



Время перемен



A.B. Маршан

Профессор Александр Владимирович Маршан, старший советник и участник Nestor Partners ry, г. Хельсинки, почетный доктор ЦЭМИ РАН, Государственного университета управления г. Москва, Санкт-Петербургского Госуниверситета экономики и финансов, Член Международной Академии организационных наук, Санкт-Петербургской Академии гуманитарных наук, Санкт-Петербургской и Российской инженерных академий.

— **Александр Владимирович, вопросы, связанные с проблематикой управления и его исследования, занимают общество с тех пор как появились первые организации. Найдена ли уже какая-нибудь «правильная» форма организационной структуры и метода управления?**

— Все государственные структуры, частные предприятия и любые объединения людей нуждаются в организации так же, как и живые организмы нуждаются в органической структуре. Но организация — это лишь инструмент, который помогает людям, работающим вместе, осуществлять свою работу более продуктивно. Та или иная организационная структура применяется для выполнения поставленных задач в определенных условиях и времени.

Особая роль в этом принадлежит руководству. Управление всегда несёт в себе применение власти, а ее разумное использование требует от руководителя мудрости. С одной стороны — это умение прислушиваться к мнению своих сотрудников. С другой стороны — обязанность целеустремлённо принимать необходимые меры для достижения результата. Таким образом, руководитель должен искать не «правильную» организацию и методы управления, а создавать такие условия в коллективе, чтобы успешно решать поставленные задачи.

— **Мы живем в неустойчивом мире, в условиях постоянных перемен и стрессов. Еще совсем недавно в экономике был подъем, теперь — кризис. Ситуация на предприятиях и в организациях быстро меняется.**

— **Что именно требуется от руководства сегодня?**

— Мы стали свидетелями глубоких преобразования во всех сферах мирового сообщества. При этом привычное мышление, как хорошо известно, редко ставится под сомнение.

Перемены часто воспринимаются болезненно и являются немалым риском для коллектива и самого предприятия. Однако их редко удается избежать, а еще реже предвидеть. Нам просто необходимо преодолевать возникшие трудности, стараясь активно влиять на ход событий. При этом руководство занимает ключевые позиции, отвечая за все, что имеет влияние на результаты. На практике это означает, что руководители должны создать такую атмосферу на рабочих местах и такие предпосылки, чтобы сотрудники могли оценить и поставить под сомнение обычные модели поведения и мышления. Однако главная задача руководителей остается прежней: использовать ресурсы предприятия таким образом, чтобы достичь намеченных целей. Цель определяет стратегию, а стратегия —

методы управления. При этом капитал является лишь одним из ключевых ресурсов предприятия. Наиболее дефицитный ресурс каждой организации представляет собою человек, выполняющий работу. Чтобы добиться успеха, руководство должно использовать человеческие ресурсы настолько же разумно и целенаправленно, как и свои капитальные средства, а также четко контролировать и изучать результаты принятых мер.

— **Тем не менее, внутри организаций периодически возникают конфликты интересов. Их степень может быть очень разной: от легкого недовольства до забастовки. От чего это зависит?**

— Действительно, сотрудникам совсем небезразлично, в какой среде им приходится работать. Предприимчивость лучше и быстрее проявляется там, где ощущается атмосфера здоровой уверенности в завтрашнем дне. Только в такой среде можно добиться устойчивых положительных результатов. Руководитель обязан создать такую атмосферу, которая стимулирует и призывает к нестандартному мышлению. Нездоровая обстановка отражает, в первую очередь, неспособность руководства понять основную причину проблемы. Организации теперь строятся не на приказах, а на доверии. Доверия же трудно добиться без взаимопонимания.

— **Мне кажется, что такое взаимопонимание вполне может быть достигнуто на уровне отдельных предприятия или учреждения. Но если начинают бастовать работники целых отраслей — это реакция на более глубокие изменения, происходящие в экономике страны?**

— Требования и причины, приводящие к забастовочному состоянию, могут быть различными в разных отраслях и во времени. Как Вам хорошо известно, финансовой мировой кризис повлек за собой весьма нежелательные последствия для фин-

ского экспорта. Спад спроса на финскую продукцию привел к значительному росту безработицы со всеми последствиями. Если к этому ещё прибавить закрытие многочисленных предприятий, производство которых было перенесено в страны с низкой зарплатой и малоразвитой социальной защитой трудящихся, не удивительно, что атмосфера в трудовых коллективах не самая благоприятная. Глобализация, а вслед за ней усиливающаяся конкуренция оказала свое влияние на условия труда. Краткосрочные трудовые отношения, напряженный темп работы или беспокойство за сохранение рабочего места стали настоящим испытанием для многих работников. В стране, в целом, нарастает чувство недовольства, усталости. Увеличение пропасти между бедными и богатыми также усложнило и ужесточило отношения в обществе.

— **С начала 2010 года в Финляндии было проведено беспрецедентное число забастовок: транспортники, работники химической и пищевой промышленности, сотрудники аэропортов.**

— **Полностью были готовы к забастовке работники информатики и (впервые!) сотрудники университетов Финляндии. Уже дважды в этом году бастовали работники портов. Чем вызвано такое массовое недовольство?**

— Например, причиной забастовки докеров 2010 года стал размер компенсаций, выплачиваемых работникам при сокращении. Финские докеры требовали увеличения выходного пособия, величина которого соответствовала бы годовой заработной плате. Финская Ассоциация портовых операторов считала такие требования необоснованными. Представители союзов работодателей выражали своё опасение более широким распространением таких льгот в случае их одобрения и выполнения.

— **Во время кризиса и роста безработицы у работодателей по-**

явились возможности усилить свои позиции, изменяя условия трудовых договоров. Например, работники пищевой промышленности ответили трехдневной забастовкой на предложение работодателей удлинить рабочий день до 10 часов и сделать рабочую неделю 6-дневной.

— **Связан ли рост забастовок также с отменой трехсторонней системы переговоров?**

— На протяжении десятилетий в Финляндии действовала система коллективных договоров для решения трудовых вопросов т. н. «TuPo» (Tulopoliittinen kokonaisratkaisu). Это была трехсторонняя система переговоров. В ней принимали участие представители центральных союзов работодателей и отраслевых профсоюзов. Одной из сторон являлась также правительство страны. В результате такого трехстороннего сотрудничества решались все важные вопросы трудовой жизни. В ходе переговоров стороны обсуждали как рост заработной платы, так и вопросы рабочего времени, обучения, равноправия, социально-налоговой политики и т.д. При подписании подобных рамочных, коллективных договоров стороны руководствовались достигнутым трехсторонним консенсусом.

Однако, Центральный союз деловой жизни Финляндии (ЕК) объявил сторонам, что ведение трехсторонних, централизованных переговоров больше не соответствует духу времени. Настало время переходить к переговорам и договорам на прямую между отраслевыми профсоюзами и представителями предприятий. Иначе говоря, вопросы о зарплате и трудовых условиях должны рассматриваться и решаться в соответствии с рентабельностью и платёжеспособностью предприятий в различных отраслях их деятельности. Многолетняя практика трехсторонних, централизованных договоров ушла в историю.

— **Хотелось бы затронуть еще**

одну тему, о которой сейчас много говорят в Финляндии. Правительством, по инициативе премьер-министра Матти Ванханена, более года назад подняло вопрос о повышении пенсионного возраста. С одной стороны, это означает, что люди должны будут дольше работать на своих рабочих местах, позже уходить на пенсию. С другой стороны, цифры уровня безработицы среди финской молодежи очень тревожные.

— **Что делать в такой ситуации?**

В Финляндии средний возраст выхода на пенсию составляет менее 60 лет. С каждым годом пенсионеров все больше, а работающих — все меньше. К сожалению, довольно часто на работе не оценивается в должной мере жизненный опыт работников. Однако именно опыт, полученный в результате активной практической деятельности, дает понимание единства и развивает чувство ответственности и ответственности. Поэтому руководитель не должен отстранять старших сотрудников от младших, а наоборот стремится объединить их и использовать знания и опыт разных поколений наилучшим образом.

Так что повышение пенсионного возраста — дело для страны важное, но думаю, что законодательным актом его не решить.

Высокая безработица среди молодежи в Финляндии требует особое внимание со стороны властей и общества в целом. В первую очередь, необходимо организовать профессиональную подготовку с учетом повышения квалификации и переобучения (переподготовки) молодых безработных. Эти меры будут направлены на повышение их конкурентоспособности на рынке труда. Со стороны государства, по-видимому, также нужна материальная поддержка тех предприятий, которые готовы обеспечить работой молодежь.

Беседу вела
Татьяна Гасик

Финские компании открывают российские регионы



Яаана Реколайнен

финских делегаций по российским регионам?

— Финские делегации выезжали в российские регионы и во времена Советского Союза. Но это были целевые поездки, носившие разовый характер. Если говорить о поездках в том виде, в котором они происходят сейчас, то они стали осуществляться с тех пор, как российские регионы получили определенную экономическую самостоятельность — с начала 90-х годов прошлого века. Тогда стало возможным заключать деловые соглашения как с местными администрациями, так и с предприятиями, находящимися на территории регионов.

— **Существует ли регулярность в организации поездок в регионы России для финских делегаций?**

— Финские делегации постоянно посещают российские регионы. У Финско-Российской торговой палаты есть годовой календарь поездок, по которому мы работаем. Календарь определяется целесообразностью и интересами финского бизнеса. Мы проводим опросы и выясняем, какие города и области России представляют для финских бизнесменов интерес. Со своей стороны мы постоянно информируем финские фирмы об экономической ситуации и важнейших событиях, которые происходят в тех или иных регионах России, и которые могут иметь важное для бизнеса значение.

— **Как происходит работа по организации поездок?**

— После того, как определяется

регион поездки, мы проводим глубокий анализ направлений, по которым в данном регионе существуют перспективы для финского бизнеса. Следующий этап — рассылка предложений фирмам и формирование основного состава делегации. Исходя из профиля фирм, составляющих основную делегацию, готовится предварительная программа поездки и рассчитывается бюджет мероприятия. Параллельно ведется работа с принимающей стороной. Это администрация, торгово-промышленные палаты, отраслевые союзы и ассоциации, а также крупные предприятия, с которыми финские бизнесмены хотели бы завязать деловые контакты.

Затем начинается серьезная и кропотливая работа по подготовке окончательной программы визита. Следует отметить, что Финско-Российская торговая палата готовит программу индивидуально для каждого члена делегации на основании его пожеланий. Общие мероприятия занимают лишь небольшую часть программы. Для каждой фирмы устраиваются индивидуальные встречи и посещения предприятий, к которым они имеют интерес. Эта задача не из легких, но такой подход позволяет сделать поездку максимально эффективной для каждого. Мы знаем, что фирмы хотят получить конкретный результат, конкретные контакты.

— **Организацией поездок Финско-Российская торговая палата занимается самостоятельно?**

— От трех до пяти поездок в году мы организуем совместно с Мини-

стерством занятости и экономического развития, Министерством иностранных дел Финляндии или Посольством Финляндии в РФ. Такие поездки мы планируем в наиболее значимые для финского бизнеса регионы, и к их подготовке относимся с особенным вниманием.

Участие официальных лиц оказывает серьезную помощь в достижении желаемого финскими фирмами результата. Такие визиты привлекают внимание средств массовой информации и помогают «открыть двери». Что это значит? Официальный статус делегации помогает повысить уровень встреч, что очень часто важно для крупных финских фирм.

Нужно отдать должное, что Министры Финляндии и представители Посольства всегда говорят: не мы тут главные, мы только помогаем. Они никогда не утверждают те элементы программы, которые не входят в круг интересов бизнесменов, представленных в делегации. Даже на встречах самого высокого уровня они стараются дать возможность как можно больше говорить самим фирмам.

— **Какие отрасли финского бизнеса сейчас наиболее заинтересованы в сотрудничестве с Россией?**

— Прежде всего, это те отрасли, в которых финны сильны: строительство, энергетика, лесная, деревообрабатывающая, пищевая промышленность, машиностроение, металлургия и обработка металла. Последнее время активизируются IT и инновационные компании.

— **Цели поездок, как правило, достигаются? Существуют ли данные о количестве заключенных после таких поездок договоров между российскими и финскими фирмами?**

— Каждая фирма ставит свою цель. Для некоторых целью является «понохать воздух», то есть понять, что происходит в регионе, насколько высоки перспективы для вхождения, определить стратегию. Некоторые фирмы хорошо знают регион и уже имеют партнеров или клиентов, но им необходимо еще раз заявить о себе (особенно, когда едет официальная делегация).

Большинство фирм едут, чтобы найти партнеров или клиентов. Бывают случаи, когда за один краткий визит фирма заключает очень неплохой контракт. Но это скорее исключение, чем правило, если речь не идет о заранее подготовленном договоре. Контракты заключаются позже, после того как установлены хорошие контакты, и фирма после поездки проявляет настойчивость. Конкретными цифрами мы не располагаем — эта информация часто расценивается как коммерческая тайна. Иногда фирмы с удовольствием рассказывают о результатах, и тогда мы радуемся вместе с ними.

— **Есть ли регионы, где финские компании еще ни разу не были?**

— У Финско-Российской торговой палаты нет монополии на организацию поездок финских фирм в Россию. Многие фирмы самостоятельно посещают разные уголки страны.

На протяжении всей истории взаимоотношений России и Финляндии финские и российские бизнесмены проявляли интерес друг к другу и желание сотрудничать. Если изначально сотрудничество начиналось с двух столиц: Москвы и Санкт-Петербурга, то сейчас финские фирмы заинтересованы в работе с российскими регионами.

Помочь налаживанию контактов в регионах России призваны поездки, организуемые Финско-Российской торговой палатой.

О том, как они организуются и происходят, мы побеседовали с Директором по проектам Финско-Российской торговой палаты госпожой Яаной Реколайнен.

— **Госпожа Реколайнен, как давно осуществляются поездки**

Они находят возможности для ведения бизнеса и в тех регионах, которые не относятся к «сильным». Для нас очень сложно собирать группы туда, где эти возможности ограничены (например, Владивосток). Однако возьму на себя смелость сказать, что таких регионов, где ни разу не были финские компании, нет.

— **Какие регионы стоят в ближайших планах поездок?**

— В этом году у нас есть планы организовать группу в Тюмень, Великий Новгород, Ярославль, Санкт-Петербург и Екатеринбург.

— **Есть ли регион, который Вы можете назвать наиболее интересным для финского бизнеса?**

— Свердловская область является одной из таких, куда можно организовывать бизнес-группы два раза в год. Здесь есть очень широкие возможности для финских фирм в самых разных отраслях. Хочется отметить, что Свердловская область имеет не только высокий уровень промышленного развития, но и высокий уровень и подготовленность бизнесменов для сотрудничества с зарубежными фирмами.

Екатеринбург, к тому же, является своего рода бизнес-центром для очень большого региона, к которому тяготеют субъекты не только уральского региона, но и Сибири и части Поволжья. Неслучайно мы открыли представительство ФРТП именно там.

Беседу вела
Светлана Рогоцкая