. Выдающиеся лидеры часто имели сильно развитое чувство того, что способствует и что мешает развитию духа коллективизма, который снова и снова приводил к успеху, несмотря на все имевшиеся трудности.

Возможности для этого они находили в таких незначительных вещах, которые другие руководители просто не замечали или не придавали им значения. «Бад Цумвальт, ставший впоследствии начальником штаба ВМС, показал свои способности руководителя в самом начале карьеры. Приняв под свое командование миноносец «Айсбелл», Цумвальт потратил бесчисленные часы на то, чтобы изменить позывной корабля с «Сэпуорт» («Живительная сила») на «Хеллкэт» («Ведьма»). Позывной приобрел необычайную популярность. И офицеры, и личный состав с гордостью носили нарукавные эмблемы, бейсбольные кепки с изображением черной кошки. Воздействие на моральный дух оказалось удивительным». Не у каждого менеджера есть интуиция и искорка адмирала Цумвальта, но любой руководитель должен уметь укреплять дух коллективизма.

Дух коллективизма, характерный для передовых организаций, частично определяется неосознанной, неформальной связью между высшим руководством организации и служащими низовых звеньев. Такие связи можно создать, только если руководитель высшего ранга выходит за рамки официальных каналов связи и непосредственно общается с людьми на всех уровнях организации. Как писал Рене Магферсон в своем заявлении по поводу вступления в должность главы «Дана Корпорейшн», «ничто так не притягивает людей, ничто так не поддерживает доверие и не развивает энтузиазм, как непосредственное общение». Многие знаменитые и удачливые менеджеры имели такой дар общения со своими работниками. К ним относятся Томас Уотсон из «Ай Би Эм», Уильям Биб из «Дельта Эйрлайнз», Рэй Крок из «Макдональдса», Уильям Хьюллет из «Хьюллет Паккарда». Описывая жизнь Томаса Уотсона, «форчун» пишет: «Почти каждый свой вечер он проводит на мероприятиях и празднествах в бесчисленных клубах своих работников. Он общается с ними не как любопытствующий начальник, а как их старый друг».

Пикники работников фирмы, спортивные мероприятия, даже костюмированные маскарады часто используют для создания здорового морального климата. Санкционируя и поддерживая деятельность рабочих клубов, организуя ралли «здоровья», как это делает «Ай Би Эм», можно добиться неформальной поддержки, поскольку людям нравится чувствовать себя частью большой семьи.

УПРАВЛЕНИЕ В СТРЕССОВЫХ И КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ. Стрессовые ситуации отрицательно влияют на производительность труда рабочего, управляющего и всей организации в целом. Конфликты между отдельными лицами и группами работников тоже оказывают отрицательное воздействие на производительность, поскольку отвлекают энергию от деятельности, направленной на достижение целей организации. Конфликт может привести к противодействию реализации предложений по повышению производительности труда, какими бы хорошими они ни были, если такие предложения исходят от противоположной стороны — участника конфликта.

Производительность на всех уровнях организации

Для обеспечения стабильной производительности нужна поддержка и участие в этой работе со стороны руководителей всех рангов. Точно также, как руководители на всех уровнях организации выполняют различные

управленческие функции, они вносят свой, отличный от других, вклад в развитие производительности.

ВЫСШЕЕ РУКОВОДСТВО. Высшее руководство зачастую обвиняют в том, что оно мало делает для фактической «работы» корпорации. Но, хотя оно непосредственно не делает ничего для изготовления продукции или предоставления услуг, деятельность высших руководителей оказывает самое большое влияние на общую производительность организации. Их решения, действия и пример задают тон всей организации. Именно высшее руководство определяет задачу фирмы, перспективные цели, политику и решает вопросы об основных капиталовложениях. Высшие руководители непосредственно взаимодействуют с наиболее важными силами внешней среды, в том числе с правительством, банками, средствами массовой информации и главами других организаций, в том числе с поставщиками, конкурентами и профсоюзами. Один из важнейших вопросов заключается в том, что высшее руководство должно донести до акционеров значение перспективных капиталовложений в производительность, даже если это и означает снижение доходов на текущий момент.

Питере и Уотермен утверждают, что «главная роль высшего руководства заключается в том, чтобы управлять «ценностями» организации». Если руководство не прививает ценности, возвращающие производительность и не оказывает им всемерную поддержку, организация не может реализовать свой производительный потенциал.

РУКОВОДИТЕЛИ СРЕДНЕГО ЗВЕНА. Выступая в качестве своеобразного буфера, руководители среднего звена поставляют большую часть информации, на основе которой высшее руководство принимает свои решения, и интерпретируют эти решения. Они непосредственно взаимодействуют с потребителями и поставщиками, определяют цели деятельности подразделений, контролируют систему вознаграждения значительной части служащих. Наибольшим потенциальным вкладом в дело развития производительности со стороны руководителей среднего звена является эффективная координация всех крупномасштабных мероприятий.

РУКОВОДИТЕЛИ НИЗШЕГО ЗВЕНА. Руководители низшего звена, мастера непосредственно взаимодействуют с рабочей силой, т.е. являются первым звеном в цепочке передачи идей о повышении производительности наверх. Восприятие рабочими своей организации в основном определяется именно взаимодействием между рабочими и руководителями этого звена. Если мастеру не удастся создать обстановку доверия и открытого общения, вряд ли можно надеяться на то, что рабочие выйдут с предложениями по повышению производительности труда, чтобы при этом ни делали руководители высшего ранга. В наши дни наиболее передовые организации уделяют особое внимание качеству управления на этом уровне и включают эти моменты в программы развития организации.

НОВОЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА

Возросшее внимание к вопросам производительности в сочетании с соответствующими изменениями в стиле нашей работы уже оказало огромное влияние на постановку дела управления. Что же несут с собой эти изменения для новых менеджеров? Как им нужно теперь работать в новых условиях, чтобы добиться успеха?

ВОЗРОСШАЯ КОНКУРЕНЦИЯ ЗА РАБОЧИЕ МЕСТА И ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖБЕ. В течение многих лет доля административно-управленческого персонала в общей численности работников возрастала, что создавало хорошие возможности для поступления на работу и продвижения по службе. Сегодня действует тенденция к «похудению» структур: уменьшается количество уровней управления и административно-управленческого аппарата. Очевидно, что сейчас труднее найти хорошую работу и продвинуться по служебной лестнице в структуре управления. Характер неуправленческой работы тоже, конечно, усложнился, а это означает, что многие будут выполнять работу, которая раньше считалась работой высокого уровня, но сейчас здесь не будет никаких подчиненных.

НОВЫЕ ЗНАНИЯ, НОВЫЕ НАВЫКИ. Чтобы добиться успеха в новых условиях, нужно владеть иным набором навыков. Почти любому, поступающему на управленческую работу, необходимо уметь работать на персональном компьютере. В связи с развитием ЭВМ сократится потребность в умении фильтровать информацию, больше будут требоваться люди, умеющие интерпретировать информацию и находить новаторские пути ее использования. Поскольку подчиненные в будущем станут, видимо, обладать более высоким образованием и большими знаниями, более уместным будет стиль руководства с вовлечением подчиненных в процессы принятия решений, а не авторитарное руководство.

БОЛЕЕ ВЫСОКАЯ ВЕРОЯТНОСТЬ СТАТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ ИЛИ СОТРУДНИКОМ МАЛОЙ КОМПАНИИ. Количество людей, остановивших свой выбор на собственном деле, сейчас резко увеличивается. В 1950 г. образовалось 90 000 новых корпораций, в 1960 г. их было уже 200 000, в 1985 г. их число достигло почти 700 000, кроме того, образовалось порядка 400 000 товариществ и 300 000 человек занимались индивидуальной трудовой деятельностью. Количество новых рабочих мест в таких компаниях значительно больше, чем создают знаменитые 500 компаний из списка журнала «Форчун». Но эти новые компании обычно сохраняют маленькие размеры, поскольку в сфере предоставления услуг компании не нужно большое

количество людей. Даже самые крупные компании, например, по разработке программного обеспечения для ЭВМ, имеют порядка одной тысячи служащих.

Это означает, что в отличие от 50-х и 60-х годов, когда дорога к успеху в карьере руководителя шла через длительную службу в гигантских корпорациях, сейчас честолюбивые новые менеджеры могут основать свою небольшую компанию или попробовать начать в небольшой динамичной новой фирме. Для успеха в таких условиях нужно более отточенное мастерство, высокая степень гибкости, большая терпимость и готовность к риску.

НОВОЕ МЫШЛЕНИЕ В КРУПНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ. Сейчас для продвижения по служебной лестнице в крупных организациях, видимо, потребуется совсем новая ориентация мышления. Раньше в больших компаниях положительно рассматривалось создание своего рода личных империй с большим штатом. Сегодня это, видимо, будет рассматриваться как расточительство или полная некомпетентность. При новом отношении — «не числом, а качеством», будет поощряться деятельность тех руководителей, которые с меньшим количеством добиваются большего.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Управление производительностью в компании по производству потребительских товаров

Крупная международная компания по производству широкого ассортимента косметики и продукции сангигиены решила внедрить автоматизированные системы планирования производства, управления запасами и распределительной сетью. Это должно было обеспечить оптимальное по экономическим показателям управление производительностью, сократить затраты времени управляющих на планирование и поиск выходов из кризисных ситуаций, возникавших то в результате недостатка какой-либо продукции, то в результате ее перепроизводства, то из-за разбалансированности материально-технических запасов.

Компания работала весьма рентабельно и по ряду ключевых продуктов владела основной частью рынка. Высшее руководство компании одобрило план капиталовложений на создание крупных новых производственных мощностей для выпуска новой перспективной продукции на потребительский рынок, на котором раньше эта компания не выступала, так как прогноз указал на наличие на этом рынке растущего спроса.

Приблизительно спустя год после завершения строительства и ввода в эксплуатацию новых производственных мощностей, вице-президент по финансовым вопросам, подразделение которого отвечало и за затраты, связанные с материально-техническими запасами, объявил, что в запасах, предназначенных для производства ряда новых продуктов, заморожены значительные капиталы. Он подсчитал, что на складах хранится такое количество полосканий для полости рта (один из новых видов продукции компании), которого вполне бы хватило для создания озера. При проведении полной инвентаризации по всей компании были вскрыты и другие факты диспропорций.

В то же время, руководство службы маркетинга жаловалось, что часто у них не хватает наличных запасов для проведения рекламных кампаний даже по традиционным товарам фирмы. Такие кампании обычно предусматривали значительные затраты на рекламу и распродажу на месте рекламируемых материалов и экспонатов выставок. Кроме того, было установлено, что как потребители, так и розничные торговцы обычно были весьма недовольны нехваткой рекламируемой продукции.

Руководители производства утверждали, что они выпускают продукцию в объемах, весьма близких к тем, которые дает прогноз сбыта, причем в производстве они проводят стратегию минимальных производственных затрат. Если возникли какие-то проблемы, то пусть отчитываются те, кто составлял эти прогнозы. Дальнейшее обследование, однако, показало, что в производстве скопились большие объемы незавершенной продукции. Руководители заводов утверждали, что это позволяет им более гибко реагировать на неожиданные изменения спроса, поскольку многие виды продукции выпускались на основе одних и тех же полуфабрикатов. Так например, клейкие пластиры разного качества и размера собирали в одну упаковку. Поэтому наличие готового пластыря в кусках различных размеров позволяло заводу быстро комплектовать нужный набор при изменении характера спроса. Кроме того, мастера производственных участков с гордостью отмечали, что это позволяет им выпускать более крупные партии отдельного типоразмера без переналадок производства, что дает значительную экономию.

Прогнозы рынка готовил персонал центрального аппарата корпорации. В этой работе принимали участие экономист, специалисты по статистике и системному анализу. Они использовали данные долгосрочных тенденций сбыта продукции компании, данные по темпам роста тех рынков, на которых выступала их компания, различные прогнозы, подготовленные правительственными учреждениями и университетами, данные коммерческих отделов и отдела маркетинга о новых компаниях на рынках, рекламных кампаниях,

предполагаемых действиях конкурентов. Группа разрабатывала свой прогноз и отдавала его на утверждение руководству службы маркетинга, после чего прогноз становился официальным документом и спускался в различные подразделения для разработки соответствующих планов. Аналитическое сопоставление прошлых прогнозов с реальными объемами продаж показало, что отклонения были весьма небольшими. Таким образом, имевшиеся материалы говорили о том, что прогнозисты, видимо, не несут ответственности за возникшие диспропорции в сфере материально-технических запасов.

В итоге, каждая организация считала, что выполняет работу так, как она видит свои задачи, и поэтому для расследования причин ситуации, приведшей к проведению полной инвентаризации, нужно было пригласить независимого консультанта. Для анализа проблемы обратились к консалтинговой фирме «Литтл, Янг энд Андерсон Менеджмент Консалтантс». Группа аналитиков, возглавляемая опытным консультантом по вопросам рентабельности, тщательно проанализировала всю систему компании и в дополнение к фактам, установленным высшим руководством, обнаружила следующее:

1. Хотя процесс производства, созданный на новых предприятиях и относится к эффективным, он характеризуется отсутствием гибкости и большими затратами на запуск продукции в производство. Выпуск крупных партий экономически целесообразен, но неспособность следовать за изменениями спроса обходилась очень дорого.

2. Управляющие производством на заводах не несли материальной ответственности за замораживание оборотных средств в сверхнормативных запасах, поэтому у них не было никакого стимула снижать объемы этих запасов. В своих расчетах себестоимости производственники учитывали только расходы на складирование материально-технических запасов и расходы на погрузочно-разгрузочные операции.

3. В делах организации хранились только последние скорректированные версии прогнозов. Оригиналов прогнозов, переданных в плановые и производственные подразделения для работы, не совпадавших с последней скорректированной версией, в архивах не хранилось.

4. В службе маркетинга руководители, отвечавшие за определенную группу товаров, могли под свою ответственность вносить коррективы в прогноз с учетом значительных изменений на рынке или в календаре проведения рекламных кампаний. Причем такую корректировку им позволялось проводить вплоть до последнего дня прогнозируемого месяца. Было установлено, что иногда эти руководители в службе маркетинга корректировали прогноз только из-за боязни, что имеющихся запасов может не хватить на проведение запланированной кампании по развитию рынка.

5. Работники службы маркетинга иногда тратят значительные суммы на рекламу и продвижение на рынок товаров, которые уже занимают до 90% имеющегося рынка. Весь эффект такой кампании заключался в переносе пика сбыта на более раннюю дату, а не в увеличении реального объема сбыта. Клиенты просто закупали продукцию во время таких кампаний в запас по более низким рекламным ценам.

Вопросы

1. Что будет, если прогноз окажется неверным? Каковы возможные последствия влияния такой ошибки на производительность в различных частях компании — службе маркетинга, производстве, финансовой, плановой службе и т.д.?

2. Как бы вы измерили производительность труда работников отдела маркетинга? Как связано ваше определение с описанными в тексте кампаниями по продвижению продукции на рынки?

3. Как влияют различные виды упомянутых материально-технических запасов на общую производительность компании?

4. Какие изменения внесли бы вы в планирование производства, чтобы улучшить производительность компании? Объясните причины?

5. Как вы будете оценивать работу отдельных руководителей заводов в будущем?

ЛИТЕРАТУРА

1 John Naisbitt, *Megatrends* (New York: Wanner Books, 1984), pp. 53,59.

2. Ibid., p. 61.

3. James L. Riggs and Glenn H. Felix, *Productivity by Objectives* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983), p. 5.

4. See R. E. Winter, «Many Corporates Named to National Slowdown of Productivity Gains», *The Wall Street Journal*, October 21,1980, pp. 1,24; «Many Businesses Blame Government Policies for Productivity Lag», *The Wall Street Journal*, October 28,1980, pp. 1,22.

5. Noel M. Tichy, *Managing Strategic Change* (New York: Wiley, 1983), pp. 51-52, 4

6. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run*

Companies (New York: Harper & Row, 1982).

7. Riggs and Felix, op. cit., p. 4.

8. «Playing It Safe and Losing Out», *Washington Post*, January 17, 1982.

9. «A Work Revolution in U.S. Industry», *Business Week*, May 16, 1983, pp. 100-110.

10. Ibid., p. 100.

11. Peters and Waterman, op. cit.

12. Ibid., p. 321.

13. Ibid., p. 240.

14. William Ouchi, *Theory Z* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981); Richard T. Pascale and Anthony G.

Athos, *The Art of Japanese Management* (New York: Wanner Books, 1981).

15. Riggs and Felix, op. cit., pp. 106-107.

16. Naisbitt, op. cit.

18. Ibid., p. 8.

19. «A New Era for Management», *Business Week*, April 25, 1983, p. 50.

20. Peters and Waterman, op. cit., p. 26.

21. Riggs and Felix, op. cit., p. 9.

22. Peters and Waterman, op. cit., p. 263, 248, 259, 29