

Мировой опыт адаптации зарубежных моделей управления

© 2009 А.А. Ковырев

В статье рассматривается опыт зарубежных компаний по использованию моделей управления, основанных на иной этике труда. Использование зарубежных моделей управления становится особенно актуальным в условиях повышения значения неценовой конкуренции. Этот опыт может быть интересен и для компаний, работающих в России.

Ключевые слова: модель управления, “Шесть сигм”, “5С”, адаптация систем управления, бизнес-процесс, менеджмент, управление персоналом.

Опыт интеграции или адаптации зарубежных моделей управления в условиях функционирования национального бизнеса накоплен у большинства стран мира.

Процесс поиска и адаптации зарубежных моделей управления активно происходил в Америке в тот период, когда в начале 70-х гг. XX в. японские компании вышли на американский рынок. Во многом это явилось следствием как широкой экспансии японских товаров на американский рынок, так и роста японской экономики в целом. Успех японских компаний на рынке стал причиной интереса американских специалистов к японскому опыту управления. Менеджеры американских заводов, специалисты по персоналу и консультанты посещали Страну Восходящего Солнца, стремясь раскрыть секреты успеха японских конкурентов. К примеру, в интервью “The New York Times” один из менеджеров-американцев так описывал впечатления от японской системы управления “5С”: “Сначала ничего особенного я не увидел: никто не работал в суперскоростном режиме. Но затем до меня дошло: они все работали на прибыль. Никто не слонялся в поисках запчастей или указаний”¹.

Все это привело к возникновению дискуссий о применимости в Америке японских моделей управления, которые оказали положительное влияние на экономическую эффективность японских компаний. В данной связи возникает вопрос: всегда ли применим на практике зарубежный управленческий опыт в рамках национальной экономики? Мировой опыт не дает на него однозначного ответа. Существуют примеры удачного симбиоза национальной хозяйственной системы и зарубежных моделей управления (McDonalds, Caterpillar и т.д.). Кроме того, немало примеров неамериканских компаний, которые успешно использовали методы японской школы управления персоналом и качеством. В середине 1970-х гг. на американский рынок вышла японская компания Canon. Испытывая острую конкуренцию с Canon,

американская компания Хегох обратилась к японскому управленческому опыту.

Одной из первых компаний, которая показала возможность применения японского опыта управления в западной культурной среде, была компания Honda, которая в 70-х гг. прошлого века открыла свой первый завод в США. В целях укрепления коммуникаций между менеджментом компании японские компании, которые открывают свои заводы в других странах, в частности, как это делает фирма Sony (около половины всех предприятий компании Sony находятся за пределами Японии), приглашают управленческий состав пройти стажировку на предприятиях в Японии. Необходимо отметить также, что и руководители компаний из головных предприятий, расположенных в Японии, часто посещают свои зарубежные филиалы и представительства. Эта практика помогает неамериканским сотрудникам компаний в кратчайшие сроки адаптироваться для работы в системе философии японского менеджмента.

Основной причиной повышенного интереса к зарубежным методам управления является интернационализация бизнеса и экономики в целом. Деятельность все большего числа компаний носит международный характер, что делает их в некоторой степени зависимыми от мировых тенденций в области управления.

Проанализируем опыт ведущих зарубежных компаний по внедрению таких японских моделей управления, как “Шесть сигм” и “5С”.

Систему “Шесть сигм” разработала американская компания Motorola в 1980-х гг. Строго говоря, это система не является американской разработкой. Дело в том, что такие системы управления, как “5С”, “Шесть сигм”, система “Всеобщее управление качеством” (Total Quality Management), система “Точно в срок” (Just-in-time compilation), “Канбан” и др., являются составной частью системы японского управления Кайдзен (суть которой в постоянных улучшениях). В основе системы лежат разработки Деминга, Джурана, Фейгенбаума, Исикавы, Тагути и

¹ Hal M. 5S for project Delivery and Baseball // The New York Times. 1972. P. 12.

Сингу. Можно сказать, что вышеназванные системы помогают компаниям перейти от централизованной авторитарной модели управления бизнесом к модели, основанной на вовлечении работников в бизнес компании (горизонтальная модель управления заменяет вертикальную).

Что касается системы “Шесть сигм”, то основные идеи и подходы были сформулированы в одном из важнейших компонентов управления Кайдзен - в японской системе Lean Production (“Бережливое производство”). В начале 80-х гг. прошлого века товары, производимые американской компанией Motorola, не отличались высоким конкурентоспособным качеством. В связи с этим компания столкнулась со значительным репутационным риском. Менеджмент компании справился с задачей снижения дефектности производимых товаров, внедрив систему “Шесть сигм”. Основным акцент в системе был сделан на контроле за особенно критичными циклами бизнес-процесса. В результате работы модели управления компания добилась отсутствия дефектов в 99,99% случаев.

Канадская компания Samco inc., выпускающая бытовую технику, также пыталась снизить долю брака на своих предприятиях. В частности, это касалось брака керамических поверхностей для кухонных электроплит. По статистике, керамическая поверхность была бракована значительно чаще, чем любая другая. Анализ, к которому прибегала компания для выявления причины высокой доли брака керамических плит, не давал ответа о причинах явления. С помощью внедрения на предприятии симбиоза системы контроля качества “Шесть сигм” и методологии “Бережливого производства” проблему удалось решить. Снижение доли брака позволило компании сократить ежегодные расходы компании более чем на 500 000 тыс. долл. США.

Успешный опыт внедрения системы управления бизнес-процессами “Шесть сигм” есть и у финансовых институтов. Американская финансовая организация Citibank, входящая в состав Citigroup, с 1997 г. применяет систему во всех своих подразделениях по всему миру. Основными задачами, поставленными перед консультантами, помогавшими внедрить систему в практику Банка, были:

- выявление дефектов;
- разработка методологии по сокращению продолжительности циклов (CTR).

Citibank поставил себе целью сократить количество дефектов и продолжительность циклов в 10 раз в 2000 г. и затем продолжать их сокращение в 10 раз каждые два последующих года.

Командам, вовлеченным в программу Citibank по выполнению инициатив в области

качества, требовалась полная автономность по вопросам принятия решений относительно того, какие изменения в процессах необходимы. Для оказания поддержки этим начинаниям менеджеры высшего звена выступали “спонсорами” инициатив по качеству, входили в состав руководящих комитетов и придерживались политики “открытых дверей”, чтобы команды могли обращаться с ними по мере необходимости. По мнению Питера Клаймса, директора по качеству компании Citibank в Чехии, вовлеченность руководителей высшего звена - это важнейший непрерывный процесс, начиная с постановки решающих задач и целей вплоть до итоговой презентации результатов.

Citibank начал программу обучения качеству в 1997 г. С мая 1997 по октябрь 1997 г. более 659 руководителей высшего звена прошли обучение. А с ноября 1997 и до конца 1998 г. еще 7500 сотрудников прошли обучение в рамках этой же программы. К началу 1999 г. уже 92 000 сотрудников компании по всему миру прошли подобное обучение.

В результате инновационного применения информационных технологий и управления процессами посредством “Шесть сигм” служащие стали работать эффективнее, что способствовало повышению удовлетворенности клиентов.

На практике действие системы в Банке выглядит следующим образом: контролируется каждая, самая незначительная операция. Это помогает устранить саму возможность различных сбоев. По сути, сотрудники Банка осуществляют контроль самостоятельно. Любое нарушение в системе документооборота (неправильно заполненные документы, не вовремя доставленные документы и т.д.) фиксируется в базе данных. Периодически руководитель департамента просматривает все зафиксированные в базе данных ошибки. Используя информацию базы данных, руководитель департамента проводит аналитические процедуры (сравнение вероятностного количества удачных операций и их общую долю), таким образом отмечая слабые места процесса. Подобная система учета ошибочных операций позволяет моделировать вероятность значительных сбоев внутри системы, которые прямо или косвенно связаны с мелкими сбоями внутри процесса. Также можно контролировать операции, которые значительно тормозят процесс, и оценить возможность его ускорения.

Опыт страховой компании Zurich Financial Services Group² тоже свидетельствует об успеш-

² Zurich Financial Services Group основана в 1872 г., на сегодняшний день является мировым лидером в области финансовых услуг. Группа представлена в 50 странах мира. Штат сотрудников насчитывает 64 тыс. чел.

ном внедрении системы “Шесть сигм”. На 1998 г. для компании Zurich Financial Services на каждые 100 франков прибыли приходилось выплачивать 125 франков в связи с жалобами и издержками. Бизнес мог приносить доход только от инвестиций. Часто причинами издержек были неэффективные бизнес-процессы и человеческий фактор. 1998 г. (как и три последующих) ознаменовались спадом на рынке ценных бумаг, что означало, что компания больше не может полагаться только на инвестиционный источник дохода. Консультанты так сформулировали цели компании на пути повышения эффективности группы в целом:

- работа с клиентами - правильно делать нашу работу, разобравшись в причинах недовольства клиентов, сформировать их лояльное отношение;
- совершенствование процесса - постоянно хорошо выполнять свою работу.

Успех программы “Шесть сигм” измерялся финансовыми показателями. Компания отслеживала длительность проекта (запуск модели управления осуществлялся не одновременно во всех подразделениях компании, а постепенно - от направления к направлению), поскольку это влияет на скорость получения результатов. По истечении двух лет с момента начала работы новой системы управления компания смогла выйти на уровень безубыточности.

Среди компаний, давно и успешно применяющих систему “Шесть сигм” на практике, можно выделить следующие: GE Energy, Sony Corporation, Sun Microsystems, ICICI Bank, Hewlett-Packard, Malaysia Airlines, Telstra, Thai Carbon Black, Singapore General Hospital, JP Morgan, Johnson and Johnson.

Разработанная японской компанией Toyota (в рамках “Производственной системы Toyota”) система “5С” также получила мировое признание. Здесь достаточно привести результаты опроса руководителей 300 ведущих американских компаний - “5С” применяется в 79% этих компаний³. Среди них Procter & Gamble, Caterpillar, Mars, GM, Ford. Это лишь немногие примеры, доказывающие применимость зарубежных систем менеджмента в рамках иной управленческой культуры. Безусловно, существует и негативный опыт использования зарубежных систем менеджмента. Как отмечает А. Гриффин, японская модель управления Quality Function Deployment (QFD) не получила широкого распространения вследствие заложенных в ней механизмов, близких японской ментальности, которые оказались несовместимы с американской культурой. Глав-

³ *Giggle D.* Anything you cando // The Manufacturer. 2003. № 4. P. 28-36.

ной причиной неудачи Гриффин называет присущую американской культуре индивидуальность, которая делает командную работу менее эффективной, чем в Японии, где принципы коллективной работы всегда ставились выше индивидуальной⁴.

Кроме того, известен негативный опыт американских менеджеров внедрения на своих предприятиях системы “Канбан”, суть которой заключается в том, чтобы “производить и поставлять готовые изделия точно к моменту их реализации, комплектующие узлы к моменту сборки готового изделия, отдельные детали - к моменту сборки узлов, материалы к моменту изготовления деталей”⁵. Основное преимущество, которое дает система, - это снижение производственных издержек за счет оптимизации внутренней логистики.

Далеко не все компании, пытавшиеся использовать идеи управленческой системы “Канбан” на практике, достигли видимых успехов. Специалисты связывают это, прежде всего с тем, что японские компании строят свою деятельность на таком элементе японского национального характера, как приверженность к работе в команде. В числе основополагающих черт американцев можно назвать эгоцентризм, что не позволило американским компаниям повсеместно удачно интегрировать рекомендации системы “Канбан” на практике. “Американская система менеджмента оказалась невосприимчивой к применению японских форм и методов управления. Это была операция по пересадке органов, оказавшаяся неудачной из-за несовместимости “тканей”⁶. Таково мнение специалистов. Но в то же время некоторые американские компании все же успешно используют опыт японских менеджеров в своих корпоративных условиях (Caterpillar).

Необходимо отметить, что японские компании более успешно внедряют элементы менеджмента западных компаний. В связи с этим в литературе встречаются гипотезы, основанные на гибкости японского менталитета: “Японец - христианин по вере, буддист по философии и синтоист по взглядам на общество”⁷. В настоящий момент существует тенденция к трансформации японского менталитета в сторону индивидуали-

⁴ *Griffin A.* Evaluating QFD's Use in US Firms as a Process for Developing Products // J. of Product Innovation Management. 1992. № 9. P. 87.

⁵ *Курицин А.Н.* Управление в Японии. М., 1981. С. 78.

⁶ *Картавый М.А., Нехашкин А.Н.* Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №3. С. 24.

⁷ *Mente B.* How Business Is Done in Japan. Tokyo. 1963. P. 82.

зации (главной причиной данного факта является общечеловеческая тенденция к индивидуализму, которая отражается в индивидуализации личности в обществе).

Некоторые руководители японских компаний придерживаются мнения, что в японскую систему управления должны быть внесены изменения. Речь идет о Карлосе Гон - президенте компании Nissan. Карлос Гон внедрил в практику своей компании элементы европейских моделей управления. В результате в начале 2000-х гг. компания Nissan смогла выйти из затяжного кризиса.

В пользу успешной экспансии японских систем управления на западные предприятия гово-

рит тот факт, что в некоторых странах сегодня встречаются национальные системы управления, близкие к японским оригинальным системам. В Финляндии существует система Tuttava, развивающая навыки безопасной и производительной работы, которая очень близка к идеологии системы "5С".

Проведенный анализ позволяет сделать важный вывод: национальная ментальность как система является важным фактором для успешности использования различных зарубежных моделей управления персоналом, но не решающим. В пользу этого вывода говорит опыт международных компаний.

Поступила в редакцию 09.07.2009 г.