

# Менеджмент

"Скандинавские институты... напрямую зависят от превосходного менеджмента. Если ли на свете человек, описавший лучшее знание на практике менеджмента, чем Питер Друкер, и ни одна книга не охватила его суть лучше, чем конструктивный труд *Менеджмент*".

Джим Коллинз, автор книги *Good to Great*

Самая всеобъемлющая книга по менеджменту  
от человека, который наобрел  
эту дисциплину

Впервые полностью переработанное  
и исправленное  
издание

ISBN 978-5-8459-1570-2



9 785845 915702



П. ДРУКЕР  
Дж. МАКЬЯРЕЛЛО

МЕНЕДЖМЕНТ



# Менеджмент

ПИТЕР  
ДРУКЕР

и Джозеф А. МАКЬЯРЕЛЛО

предисловие Джима КОЛЛИНЗА



# Management

*REVISED EDITION*

---

PETER F.  
**DRUCKER**

with Joseph A. Maciariello



HarperBusiness

# Менеджмент

---

## ПИТЕР ДРУКЕР

и Джозеф А. МАКЪЯРЕЛЛО



Москва • Санкт-Петербург • Киев  
2010

ББК 32.973.26-018.2.75

Д76

УДК 681.3.07

Издательский дом "Вильямс"

Главный редактор *С.Н. Тригуб*

Зав. редакцией *А.В. Назаренко*

Перевод с английского *А.Н. Свирид*

Под редакцией *А.В. Назаренко*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом "Вильямс" по адресу:  
info@williamspublishing.com, <http://www.williamspublishing.com>

**Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А.**

**Д76 Менеджмент. : Пер. с англ. — М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2010. — 704 с. :  
ил. — Парал. тит. англ.**

**ISBN 978-5-8459-1570-2 (рус.)**

**ББК 32.973.26-018.2.75**

Все названия программных продуктов являются зарегистрированными торговыми марками соответствующих фирм.

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотоконирование и запись на магнитный носитель, за исключением краткого цитирования в статьях и обзорах, если на это нет письменного разрешения издательства HarperCollins Publishers, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise without the prior written permission of the Publisher.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International. Copyright © 2010.

Authorized translation from English language edition published by HarperCollins Publishers, Inc., Copyright © 2008.

**Научно-популярное издание**

**Питер Ф. Друкер, Джозеф А. Макьярелло**

**Менеджмент**

Литературный редактор *И.А. Попова*

Верстка *В.И. Бордюк*

Художественный редактор *В.Г. Павлютин*

Корректор *Л.А. Гордиенко*

Подписано в печать 11.08.2009. Формат 70х100/16

Гарнитура Times. Печать офсетная

Усл. печ. л. 45,15. Уч. изд. 39.

Тираж 1000 экз. Заказ № 17912.

Отпечатано по технологии С1Р

в ОАО "Печатный двор" им. А. М. Горького

197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15

ООО "И. Д. Вильямс", 127055, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

**ISBN 978-5-8459-1570-2 (рус.)**

**ISBN 978-0-06-125266-2 (англ.)**

© Издательский дом "Вильямс", 2010

© 2008 by the Peter F. Drucker Literary Trust.

Foreword copyright 2008 by Jim Collins



# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

Наследие Питера Друкера	21
Примечание автора	25
Введение в переработанное издание книги <i>Менеджмент</i>	28
Глава 1. Введение: понятие менеджмента и менеджеров	31
Глава 2. Менеджмент как социальная функция и либеральное искусство	71
Глава 3. Критерии менеджмента	81
<b>Часть I. Новые реалии менеджмента</b>	<b>91</b>
Глава 4. Знание — это все	92
Глава 5. Демографические изменения	101
Глава 6. Будущее корпорации	109
Глава 7. Новая парадигма менеджмента	125
<b>Часть II. Эффективность бизнеса</b>	<b>147</b>
Глава 8. Теория бизнеса	148
Глава 9. Цель и задачи бизнеса	163
Глава 10. Будущее начинается сегодня	183
Глава 11. Стратегическое планирование: предпринимательский навык	195
<b>Часть III. Эффективность института обслуживания</b>	<b>205</b>
Глава 12. Управление институтами обслуживания в обществе организаций	206
Глава 13. Чему бизнес может поучиться у успешных некоммерческих организаций	221
Глава 14. Ответственность школы	233
Глава 15. Новое понимание перепроектирования правительства	243
Глава 16. Предпринимательство в институтах общественного обслуживания	257
<b>Часть IV. Продуктивный труд и работник, ориентированный на достижения</b>	<b>267</b>
Глава 17. Как сделать труд продуктивным и ориентировать работника на достижения	268
Глава 18. Управление работой и работником физического труда	279
Глава 19. Управление работой и работником умственного труда	287
<b>Часть V. Социальные воздействия и социальная ответственность</b>	<b>303</b>
Глава 20. Социальное воздействие и социальные проблемы	304
Глава 21. Новый плюрализм: как сбалансировать особую цель института с общим благом	321

<b>Часть VI. Труд и рабочие задания менеджера</b>	<b>329</b>
Глава 22. Почему менеджеры?	330
Глава 23. Структура и содержание управленческих рабочих заданий	335
Глава 24. Развитие менеджмента и менеджеров	349
Глава 25. Целевое управление и самоконтроль	359
Глава 26. От менеджмента среднего звена к организациям, основанным на информации	373
Глава 27. Дух свершений	387
<b>Часть VII. Управленческие навыки</b>	<b>401</b>
Глава 28. Элементы эффективного принятия решений	402
Глава 29. Как принимать кадровые решения	417
Глава 30. Управленческие коммуникации	429
Глава 31. Механизмы контроля, контроль и менеджмент	435
Глава 32. Менеджер и бюджет	447
Глава 33. Информационные инструменты и понятия	461
<b>Часть VIII. Инновации и предпринимательство</b>	<b>479</b>
Глава 34. Предпринимательский бизнес	480
Глава 35. Новое предприятие	487
Глава 36. Предпринимательские стратегии	503
Глава 37. Систематические инновации с помощью окон возможности	529
<b>Часть IX. Управленческая организация</b>	<b>537</b>
Глава 38. Стратегии и структуры	538
Глава 39. Схема, основанная на работе и задаче	563
Глава 40. Три вида команд	577
Глава 41. Схема, нацеленная на результат и отношения	583
Глава 42. Альянсы	599
Глава 43. Исполнительный директор нового тысячелетия	609
Глава 44. Влияние пенсионных фондов на корпоративное управление	617
<b>Часть X. Новые требования к человеку</b>	<b>629</b>
Глава 45. Управление собой	630
Глава 46. Управление боссом	649
Глава 47. Перестройка самого себя: семь случаев из личного опыта	657
Глава 48. Образованный человек	667
Основные работы Питера Друкера	675
Основные работы Питера Друкера на русском языке	677
Заключение. Менеджер завтрашнего дня	679
Библиография	687
Предметный указатель	695

# СОДЕРЖАНИЕ

---

<b>Наследие Питера Друкера</b>	21
<b>Примечание автора</b>	25
<b>Введение в переработанное издание книги <i>Менеджмент</i></b>	28
Как пользоваться книгой	28
Менеджмент как система взаимосвязанных элементов (рис.1)	29
Дух свершений (глава 27)	31
Теория бизнеса (глава 8)	31
Определение окружающих тенденций и будущего, которое уже произошло (главы 4-7, 10, часть 4)	33
Социальные воздействия и социальная ответственность (главы 20-21)	33
Креативное разрушение, а также инновации и предпринимательство (часть 8)	35
Управленческие навыки, управленческие задачи и личные умения	36
Управленческие навыки (главы 28-33)	37
Управленческие задачи (главы 9-11, 24-26, часть 9, глава 45)	41
Личные навыки (часть 10)	43
<b>Вывод</b>	44
<b>Предисловие</b>	44
<b>Глава 1. Введение: понятие менеджмента и менеджеров</b>	51
Что такое менеджмент	52
Кто такие менеджеры	54
Новое определение менеджера	56
Люди — ресурсы менеджера	61
Менеджмент: практика, а не наука	62
Примечание: истоки и история менеджмента	64
Появление крупных организаций	66
Первый бум менеджмента	68
Работа двадцатых и тридцатых годов	68
Вывод	70
<b>Глава 2. Менеджмент как социальная функция     и либеральное искусство</b>	71
Менеджмент как фактор трансформации	72

Менеджмент и предпринимательство	75
Подотчетность менеджмента	76
Что такое менеджмент	77
Менеджмент как либеральное искусство	79
Вывод	79
<b>Глава 3. Критерии менеджмента</b>	81
Миссия	81
Продуктивность труда и ориентация работника на достижения	83
Социальная ответственность	85
Какая задача важнее?	86
Временной фактор	86
Администрирование и предпринимательство	87
Вывод	89
<b>Часть I. Новые реалии менеджмента</b>	91
<b>Глава 4. Знание — это все</b>	92
Новая рабочая сила	93
Мужские и женские роли	94
Всегда стремиться вверх	98
Цена успеха	99
Вывод	100
<b>Глава 5. Демографические изменения</b>	101
Необходимо, но не желательно	102
Страна иммигрантов	103
Конец единого рынка	104
Помните о демографических изменениях	106
Вывод	107
<b>Глава 6. Будущее корпорации</b>	109
Все на своих местах	110
Кому нужна исследовательская лаборатория?	113
Компания нового типа	114
От корпорации к конфедерации	116
Путь компании Toyota	116
Жизнь наверху	118
Что впереди? Сейчас уже пора готовиться к будущим реалиям	119
Что дальше?	122

Большие идеи	123
Вывод	124
<b>Глава 7. Новая парадигма менеджмента</b>	<b>125</b>
Введение	125
Менеджмент — это управление <i>бизнесом</i>	126
Единственно правильная организация	128
Единственно правильный способ управлять людьми	131
Технологии и конечные пользователи — фиксированные величины	135
Границы менеджмента определяются юридическими нормами	138
Границы менеджмента определяются политикой	141
Менеджмент нацелен внутрь	143
Вывод	145
<b>Часть II. Эффективность бизнеса</b>	<b>147</b>
<b>Глава 8. Теория бизнеса</b>	<b>148</b>
Ловкость компании IBM	149
У компании GM хватало сил	150
Паралич IBM	151
Восстановление GM	152
Три предположения	153
Четыре характеристики	154
Профилактика	155
Тревожные сигналы	158
Решительные действия	160
Вывод	161
<b>Глава 9. Цель и задачи бизнеса</b>	<b>163</b>
Цель бизнеса	165
“Каким должен быть наш бизнес?”	171
Задачи маркетинга	175
Задача в сфере новаторства	177
Задачи в области ресурсов	177
Задачи в области продуктивности	178
Задачи в области социальной ответственности	179
Прибыль как потребность и ограничение	180
Балансирование задач	180
От задач к действиям	181
Вывод	181

<b>Глава 10. Будущее начинается сегодня</b>	<b>183</b>
Будущее, которое уже случилось	184
Все уже произошло	187
Сила идеи	188
Креативность	191
Вывод	193
<b>Глава 11. Стратегическое планирование:     предпринимательский навык</b>	<b>195</b>
Чем не является стратегическое планирование	196
Чем является стратегическое планирование	199
Избавление от вчерашнего дня	200
Чем новым нам надо заняться и когда?	200
Все сводится к труду	202
Вывод	204
<b>Часть III. Эффективность института обслуживания</b>	<b>205</b>
<b>Глава 12. Управление институтами обслуживания     в обществе организаций</b>	<b>206</b>
Многoinституциональное общество	206
Управляют ли институтами обслуживания	207
Управляемы ли они	207
Управление институтами обслуживания с целью повышения их эффективности	208
Три вида институтов обслуживания	210
Либиенталь и TVA	210
Американский университет	211
Специфические потребности институтов обслуживания	213
Социалистическая конкуренция в сфере услуг	215
Институты государственного управления	218
Вывод	220
<b>Глава 13. Чему бизнес может поучиться у успешных     некоммерческих организаций</b>	<b>221</b>
Преданность менеджменту	222
Эффективное использование совета директоров	225
Предлагать значимые достижения	228
Обучение, обучение, обучение	229
Предупреждение для бизнеса	231
Вывод	232

<b>Глава 14. Ответственность школы</b>	<b>233</b>
Новые требования к качеству	234
Учимся учиться	236
Школа в обществе	238
Отчетность школы	240
Вывод	242
<b>Глава 15. Новое понимание перепроектирования правительства</b>	<b>243</b>
Реструктуризация	245
Переосмысление	247
Отказ	250
Исключение для крестоносцев	251
Эффективное правительство	252
Постскриптум	254
Вывод	255
<b>Глава 16. Предпринимательство в институтах общественного обслуживания</b>	<b>257</b>
Необходимость в инновациях	264
Вывод	266
<b>Часть IV. Продуктивный труд и работник, ориентированный на достижения</b>	<b>267</b>
<b>Глава 17. Как сделать труд продуктивным и ориентировать работника на достижения</b>	<b>268</b>
Работа и работник в период быстрых перемен	269
Кризис работника физического труда	269
Кризис профсоюзов	271
Профсоюзы и работники умственного труда	272
Управление работником умственного труда: новое испытание	274
Сегментация рабочей силы	276
Новое поколение	277
Вывод	278
<b>Глава 18. Управление работой и работником физического труда</b>	<b>279</b>
Производительность работника физического труда	279
Принципы производительности работника физического труда	280
Будущее производительности работника физического труда	284
Вывод	284

<b>Глава 19. Управление работой и работником умственного труда</b>	<b>287</b>
Что мы знаем о производительности работника умственного труда	287
В чем смысл задания	288
Работник умственного труда как капитальный актив	291
Технологи	293
Умственный труд как система	297
С чего же начинать?	298
Управление в корпорации	300
Вывод	301
<b>Часть V. Социальные воздействия и социальная ответственность</b>	<b>303</b>
<b>Глава 20. Социальное воздействие и социальные проблемы</b>	<b>304</b>
Ответственность за воздействия	305
Как справиться с воздействиями	306
Когда требуется регулирование	307
Социальные проблемы как благоприятные бизнес-возможности	308
Границы социальной ответственности	310
Рамки полномочий	313
Этика ответственности	314
Не навреди	316
Вывод	319
<b>Глава 21. Новый плюрализм: как сбалансировать особую цель института с общим благом</b>	<b>321</b>
Краткий экскурс в историю	321
Зачем нам нужен плюрализм	324
Лидерство за рамками организаций	326
Три аспекта такой интеграции	326
Два вида ответственности	326
Вывод	327
<b>Часть VI. Труд и рабочие задания менеджера</b>	<b>329</b>
<b>Глава 22. Почему менеджеры?</b>	<b>330</b>
Подъем, упадок и возрождение компании Ford	331
Корпорация GM — контртекст	332
Урок истории компании Ford	333



Менеджмент как фазовый переход	334
Вывод	334
<b>Глава 23. Структура и содержание управленческих рабочих заданий</b>	335
Распространенные ошибки при разработке управленческих рабочих заданий	335
Профессиональная структура и личность	340
Размах управленческих взаимоотношений	342
Определение управленческой работы	344
Полномочия менеджера	345
Менеджер, его начальники, подчиненные и корпорация	347
Вывод	348
<b>Глава 24. Развитие менеджмента и менеджеров</b>	349
Зачем развивать менеджмент	349
Зачем необходимо развивать менеджера	350
Что не является развитием менеджмента	352
Два аспекта развития	354
Вывод	358
<b>Глава 25. Целевое управление и самоконтроль</b>	359
Специализированная работа менеджера	359
Неправильное руководство	361
Неправильное направление в результате компенсирования	363
Какими должны быть цели менеджера?	365
Менеджмент с помощью стимулов	366
Кто и как должен устанавливать цели для менеджеров	367
Самоконтроль посредством оценок	369
Самоконтроль и критерии эффективности работы	371
Философия менеджмента	371
Вывод	372
<b>Глава 26. От менеджмента среднего звена к организациям, основанным на информации</b>	373
Информационные технологии	373
От данных к информации	375
Вывод	385
<b>Глава 27. Дух свершений</b>	387
Опасность безопасной посредственности	388
Решения по совести	391

Фокус на благоприятных возможностях	392
Решения относительно людей: контроль организации	394
Прямота – пробный камень	395
Лидерство и дух свершений	397
Лидерские “качества”?	397
Развенчивание лидеров	398
Доверие нужно заслужить	400
Вывод	400

## **Часть VII. Управленческие навыки** 401

### **Глава 28. Элементы эффективного принятия решений** 402

Элементы принятия решений	403
Определяем, необходимо ли решение	403
Правила, по которым хирурги принимают решения	404
Классификация проблемы	405
Определение проблемы	405
Решаем, что будет правильным	408
Убеждаем окружающих в правильности решения	409
1. Японский процесс принятия решений	409
2. Принятие решений Франклином Рузвельтом	410
Действия на основе решений	411
Превращение решения в действие	411
Проверка решений по их результатам	413
Непрерывное обучение как неотъемлемая часть руководящего решения	414
Вывод	415

### **Глава 29. Как принимать кадровые решения** 417

Принятие кадровых решений	419
Пять этапов принятия решений	419
Пять основных правил	421
Организация “КЭР”	422
Рискованные кадровые решения	423
Опасная должность	424
Обратная связь как элемент кадровых решений	425
Сила кадровых решений	426
Вывод	427

### **Глава 30. Управленческие коммуникации** 429

Коммуникация по нисходящей и восходящей	431
---	-----

Целевое управление	432
Вывод	433
<b>Глава 31. Механизмы контроля, контроль и менеджмент</b>	435
Характеристики механизмов контроля	436
Требования к механизмам контроля	440
Механизмы контроля определяются стратегией	441
Окончательный контроль организаций	446
Вывод	446
<b>Глава 32. Менеджер и бюджет</b>	447
Бюджет — инструмент менеджмента	448
Бюджетирование с нуля	449
Виды затрат	450
Бюджетирование по стадиям жизненного цикла	450
Операционный бюджет и бюджет возможностей	452
Бюджетирование персонала	453
Бюджетирование и контроль	454
График Ганта и сетевая диаграмма	456
Оценка эффективности работы с помощью бюджета	459
Вывод	459
<b>Глава 33. Информационные инструменты и понятия</b>	461
1. Базовая информация, необходимая предприятию	461
От учета издержек до контроля над результатом	461
От юридической выдумки к экономической действительности	464
2. Информация для создания богатства	465
Информация о производительности	466
Информация о компетентности	467
Информация о распределении ресурсов	468
Где же результаты?	469
3. Информация, необходимая менеджерам для работы	471
Организация информации	473
Никаких сюрпризов	475
Выходим за пределы организации	476
Вывод	477
<b>Часть VIII. Инновации и предпринимательство</b>	479
<b>Глава 34. Предпринимательский бизнес</b>	480
Структуры	482

Чего делать не нужно	485
Вывод	486
<b>Глава 35. Новое предприятие</b>	487
Необходимость концентрироваться на рынке	488
Финансовая дальновидность	490
Создание команды топ-менеджеров	494
"Где я могу принести пользу?"	498
Потребность в совете со стороны	501
Вывод	501
<b>Глава 36. Предпринимательские стратегии</b>	503
Быть "быстрее самых быстрых"	503
"Бить их там, где они не ждут" (креативное подражание и "предпринимательское дзюдо")	506
Креативное подражание	507
"Предпринимательское дзюдо"	509
Экологические ниши	514
Стратегия заставы	515
Стратегия особого навыка	516
Стратегия особого рынка	519
Изменение ценностей и характеристик	521
Создание товара, полезного для потребителя	521
Ценообразование	522
Адаптация к реалиям потребителя	523
Обеспечение ценности для потребителя	525
Вывод	527
<b>Глава 37. Систематические инновации с помощью окон возможности</b>	529
Семь окон возможности	529
Пилотирование	534
Вывод	535
<b>Часть IX. Управленческая организация</b>	537
<b>Глава 38. Стратегии и структуры</b>	538
Окончательные ответы дня вчерашнего	539
Традиционные предпосылки и текущие потребности	540
Три вида работы	543
От чего нам следует отказаться	544
Структурные элементы организации	546

Ключевые направления деятельности	547
Анализ вкладов	549
Деятельность в “зоне совести”	551
Повышение эффективности обслуживающего персонала	552
Два лика информации	554
Административно-хозяйственная деятельность	555
Анализ решений	556
Анализ связей	558
Признаки плохой организации	559
“Организиты” как хроническое заболевание	561
Вывод	562
<b>Глава 39. Схема, основанная на работе и задаче</b>	<b>563</b>
Формальные спецификации	563
Выполнение требований	566
Три вида организации труда	566
Функциональная структура	567
Ограниченность объема	569
Где функциональность полезна	570
Команда	570
Требования к структуре команды	571
Преимущества и недостатки командных принципов	572
Масштаб командной организации	573
Командная схема и организация, основанная на знаниях	574
Вывод	576
<b>Глава 40. Три вида команд</b>	<b>577</b>
Вывод	581
<b>Глава 41. Схема, нацеленная на результат и отношения</b>	<b>583</b>
Федеральная децентрализация	583
Сильные стороны федеральной децентрализации	584
Требования федеральной децентрализации	586
Требования к размеру	587
Мало — это сколько?	588
Что такое бизнес-компания	590
Смоделированная децентрализация	591
Проблемы смоделированной децентрализации	592
Правила использования смоделированной децентрализации	593
Системная структура	594
Сложности и проблемы системных структур	596
Вывод	598

<b>Глава 42. Альянсы</b>	599
Почему организации вступают в альянсы?	600
Разные виды альянсов	602
Общие проблемы для всех альянсов и пути их решения	603
Управление альянсами как рыночными товариществами	607
Вывод	607
<b>Глава 43. Исполнительный директор нового тысячелетия</b>	609
Задачи исполнительного директора	609
Исполнительный директор: американское изобретение и экспорт	614
Вывод	615
<b>Глава 44. Влияние пенсионных фондов на корпоративное управление</b>	617
Не продается	617
Менеджмент для заинтересованных сторон	619
Организационная структура и подотчетность	624
Эффективный совет директоров	626
Вывод	627
<b>Часть X. Новые требования к человеку</b>	629
<b>Глава 45. Управление собой</b>	630
В чем мои сильные стороны?	630
Как я добиваюсь результатов?	633
Кто я — читатель или слушатель?	634
Как я учусь?	636
Каковы мои ценности?	639
Что делать при конфликте ценностей	641
К какой группе я принадлежу?	642
В чем мой вклад?	642
Ответственность за отношения	645
Вывод	648
<b>Глава 46. Управление боссом</b>	649
У большинства из нас несколько боссов	649
Босс — ключ к эффективности	649
Отказ от управления боссом	650
Кто такой босс?	650

Управление боссом	650
Составьте список боссов	651
Поинтересуйтесь мнением босса и поделитесь своим	651
Помогите боссу добиться результатов	653
Подыграйте сильным сторонам босса	654
Держите босса в курсе дела	654
Защищайте босса от неожиданностей	654
Никогда не недооценивайте босса	656
Вывод	656
<b>Глава 47. Перестройка самого себя: семь случаев</b>	
<b>из личного опыта</b>	657
Случай первый: Цель и видение благодаря Верди	658
Случай второй: "Их видят боги" — говорил Фидий	659
Случай третий: Непрерывное обучение — решение журналиста	659
Случай четвертый: Критический обзор — урок главного редактора	660
Случай пятый: Что нужно в новой должности — урок старшего партнера	661
Случай шестой: Все нужно записывать — урок иезуитов и кальвинистов	663
Случай седьмой: Какую память о себе оставить — урок Шумпетера	663
Всему этому можно научиться	665
Личная ответственность человека	666
Вывод	666
<b>Глава 48. Образованный человек</b>	667
В основе общества знаний	668
Общество знаний и общество организаций	670
Technes и образованный человек	671
Сделать знания путем к знаниям	672
Вывод	674
<b>Основные работы Питера Друкера</b>	675
<b>Основные работы Питера Друкера на русском языке</b>	677
<b>Заключение. Менеджер завтрашнего дня</b>	679
<b>Библиография</b>	687
Американские книги о Питере Ф. Друкере	687
1. Истоки, основы и задачи менеджмента	687
2. Менеджмент как процесс и как дисциплина	688

3. Менеджмент в Японии	689
4. Управление ради эффективности	689
5. Работа и работник	690
6. Социальное влияние и социальная ответственность	690
7. Работа менеджера	690
8. Навыки и инструменты менеджера	691
9. Организационный дизайн и структура	691
10. Задачи топ-менеджмента	692
11. Стратегии и структуры	692
12. Многонациональная корпорация	692
13. Новаторская организация	693
14. Менеджер завтрашнего дня	693

<b>Предметный указатель</b>	<b>695</b>
-----------------------------	------------



Во время дискуссии в аспирантуре профессор спросил моих первокурсников: между менеджерами и лидерами есть ли разница? Обсуждение протекало примерно так:

— Лидеры определяют видение, а менеджеры просто решают, как его воплотить в жизнь, — сказал один студент.

— Лидеры вдохновляют и мотивируют, а менеджеры следят за тем, чтобы все было организовано, — заметил другой.

— Лидеры ведут людей к высшим ценностям, а менеджеры занимаются деталями.

Из этой дискуссии понятно, что подсознательно люди боготворят лидеров и презирают менеджеров. Лидеры вдохновляют, их много, лидеры — это дети в курточках из черной кожи, солнцезащитных очках и по-настоящему крутым имиджем. Менеджеры? Ну, это довольно занудные ребята, несомненно, не такие интересные, им не хватает харизмы. И конечно же, мы все хотели бы быть *лидерами*, а всю тяжелую, монотонную работу предоставить менеджерам.

Нельзя придумать более незрелых и ошибочных взглядов. Как Питер Друкер объяснит на страницах этой книги, *самые лучшие лидеры — прежде всего, эффективные менеджеры*. Те люди, которые хотят лидировать, но не умеют руководить, будут либо опасны, либо бесполезны не только для своей организации, но и для общества в целом.

Деловой и социальный предприниматель Боб Буфорд однажды заметил, что вклад Друкера в торжество свободного общества был не меньшим, чем у любого другого человека. Я согласен. Чтобы свободное общество могло функционировать, в каждом его секторе, а не только в бизнесе нам нужны высокоэффективные, самоуправляющиеся институты, буквально во всех социальных областях. Без этого, как говорил сам Друкер, единственная жизнеспособная альтернатива — это тоталитарная тирания. Сильные институты, в свою очередь, напрямую зависят от превосходного менеджмента, и ни один человек не оказал на практику менеджмента большего влияния, и ни одна книга не охватила его суть лучше, чем его конструктивный труд *Менеджмент*.

Впервые я осознал влияние Друкера в Станфорде в начале 1990-х годов, когда мы с Джерри Поррасом изучали крупные корпорации XX века. Чем глубже мы уходили в стадии формирования таких компаний, как

General Electric, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Hewlett-Packard, Merck Motorola, то тем отчетливее становился интеллектуальный след Друкера. Заметки и выступления Дэвида Паккарда времен создания компании HP настолько напоминали работы Друкера, что я себе буквально представлял, как Паккард говорит о менеджменте, держа в руке классический текст Друкера. Закончив исследования, мы с Джерри мучительно стали придумывать название для нашей книги, перебрав более ста вариантов. Наконец в отчаянии я воскликнул: "Почему бы просто не назвать ее *Друкер был прав*, и дело с концом!" (Позже мы назвали эту книгу *Built to Last*.)

Что свидетельствует об огромном влиянии Друкера? Убежден, что ответ кроется не только в его конкретных идеях, но в общем *подходе* к идеям, состоящем из четырех элементов:

1. Он смотрел в окно, а не в зеркало.
2. Он в первую очередь начинал с результатов.
3. Он задавал смелые вопросы.
4. Все его труды проникнуты беспокойством и сочувствием к людям.

Однажды я беседовал с одним из коллег-преподавателей о том, кто из мыслителей повлиял на нас, и в разговоре упомянул Друкера. Коллега наморщил нос и сказал: "Друкер? Но он такой *практичный*". Друкеру пришлось бы по душе этот момент презрения, который свидетельствовал о том, что его идеи на самом деле срабатывают. Они срабатывают, потому что он сформулировал их в результате точного наблюдения за эмпирическими фактами. Он всегда призывал смотреть *вокруг*, в мир, и там искать идеи, и постоянно заставлял себя и своих учеников: "Смотрите в окно, а не в зеркало!" Друкер стоит в одном ряду с такими мыслителями, как Дарвин, Фрейд и Тейлор, и все они были эмпириками. Дарвин исписал множество блокнотов, огромное количество страниц о голубях и черепахах. Фрейд использовал свою терапевтическую практику в качестве лаборатории. Тейлор проводил эмпирические эксперименты, прослеживая тысячи деталей. Подобно им, Друкер погружался в эмпирические факты, а затем спрашивал: "Какой внутренний принцип объясняет эти факты, и как мы можем с максимальной пользой применять его?"

Друкер принадлежал к церкви сторонников результатов. Вместо того чтобы начинать с самой религиозной веры в конкретную категорию ответов — веры в лидерство или культуру, информацию или инновацию, децентрализацию или маркетинг, стратегию или любую другую категорию, — Друкер первым делом задавал вопрос: "Чем объясняются видимые результаты?", и только *затем* давал на него ответ. Он начинал с выводов — определений и маркеров успеха — и старался найти исходные данные, а не

наоборот. После этого он проповедовал своим студентам и клиентам религию результатов, причем не только из бизнес-корпораций, но и из государственного и социального сектора. Чем более благородна ваша миссия, тем большего он требовал: что будет определять превосходную эффективность работы? “Благие намерения, — казалось, он кричал, при этом не повышая голоса, — не могут служить оправданием некомпетентности”.

И тем не менее, каким бы практичным эмпириком ни был Друкер, он никогда не говорил технично или банально, и не поддавался влиянию современных ученых, которые привыкли отвечать (как заметил покойный Джон Гарднер) “на все более ненужные вопросы со все большей точностью”. Оставаясь профессором менеджмента — не точной, а гуманитарной дисциплины, — он пользовался свободой и поднимал смелые вопросы. Впервые я прочел работу Друкера в отпуске в Монтерее, штат Калифорния. Мы с женой отправились в магазин подержанных книг (это настоящий поиск неожиданных сокровищ) и тут я наткнулся на потрепанный экземпляр *Concept of the Corporation*, ожидая увидеть книгу о том, как создавать компанию. Но уже через несколько страниц я понял, что в книге затрагивается намного более серьезный вопрос: какова роль корпорации на данном уровне развития цивилизации? Друкера пригласили изнутри изучить деятельность General Motors, и чем больше он видел, тем сильнее становилось его беспокойство. “Компанию General Motors... можно расценивать как триумф и поражение менеджера-технократа, — позже писал он. — В том, что касается продаж и прибылей, она добилась очень многого... Но вместе с тем и потерпела серьезное поражение — в смысле связей с общественностью, общественной оценки и принятия со стороны широкой публики”. Друкер страстно верил в менеджмент не как в технократическую деятельность, а как в профессию с благородным призванием, подобно лучшим проявлениям медицины и юриспруденции.

Друкер мог быть едким и нетерпеливым, настоящим ворчуном. Но за этой колкостью и за каждой страницей его книг скрывается человек с невероятной любовью к людям. Он стремился сделать производительнее не только нашу экономику, но и все общество — более продуктивным и человечным. Друкер считал абсолютно безнравственной привычку воспринимать других людей всего лишь как средство достижения цели, а не цель саму по себе. И когда он писал об институтах и обществе, я убежден, его в первую очередь волновал человек.

Я на собственном опыте убедился в таком сострадании Друкера в 1994 году, когда оказался на распутье и пытался решить, стоит ли отказываться от привычного пути и прокладывать собственную дорожку. В разговоре с редактором *Industry Week* я упомянул Питера Друкера. “Недавно я брал у Питера интервью, — сказал он, — поэтому с удовольствием спрошу, не уделит ли он тебе минутку?”

Я и не рассчитывал, что из этого что-нибудь получится, но однажды услышал на своем автоответчике сообщение: “Это Питер Друкер, — медленно, четко, с явным австрийским акцентом. — Я был бы очень рад провести с вами день, мистер Коллинз. Пожалуйста, перезвоните мне”. Мы договорились на декабрь, и я полетел в Клермонт, штат Калифорния. Друкер встретил меня у себя дома и двумя руками пожал мою. “Мистер Коллинз, очень рад встрече. Пожалуйста, проходите”. Почти весь день он сидел в своем любимом соломенном кресле, задавал вопросы, наставлял, обучал и стимулировал меня. Я совершил паломничество в Клермонт в поисках мудрости у величайшего мыслителя менеджмента, а улетаю, чувствовал, что встретил сострадательного и щедрого человека, который — почти как побочная черта — оказался еще и настоящим гением.

Существуют два способа изменить мир: пером (использование идей) и мечом (использование силы). Друкер избрал перо и тем самым перестроил мышление тысяч людей, держащих в руках меч. Те, кто предпочитают работать пером, имеют преимущество над теми, кто действует мечом: написанное слово никогда не умирает. Если вам не выпало счастья встретиться с Питером Друкером при жизни, можете познакомиться с ним на этих страницах. Можете побеседовать с ним, написать для него послание на полях. Вы можете спорить с ним, раздражаться на него и вдохновляться его словами. Он может стать вашим наставником, если вы позволите это сделать, обучать вас, стимулировать, менять — а через вас и весь мир, с которым вы соприкасаетесь.

Питер Друкер зажег свет в темном мире, полном хаоса, и его слова сегодня остаются такими же справедливыми, как и десятилетия назад, когда он печатал их на своей старенькой пишущей машинке. Они заслуживают того, чтобы их прочел каждый человек, наделенный ответственностью, сегодня, завтра, через десять, пятьдесят и сто лет. Тот факт, что свободное общество восторжествовало в XX веке, совсем не гарантирует его триумфа в веке XXI. Централизованная тирания остается сильным противником, и перевес истории — не в нашу пользу. Когда молодые люди спрашивают: “Что такого важного я могу сделать?”, один из лучших вариантов ответа вы найдете в этой книге. Начните работать с организацией, которая вас интересует, если не в бизнесе, то в социальном секторе. Если подходящей не найдется, создайте ее сами. А затем — с помощью практики менеджмента — сделайте так, чтобы эта организация добилась невероятных результатов и оказала такое поразительное воздействие, что ваше собственное влияние вырастет в тысячи раз.

*Джим Коллинз  
Боулдер, Колорадо  
Декабрь 2007 г.*

## ПРИМЕЧАНИЕ АВТОРА

Переработанное издание *Менеджмента* представляет собой квинтэссенцию и синтез работ Питера Ф. Друкера по вопросам менеджмента и общества, при этом акцент делается на его опубликованные и неопубликованные труды за период с 1973 года, когда вышло первое издание книги *Менеджмент: задачи, обязанности, практика (МЗОП)*, вплоть до его смерти 11 ноября 2005 года. За это время у него вышло больше публикаций, чем за 1954-1973 гг., т.е. от выхода в свет книги *Практика менеджмента (1954)* и *МЗОП*.

Я работал с Питером Друкером с 1979 года до самой его смерти в 2005 году. В 1999 году профессор Друкер начал меньше преподавать, а я приступил к разработке и преподаванию курса Друкера по менеджменту для руководителей и магистров делового администрирования. Питер Друкер дал мне совет относительно преподавания, который я никогда не забуду: сконцентрироваться на общем менеджменте и следить за тем, чтобы студенты применяли принципы менеджмента или напрямую к своей работе, или опосредованно в определенных ситуациях. Именно с этой целью он написал книгу с описанием возможных ситуаций.

Зимой 2001 года Питер Друкер предложил мне сотрудничать с ним над целым рядом литературных трудов, в том числе *The Daily Drucker* и *The Effective Executive in Action*. Меня никогда не покидало чувство, что я нахожусь рядом с мастером. Работа с ним изменила меня, и за это я всегда буду ему благодарен. Я никогда не забуду полученных уроков, например того, как он заботился о достоинстве и развитии человека, подчеркивал важность миссии и результатов, призывал стремиться к цельности в межличностных отношениях.

Идея переработать эту книгу возникла у меня во время разговора с Питером Друкером в декабре 2001 года после восхитительного ленча, за которым он поделился с моим сыном советами насчет дальнейшего развития карьеры. Я повез его домой и по дороге спросил, когда он планирует пересмотреть “большую” книгу по менеджменту. “Никогда!” — воскликнул Питер. Пораженный, я храбро поинтересовался: “В таком случае как мы будем дальше преподавать ваш материал?” “Оглянись, — ответил он, — все уже готово”.

Благодаря нашей совместной работе над *The Daily Drucker* у меня появилась возможность “оглянуться” и посмотреть на все его книги. Это застави-

ло меня испытать к нему еще большее уважение, я был поражен той глубине и широте, с которой он работал всю свою жизнь.

8 июня 2005 года я был дома у Питера Друкера, когда он просматривал и редактировал мой первый вариант книги *The Effective Executive in Action*. Закончив, он повернулся ко мне и сказал: "Я понял, что ты хочешь переработать мою книгу *Практика менеджмента*". Он снова шокировал меня, и я ответил: "Нет, я бы хотел переработать вашу книгу по менеджменту". Он возразил: "Такой книги нет". На что я заметил: "*Менеджмент: задачи, обязанности, практика*". "А, — сказал он, — это будет непростое дело". Я кивнул, и он ответил: "Хорошо".

Теперь, после публикации переработанного издания, я оглядываюсь назад и понимаю, как много людей мне помогали. В первую очередь — это Питер Друкер и его жена Дорис. Они предоставили мне этот шанс. Надеюсь, в моей работе удалось сохранить душу, которую Питер Друкер вкладывал в свои труды по менеджменту, и расширить его влияние. Он показал нам, как управлять организациями для получения результатов и при этом развивать их сотрудников. Он объяснил, как добиваться успеха и вместе с тем не забывать о своей ответственности перед обществом.

Джоан Друкер Уинстейн (Joan Drucker Winstein), одна из попечителей Литературного фонда Друкера, работала с Этаном Фридманом (Ethan Friedman), ведущим редактором HarperCollins, чтобы воплотить мою идею в жизнь. Я очень признателен Джоан и Этану за их веру в меня и помощь.

Сара Браун (Sarah Brown), помощник редактора, и Мэтт Инман (Matt Inman), заместитель редактора в издательстве HarperCollins от начала и до конца проекта оказывали мне неоценимую помощь, за что я их благодарю. Кроме того, я многим обязан Дайане Аронсон (Diane Aronson) и Сеси Хант (Ceci Hunt), редакторам этой книги.

Эмили Трент (Emily Trent) и Кацуми Сакухара (Kazumi Sakuhara) помогали мне в работе над огромным наследием Друкера. Они были моими коллегами и друзьями в течение двух лет. Джаспер Спенсер-Шойрих (Jasper Spencer-Scheurich) помогал просматривать отредактированную рукопись и корректуры, а также следил за тем, чтобы я уложился в срок со своей работой. Приношу этим трем помощникам свою искреннюю благодарность.

Джейкоб Хай (Jacob High), архивист из Института Друкера, работал со мной над определением, получением и организацией всех библиографических источников для этой книги, за что ему большое спасибо.

Декан Айра Джексон (Ira Jackson) из аспирантуры по менеджменту имени Питера Друкера и Масатоши Ито создатель Института Друкера. Благодаря ему, а также директору Рикку Вартцману (Rick Wartzman) и его

заместителю Заку Ферсту (Zach First) из Института Друкера становятся возможными подобные проекты. Выражаю им свою признательность.

Моя помощница Бернадетт Ламбет (Bernadette Lambeth) работала со мной изо дня в день. Это спокойный, оптимистичный человек, который создает для меня ту обстановку, которая позволяет мне работать как можно продуктивнее. Спасибо, Бернадетт.

Наконец, поддержка и терпение моей жены Джуди позволили мне за последние два года посвятить большую часть времени работе над этой книгой. Она — настоящий подарок с небес для меня.

*Джозеф А. Макьярелло  
Декабрь 2007 года*

# ВВЕДЕНИЕ В ПЕРЕРАБОТАННОЕ ИЗДАНИЕ КНИГИ *МЕНЕДЖМЕНТ*

---

Оригинальное издание книги *Менеджмент* вышло в свет в 1973 году. Питер Друкер продолжал писать, преподавать и работать в качестве консультанта по вопросам менеджмента еще в течение тридцати двух лет после этого. В данном переработанном издании первоначальный вариант дополнен материалами из других книг Питера Друкера, опубликованных по этой теме в 1974–2005 гг. Все источники, использованные при этом, за исключением содержания данной главы, взяты из материалов, которые хранятся в Институте Друкера в Клермонте, штат Калифорния (авторские права на них принадлежат Питеру Ф. Друкеру).

Моя задача состояла в том, чтобы объединить этот новый материал с первоначальной работой, заменяя устаревшие данные новыми. Кроме того, я убрал устаревший материал из оригинальной версии и по мере возможности приводил более современные примеры.

## Как пользоваться книгой

Эта книга, как и оригинальный вариант, содержит в себе обобщающий материал по менеджменту. В ней подробно описываются три обязанности менеджмента: *эффективность организации*, в которой трудится менеджер, *стремление сделать работу производительной, а работника — результативным*, а также *управление социальным воздействием и социальной ответственностью*. Затем в книге рассказывается о задачах и практике, необходимых для менеджера, который хочет успешно справляться со своими обязанностями.

Части I–V посвящены *обязанностям менеджеров и обязанностям лидерских групп в организации*. В частях VI–IX говорится о многочисленных взаимосвязанных *задачах и практиках*, которые пригодятся менеджеру для выполнения своих обязанностей. В части X подробно описываются новые требования к менеджерам и руководству в целом, которые выдвигает *информационная революция и возникновение общества знаний*. Об этих новых требованиях уже говорилось в оригинальном издании, но они не освещались столь подробно.

Переработанное издание похоже на первоначальное в том, что адресовано самому широкому кругу читателей. Опытные руководители и консуль-



танты, возможно, используют его как справочник для решения конкретного вопроса или проблемы. Самый эффективный способ использовать книгу — применять ее советы на практике. Именно так можно извлечь максимальную пользу из управленческих принципов.

**Новый менеджер** должен попытаться соотнести каждый из вопросов данной книги со своей должностью или организацией. И здесь нужно проявить осторожность. Все эти принципы формировались в течение шестидесяти пяти лет в ходе работы реальных компаний. Следовательно, любой из них будет для вас наиболее полезным, если вы сможете применить его на практике. Значит, молодые менеджеры должны внимательно обдумать содержание каждой главы в свете своих конкретных обязанностей. Особенно полезными для них будут части VI–IX.

Студенты, изучающие менеджмент и гуманитарные науки, также могут использовать еще одну книгу Питера Друкера, *Management Cases*, чтобы узнать, как применять изложенные в этом труде принципы менеджмента к решению реальных проблем. По мере возможности они должны также попытаться проработать материал каждой главы, осмысливая описанные принципы в соотношении с реальными организациями, которые им знакомы. Определенный материал будет эффективен только в том случае, если у читателя имеется практический опыт решения конкретных вопросов.

Системный взгляд, представленный на рис. 1 и описанный ниже в этом введении, с легкостью поймет опытный руководитель или консультант и сможет представить себе все содержание книги в виде связного, единого целого. Рис. 1 и это введение можно также использовать как справочник для лучшего понимания полутора десятков основных понятий менеджмента, применяемых Питером Друкером.

Данное введение успешно использовался в качестве справочника при ознакомлении с этой информацией студентов, аспирантов и руководителей. В данном случае польза оказалась максимальной, когда материал сознательно изучался в хронологическом порядке, от начала и до конца книги.

### **Менеджмент как система взаимосвязанных элементов (рис.1)**

Труды Питера Друкера по вопросам менеджмента обширны и разнообразны. Но во всех них прослеживается одно четкое понимание того, что такое менеджмент и как должны действовать лидеры и менеджеры. Менеджмент — *дисциплина и практика*. Он полицентричен, т.е. включает в себя множество центров и взаимосвязанных элементов. Значит, овладеть этим предметом крайне сложно, если изучать отдельные главы последовательно. Необходимо представить элементы в виде действующей конструкции, поскольку единое целое оказывается больше, чем сумма его составных. Каждая из десяти частей данной книги связана с одной или несколькими частями. Каждая гла-

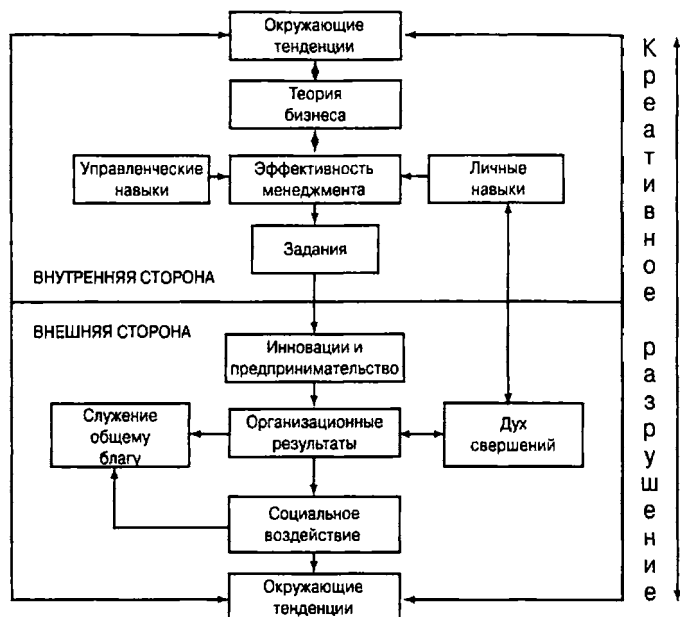


Рис.1. Системный взгляд: менеджмент как единое целое

ва — это часть целого, т.е. “слова”, а “музыка”, если хотите, появляется, только если воспринимать менеджмент как органичное целое.

Во введении описываются эти взаимосвязанные элементы менеджмента в виде системы. Рис.1 представляет собой карту, в которой каждый элемент соотносится с общим маршрутом. Каждый элемент выступает в качестве темы для одной или нескольких глав этой книги. Постарайтесь понять и применить понятие *менеджмента как органичного целого*, а не просто как набора разрозненных элементов. Такое толкование менеджмента как органичного целого совпадает с точкой зрения оригинального текста Питера Друкера, где он объясняет природу организаций и менеджмента:

В основе всей науки о менеджменте лежит один фундаментальный принцип: бизнес-предприятие представляет собой *систему* высшего порядка, систему, частями которой являются люди, добровольно применяющие свои знания, навыки и энтузиазм на благо совместного предприятия. У всех настоящих систем, будь то механические, как управление ракетой, биологические, например дерево, или социальные, такие как бизнес-предприятие, есть одна общая черта — *взаимозависимость*. Система как целое не обязательно станет лучше, если улучшается отдельная функция или элемент. Более того, это вполне может навредить системе, а то и приведет к ее разрушению.

В некоторых случаях самый лучший способ упрочить систему — это ослабить одну из ее составляющих, т.е. сделать ее менее точной или эффективной. Ведь в любой системе главное — это эффективность целого, это результат роста и динамического равновесия, приспособления и интеграции, а не просто технической результативности.

На рис. 1 представлен системный взгляд на это переработанное издание. Схема и материал этой главы помогут вам сориентироваться, впитать и применить материал, содержащийся в книге. Элементы книги лучше всего воспринимать как органичное целое, как взаимосвязанную систему элементов, которая охватывает обязанности, задачи и практику. Все вместе эти элементы закладывают основу для практики менеджмента.

### Дух свершений (глава 27)

Дух свершений (см. рис.1) — это суть работы Друкера по вопросам лидерства и менеджмента. Организациями, которым свойствен высокий дух свершений, руководят менеджеры, стремящиеся *делать то, что нужно, и получать правильно выполненную работу.*

Менеджеры должны нацелиться на создание организаций, в которых развит высокий дух свершений, для чего им необходимо следующее:

- Проявлять настоящую целостность в своем нравственном и этическом поведении.
- Сфокусироваться на результате.
- Отталкиваться от сильных сторон — своих и других людей.
- Соответствовать хотя бы минимальным требованиям основных заинтересованных сторон, таких как потребители, наемные работники и акционеры.
- Вести за пределы возможностей, для чего важно удовлетворять определенные дополнительные социальные потребности и делать свой вклад в общее благо.

Менеджеры, преданные Духу свершений, отличаются целостностью характера, четко представляют себе цель своей организации, нацеливаются на возможности и результаты, являются лидерами перемен, а также придерживаются основных задач, обязанностей и практик менеджмента.

### Теория бизнеса (глава 8)

Управление компанией начинается с формулировки жизнеспособной теории бизнеса.

Теория бизнеса — это способ, с помощью которого организация намеревается создавать ценность для своих клиентов, а значит, это понятие при-

менимо ко всем организациям, не только в бизнес-секторе. Для того чтобы сформулировать такую теорию, нужно ответить на ряд вопросов:

- Какова наша миссия?
- Каковы наши основные сильные стороны?
- Кто является нашими потребителями и непотребителями?
- Что мы считаем существенными результатами для предприятия?
- Какой должна быть наша теория? (Это, в свою очередь, заставляет менеджера искать возможности для инноваций.)

Зачастую теория бизнеса далеко не так очевидна, и ее не удастся сформулировать без противоречий. Для формулировки теории бизнеса нужно, чтобы руководители выглянули за пределы организации на *окружающий мир*. Этот мир не ограничивается тем, где в данный момент работает предприятие, а включает в себя также другие “среды”, например, компании, которые обслуживают ваших непотребителей, или места потенциального обслуживания будущих клиентов. Формулировка теории бизнеса должна быть нацелена на будущее. Для нее необходимо озвучить *миссию*, которая затем заставит организацию систематически оценивать появляющиеся тенденции, будущие перемены в окружающем мире и текущие или новые социальные проблемы, которые можно будет превратить в возможности.

При определении ключевых направлений деятельности менеджеры организации должны задать себе вопрос: “Что нам действительно хорошо удается и чем нам следует заняться?”

Предположения насчет миссии, ключевых направлений деятельности и потребителей должны не только соответствовать действительности, но и согласовываться друг с другом. Именно по этой причине организационную теорию бизнеса необходимо постоянно тестировать и совершенствовать, потому что, например, вы не захотите продавать только большие ЭВМ, как это однажды делала компания IBM, если ваши клиенты отдадут предпочтение персональным компьютерам.

Если теория бизнеса отличается от того, чем в настоящий момент занимается организация, тогда необходимо воспользоваться методами *отказа, инноваций и перемен*. Лидеры должны понимать, когда стоит отказаться от выпуска определенной продукции, от процессов и потребителей и перераспределить ресурсы для использования более многообещающих возможностей.

В качестве вывода: теория бизнеса устанавливает направление, с ее помощью нужно сообщать членам организации, куда движется компания, объяснять, почему ей важно идти именно по этому пути, и согласовывать действия всех членов.

### **Определение окружающих тенденций и будущего, которое уже произошло (главы 4-7, 10, часть IV)**

Текущие и грядущие в ближайшем будущем тенденции не отменяют потребность организации в теории бизнеса, в управленческих практиках, навыках и задачах, а также в управлении социальным воздействием и другими элементами, приведенными на рис.1, но все же кое в чем меняют ряд возможностей, которые основываются на известных и прогнозируемых течениях, заметных в окружающем мире.

Учитывая растущее значение умственного труда, к примеру, менеджерам придется уделять намного больше внимания тому, чтобы делать этот труд производительным, а работником умственного труда — результативными. Для этого нужно отталкиваться от сильных сторон и увеличивать производительность труда работников, а еще и объединять этих специалистов в эффективное целое. Такая интеграция специалистов в обществе знаний становится главной задачей менеджмента.

Демографические перемены в развитом мире включают в себя старение населения, а также спад рождаемости во многих развитых странах ниже уровня, который необходим для поддержания размеров населения. Следовательно, традиционный объем рабочей силы на этих территориях сокращается. Подобные демографические перемены означают, что маркетинговые стратегии и теория бизнеса предприятия тоже должны будут измениться. Расщепленные рынки, на которых действует и младшее, и старшее поколение, диктуют совершенно иные ценностные предложения и рыночные стратегии. “Что такое ценность?” для потребителя — ответ на этот вопрос нужно искать с учетом систем ценностей двух разных поколений (например, поколения нового тысячелетия и поколения бэби-бума).

### **Социальные воздействия и социальная ответственность (главы 20-21)**

Этическое правило, которого должны придерживаться менеджеры при реализации миссии своей организации — *primum non nocere*, т.е. прежде всего, не навреди. Организации — это общественные институты, и их деятельность оказывает влияние на общество. В их кодекс профессионального поведения необходимо включить принцип “не навреди”. Юридические и этические нарушения должны повлечь за собой строгое наказание тех, кто нарушает закон или другим образом сознательно наносит вред обществу.

Существуют два вида социального воздействия в данном контексте (см. рис.1):

- Негативное, вызванное организацией.
- Социальное зло, которое можно превратить в возможности для бизнеса.

Оба вида влияния важны и должны быть управляемы, поскольку первое касается того, каким образом организация вредит обществу, а второе связано с тем, что организация может сделать, чтобы помочь обществу.

Социальное воздействие организации определяется как деятельность или результат этой деятельности, которые возникают в ходе выполнения организацией своей миссии. Каждый институт должен быть предан своей цели. Например, в больнице должны лечить пациентов, бизнес-компания должна удовлетворять экономические потребности, а церковь, синагога или мечеть должна заботиться о духовной пище человека. Вредное влияние на общество, которое оказывается при этом, должно быть сведено к минимуму, потому что оно наносит ущерб общему благу, а также не соответствует избранной миссии организации.

Кроме того, необходимо соблюдать баланс между ликвидацией собственного негативного влияния и при этом подверганию себя затратам, которые создают конкурентный недостаток для организации в рамках своей отрасли. В последнем случае в интересах руководителей отрасли (например, бухгалтерии) согласиться на регулирование (скажем, чтобы избежать аудиторского скандала подобного тому, что был связан с компаниями Enron, WorldCom и т.д.), которое уменьшает отрицательное влияние.

Организации должны концентрироваться на своей миссии, сводить к минимуму негативное социальное воздействие и активно действовать в интересах общего блага. Институты — это органы общества, а значит, их благополучие в значительной степени зависит от благосостояния общества. Следовательно, если руководители компании осознают, что ее деятельность оказывает серьезное негативное влияние на общество, менеджмент должен работать над выработкой соответствующих регулятивных норм с целью выровнять конкурентное игровое поле в пределах всей отрасли.

Сложности и затраты, с которыми сегодня столкнулись руководители, пытающиеся выполнить все требования закона Сарбейнса Оксли 2002 года (принятого в результате общественного возмущения многочисленными бухгалтерскими нарушениями в 1990-х годах), можно было предотвратить. От представителей бухгалтерской профессии требовалось лишь саморегулирование, которым могли бы заняться Американский институт сертифицированных общественных бухгалтеров и Финансовый совет бухгалтерских стандартов. Такое саморегулирование позволило бы создать более эффективную правовую базу для предотвращения преступлений в этой отрасли, потому что такие законы выработали бы профессиональные группы, которые лучше разбираются в этом вопросе и могут предложить законопроект на рассмотрение Конгресса, а затем гарантировать соблюдение этого закона своими представителями.

Второй вид социального воздействия, т.е. социальное зло или неправильное функционирование, следует рассматривать как потенциальную возможность для бизнеса. Организации должны активно заниматься тем, что позволяет превратить вредное влияние своего бизнеса в перспективный шанс для компании (например, генеральный менеджер команды Brooklyn Dodgers Бранч Рики, который выступил против расовой дискриминации и пригласил Джеки Робинсона в высшую бейсбольную лигу).

Еще один пример того, как можно превратить социальное зло в возможность для бизнеса, — это недавний акцент компании General Electric на “17 бизнесах чистой технологии” и ее надежда на то, что это позволит увеличить объем сбыта такой продукции с 10 млрд. долл. в 2004 года до 20 млрд. к 2010 году, вслед за чем будут поставлены еще более амбициозные цели”. Все это свидетельствует о появлении потенциальных возможностей в связи с глобальным усилением парникового эффекта. Кроме того, компания установила для каждого подразделения бизнеса разные цели по сокращению выбросов в атмосферу углекислого газа и других веществ, приводящих к парниковому эффекту<sup>1</sup>.

Наконец, менеджеры должны также поддерживать общее благо, оказывая общественным организациям финансовую и личную поддержку, делая корпоративные пожертвования и побуждая работников спонсировать средства и уделять время волонтерской работе. Менеджеры должны помогать общественным организациям решать серьезные социальные проблемы (например, восстановление делового центра Кливленда в Огайо, в чем активно помогали опытные исполнительные директора местных компаний). Руководство должно помнить, что компания не может процветать в умирающем обществе. И все же в ходе поисков путей способствования общему благу руководители ни в коем случае не должны терять из виду свою основную цель, потому что в таком случае они вообще окажутся бесполезными для общества.

### **Креативное разрушение, а также инновации и предпринимательство (часть VIII)**

Сеть предоставляет всем равные возможности доступа к информации и сокращает расстояния в мировой экономике. Глобализация и аутсорсинг усилили конкуренцию на рынках труда, продукции и капитала. Скорость перемен становится просто сумасшедшей, на нее можно реагировать, к ней можно приспосабливаться или пытаться ее опередить, при этом влияя на будущие тенденции. Организация с развитым духом состоит из руководителей, которые активно лидируют в переменах, выделяя “будущее, которое уже наступило”.

---

<sup>1</sup> Special Report: The Greening of General Electric”, The Economist, December 10, 2005, p.77-78

В полной мере используя эти появляющиеся тенденции, такие руководители задействуют непрерывный процесс креативного разрушения, характеризующий свободный и глобальный рынок, и все это позволяет им стать лидерами перемен. Они осознают, что организация, которая стремится сохранить статус-кво, уже находится в упадке<sup>2</sup>.

Лидеры перемен формулируют предпринимательские стратегии и ищут возможности для их применения. Помимо того, они создают внутреннюю культуру и ряд управленческих систем, которые способствуют инновациям и предпринимательству.

Самый эффективный способ использования возможности управлять будущим, которое уже наступило — опережать события, извлекать пользу из возникающих тенденций, впитывать в себя перемены и становиться их лидером. Управленческие практики должны тоже меняться, чтобы соответствовать этим новым реалиям глобального информационного общества, основанного на знаниях.

### **Управленческие навыки, управленческие задачи и личные умения**

Корпорация завтрашнего дня будет намного сложнее той, которая существует сегодня. Она будет представлять собой сеть товариществ, совместных предприятий, альянсов, аутсорсинговых подрядчиков и самых разных других помощников или филиалов, чего в настоящее время в такой широте и сложности мы еще не видели. Каждый аспект корпорации может иметь собственное руководство, но отношения между составными элементами, несомненно, нужно координировать и делать эффективными. Эта сложность требует от менеджера наличия передовых навыков и умений как в профессиональном, так и в личном плане.

*Управленческая эффективность* зависит от трех взаимосвязанных навыков и методов, как показано на рис.1.

- Особые навыки, которые менеджеры должны развивать, чтобы стать эффективными лидерами.

---

<sup>2</sup> Процесс “креативного разрушения” был детально описан великим австрийским экономистом Йозефом А. Шумпетером. Самое полное объяснение этого процесса Шумпетер приводит в главе 7 своей книги *Capitalism, Socialism and Democracy* (New York: Harper & Row Publishers, 1942, p. 81–110). Например: “Открытие новых рынков, иностранных или местных, и развитие организации с цеховой мастерской или фабричного цеха до того, что представляет собой компания U.S.Steel, служит примером того самого процесса промышленной мутации... который все больше меняет экономическую структуру изнутри, все сильнее разрушает прежнюю и все активнее создает новую. Этот процесс “Креативного разрушения” является существенным аспектом капитализма. Именно в нем заключается суть капитализма и именно с ним связаны все устремления капиталистов” (с. 83). А также, “та конкуренция, которую мы имеем в виду, действует не только в реальности, но и в виде потенциальной угрозы. До того как ударить, она дисциплинирует” (с. 85).



- Конкретные задачи, которые менеджеры должны выполнять, чтобы сделать свою организацию эффективной.
- Личные умения и методы, благодаря которым человек становится эффективным и в личной, и в профессиональной жизни.

### Управленческие навыки (главы 28–33)

Чтобы быть эффективными, менеджеры должны развивать навыки в шести областях:

- Принятие решений.
- Кадровые решения.
- Коммуникация.
- Бюджетирование.
- Оценка и контроль.
- Информационная грамотность.

Эффективные менеджеры принимают эффективные решения. Процесс принятия эффективных решений проходит в шесть этапов, а эффективные решения отличаются пятью характерными чертами. Первый и самый главный шаг — человек, принимающий эффективное решение, определяет и классифицирует проблему. Намного проще исправить неправильное решение проблемы, если она была сформулирована верно, чем пытаться изменить правильное решение неверно определенной проблемы. Если проблема была сформулирована правильно, тогда неверное решение станет источником полезной информации и подведет руководителя ближе к верному выходу. Остальные пять этапов эффективного принятия решений таковы:

1. Спросите: “Эта проблема универсальна или уникальна?” Универсальные решения нужно принимать путем поиска и применения правила, которое уже кто-то до вас использовал для решения проблемы. Если проблема уникальна, то человек, принимающий решение, должен определить *граничные условия*, которые нужно выполнить, чтобы решение оказалось эффективным.
2. Для определения граничных условий потребуется ответить на вопрос: “Чтобы это решение было эффективным для решения проблемы, какой результат оно должно показать?”
3. Затем человек, принимающий решение, спрашивает: “Каким в данных условиях будет правильное решение?”
4. После этого — (именно на этом этапе проваливаются многие решения) необходимо превратить решение в конкретные действия, т.е. на-

значить одного или нескольких человек ответственными за воплощение решения в жизнь и устранить помехи, которые мешают реализовать его.

5. Наконец, человек, принимающий эффективные решения, отслеживает его выполнение, налаживает обратную связь, узнает о том, что действительно случилось в результате принятого решения, и сравнивает это с ожидаемыми результатами.

Что касается характеристик процесса принятия эффективного решения, то сначала нужно задать вопрос: «Необходимо ли это решение?» Если да, то пора переходить к рассмотрению вариантов путем сбора мнений тех людей, кто имеет непосредственное отношение к проблеме. Следующий шаг — попросить авторов идей протестировать свои гипотезы в свете имеющихся фактов, чтобы определить, подтверждаются ли идеи фактами (другими словами, каким должны быть факты, чтобы конкретное мнение считалось правильным?)

Люди, принимающие эффективные решения, поддерживают *расхождение* во взглядах, а затем действуют на основе выбранных альтернатив, если потенциальная польза от этого перевешивает затраты и риски. Расхождение при условии правильного проведения подстегивает воображение участников обсуждения и помогает лучше понять, в чем суть проблемы. И если решение, принятое после жаростных споров, не соответствует граничным условиям, человек, принимающий его, теперь будет яснее представлять себе возможные причины неудачи, поскольку изучил и другие варианты.

Наконец, для эффективного принятия решений требуется мужество, поскольку, как и в случае со многими действенными лекарствами, эффективное решение может подчас иметь побочное действие или неожиданные результаты.

*Кадровые решения — особая разновидность решений, принимаемых по собственным правилам.* Это одни из самых важных решений, которые приходится принимать менеджерам, потому что они оказывают самое заметное влияние на эффективность всей организации. И многие из этих решений оказываются совсем неэффективными.

Принятие эффективных кадровых решений проходит в пять этапов:

1. Внимательно обдумайте задание.
2. Рассмотрите три–пять подходящих кандидатур.
3. Оцените сильные стороны каждого кандидата.
4. Обсудите каждого кандидата с его коллегами или боссом.
5. Убедитесь, что выбранный кандидат понимает суть и требования работы, а получив эту должность, сам излагает свои мысли по поводу этих требований.

Помимо этих пяти этапов, человек, принимающий решение, должен учесть и другие аспекты. Возлагайте на себя ответственность за все кадровые решения, которые принимаете, например неудачное повышение по службе. Согласитесь также с тем, что людей, которые не справляются со своими обязанностями, придется убрать. Однако только тот факт, что человек не эффективен на определенной работе, еще не означает, что он плохой работник, от которого организация должна поскорее избавиться.

Новичков лучше всего ставить на стабильную должность, где уже известны ожидания и есть шанс получить помощь. Последнее и самое главное — в обязанность менеджера входит стараться каждый раз принимать правильные кадровые решения.

Теперь мы переходим к обсуждению оставшихся четырех видов управленческих навыков, которые необходимы нашим руководителям для выполнения своей работы.

1. Прежде всего менеджеры должны научиться хорошо *общаться*. Эффективные руководители должны участвовать в вертикальной коммуникации, которая представляет собой двусторонний процесс, где общение иницируется реципиентом и принимается им. Это гарантирует, что реципиент понимает, о чем идет речь, потому что если он не “слышит”, то общение на самом деле не происходит. Информация и коммуникация — это разные вещи. Коммуникация не осуществляется, если один собеседник не уверен, что второй понимает, какие действия следует предпринять в результате, скажем, беседы или принятого постановления. Самый эффективный способ убедиться, что коммуникация действительно имеет место, — попросить реципиента описать, что он услышал из разговора, в том числе требования к необходимому действию, и сравнить это с тем, что вы сами хотели передать.
2. Бюджетирование — самый широко распространенный инструмент менеджмента. Бюджет — это план доходов и расходов, составленный для каждого подразделения компании, с его помощью менеджеры решают, как применять финансовые и человеческие ресурсы организации. При оценке расходов и доходов руководители могут наладить общение с любой единицей организации и включить ее цели, планы и затраты в единое целое всей организации. Бюджеты при условии их правильного понимания и использования являются самыми полезными инструментами для интеграции планов и эффективности организации — как вертикальной, так и горизонтальной. Заставляя каждое подразделение отвечать за свои планы и затраты в бюджете, процесс бюджетирования позволяет выработать основу для подотчетности каждой единицы и каждого работника организации. Зна-

чит, бюджетирование является важнейшим звеном в процессе управления организацией. Процесс бюджетирования позволяет оценить существующие рынки, продукцию, процессы и программы для их дальнейшего использования. Деятельность, не имеющая поддержки, является главным кандидатом на отказ. Поэтому чтобы в конце каждого периода не возникал ненужный беспорядок, следует заблаговременно установить график периодического обзора (иногда называемый "бюджет с чистого листа") всех направлений деятельности каждого подразделения. *Это позволяет внедрить в организации систематический процесс отказа от ненужной деятельности.*

3. Создание подходящих критериев и сохранение контроля — вот еще ряд навыков, которые необходимо развивать эффективным руководителям. Методы контроля, выбранные организацией, подсказывают людям, что в ней ценится и что считается желательным. Значит, методы контроля нельзя назвать нейтральными. Они отражают ценности организации и управляют поведением. Следовательно, методы контроля нужно нацеливать на результат. Они должны быть просты для понимания, а человек, ответственный за контролируруемую работу, должен считать эти методы *ресурсом*. Методы контроля должны также быть своевременными и соответствовать целям.
4. Организация информации для принятия решений — еще один навык, необходимый менеджерам. Менеджеры и организации должны все больше полагаться на технологию, которая поддерживает их и помогает в работе (например, создание инструментальной панели эффективности или всеобъемлющих критериев, потому что сегодня все должности имеют широкое распространение). Поток данных нужно превращать в связную информацию, применимую для каждого работника умственного труда и руководителя. Это разовьет умение менеджеров увеличивать производительность услуг и умственного труда.
5. Что еще важнее, чтобы менеджеры были эффективными, они должны получать информацию извне организации. Многие, если не большинство перемен, в результате которых предприятия полностью трансформировались, возникали *за пределами* конкретной отрасли. Этой информации нет в компьютерах организаций, которые работают в данной отрасли.
6. Создание сетей данных и систем управления знаниями тоже будет иметь значение для связи различных баз и гарантирования прямого доступа к необходимой информации посредством глобальных цепочек поставок.

7. Информация должна быть представлена таким образом, чтобы соответствовать стратегии компании. Она должна тестировать предположения компании и принятую в ней теорию бизнеса. Сюда относится тестирование предположений компании относительно окружающего мира, т.е. общества и его структуры, рынка, потребителя и технологии. Информация об окружающем мире, где, скорее всего, могут возникать серьезные угрозы и открываться возможности, становится все более необходимой.

### Управленческие задачи (главы 9–11, 24–26, 45)

Пять задач менеджмента нацелены на реализацию теории бизнеса. Эффективность их выполнения зависит от наличия у менеджера управленческих и личностных навыков.

1. Теория бизнеса (ТБ) — это исходная точка для формулировки целей. Управление по целям (УПЦ) представляет собой хорошо разработанный метод установления целей для реализации миссии организации, которая была определена в ТБ. УПЦ включает в себя установку целей для уравнивания кратко- и долгосрочных целей. Эти цели закладываются в основу организации человеческих и капитальных ресурсов фирмы, а также учитываются при формулировке рабочих заданий.

Процесс УПЦ объединяет различные аспекты процесса менеджмента. Например, чтобы определить миссию и цели, руководитель должен четко представить себе теорию бизнеса организации. А чтобы убедиться, что организация правильно реализует теорию бизнеса, менеджеры должны наладить процесс коммуникации, принимать решения, использовать критерии оценивания и применять инструменты информационных технологий. Но управление по целям — это не только метод, которым должны овладеть менеджеры, а еще и подлинная философия менеджмента.

УПЦ представляет собой процесс, который поддерживает и упрощает командную работу. Коммуникация — восходящая, нисходящая и горизонтальная — играет важнейшую роль для установления и достижения целей. Восходящая коммуникация должна использоваться для того, чтобы у каждого руководителя сложилось четкое представление о том, куда движется организация и как его личные цели соответствуют этому направлению. Что еще важнее, при правильном применении УПЦ задействует процесс самоконтроля и стремится согласовать индивидуальные потребности с целями организации. Следовательно, процесс УПЦ старается совместить *индивидуальную свободу и ответственность с эффективностью и результатами организации*. Он основывается на высоком понимании человеческой мотивации.

вации и поведения, поэтому выступает в качестве фундамента для организации с высоким моральным духом.

2. На первый взгляд, обязанность руководителя организовывать может показаться простой, однако для этого требуются аналитические способности, чтобы можно было понимать деятельность, решения и связи, без которых не обойтись, если организация все же намерена выполнить свою миссию. От менеджеров требуется классифицировать направления деятельности и располагать их в организационной структуре в соответствии их вкладом в результат. В результате, как предполагается, будет сведено к минимуму количество связей, без которых человек в определенной должности не сможет добиться желаемой эффективности.

Организационная структура должна предусматривать, что решения будут приниматься на как можно более низком уровне, т.е. должно быть сведено к минимуму число людей, без консультации с которыми невозможно принять это решение. Менеджеры должны стремиться к ясности, простоте и экономности структуры, а также сохранять минимум необходимых уровней, потому что каждый уровень в организации — это звено коммуникации, которое усложняет процесс общения и мешает процессу принятия решений.

3. Менеджер должен общаться и мотивировать. Для этого понадобятся социальные навыки, доверие, нацеленность на результат и другие условия, например, обеспечение справедливого вознаграждения, которое уравнивает заслуги человека с потребностями и стабильностью группы. Мотивация возможна благодаря продуманным кадровым решениям, рабочим заданиям, высоким требованиям к эффективности и разумным решениям насчет компенсаций и вознаграждений.

4. Чтобы гарантировать, что вся деятельность организации нацелена на выполнение поставленных задач, менеджер должен применять критерии эффективности. Эффективность работы на каждой должности измеряется в сравнении с целями самого человека и организации. Применение методов контроля и соответствующих механизмов отчетности упрощает процесс самоконтроля, а также процедуру развития себя самого и других людей.

5. Управление собой и своей карьерой, а также развитие других работников становится все важнее с появлением умственного труда, экономики знаний и конкуренции, вызванной силами глобализации. Для управления собой от человека требуется объективно определить свои сильные стороны и понять, работа в каком направлении будет самой плодотворной (т.е. где можно будет сделать самый существенный вклад).

Менеджеры должны также возложить на себя ответственность за развитие способностей своих подчиненных и коллег. Это ключевое направление для любого менеджера. Такой процесс имеет решающее значение для формирования будущих лидеров предприятия и помощи работникам в приобретении *личностных навыков*, которые подготовят их к наступлению этого будущего. Однако развитие представляет собой двухсторонний процесс. Невозможно развиваться самому, если не принимать активного участия в развитии окружающих.

### Личные навыки (часть X)

Управление собой требует, чтобы работник умственного труда сам отвечал за управление своей карьерой. При этом не обойтись без саморазвития и изучения самого себя.

Перед работниками умственного труда встают *новые требования*:

1. Они должны спрашивать: “Кто я? Каковы мои сильные стороны? Как я работаю?”
2. Они должны спрашивать: “К какой группе я принадлежу?”
3. Они должны спрашивать: “Какой вклад я делаю?”
4. Они должны отвечать за свои связи: по восходящей, по нисходящей и по горизонтали.

Если бы мы провели голосование, вполне вероятно, мало кто честно смог бы сказать, что когда-либо всерьез задумывался над такими темами, как: “К кому я отношусь — к слушателям или читателям? Каким образом мне удобнее всего учиться? Соответствует ли моя работа моим ценностям? Каков мой план непрерывного обучения и самообновления? Каков мой план на вторую половину жизни? Чем я хочу запомниться людям?”

Но ответить на эти вопросы крайне важно, чтобы установить направление развития своей карьеры и жизни в целом. Необходимо определить свою принадлежность — в большой или малой организации, в качестве внештатного сотрудника, в корпорации, правительстве, в организации социального сектора, а может, в роли руководителя или технолога.

Кадры и навыки общения будут очень важны для менеджеров будущего по мере того, как они будут прокладывать себе путь по комплексным системам, сети и клеточным структурам своей организации<sup>3</sup>.

Усиление использования технологии повлияет на производительность менеджеров и квалифицированных работников, а значит, потребует от них

<sup>3</sup> См. Malcolm Gladwell, “The Cellular Church”, The New Yorker, September 12, 2005, p. 60-67. Гладуэлл является автором книг *Переломный момент* и *Озарение*.

развивать свои личные навыки, в том числе способность в полной мере использовать технологические инструменты, такие как интернет, мобильные электронные устройства и средства видеоконференций. Такие навыки могут развить способность человека сотрудничать с коллегами и завязывать отношения по всему миру.

## Вывод

На рис.1 представлен системный взгляд Друкера на менеджмент. Здесь подытоживается подход Друкера к преподаванию менеджмента как органичного целого. Управленческие и личностные навыки, а также управленческие задачи необходимо объединить в принципы управленческой эффективности и использовать их для реализации теории бизнеса предприятия. Эти принципы включают в себя инновации и предпринимательство. Принципы менеджмента нужно направить на развитие и сохранение высокого духа свершений, достижение организационных результатов и управление социальным влиянием, что могло бы послужить общему благу.

Каждый элемент рис.1 описывается в книге. Если не указано иначе, то все главы в ней адаптированы из работ Питера Друкера и содержатся в его многочисленных книгах и статьях. В данной книге использован весь объемный материал, который хранится в Институте Друкера (<http://www.thedrucker-institute.com>).

## Предисловие

Что историки будущего посчитают самым важным событием XX века? Две мировые войны? Атомную бомбу? Подъем Японии, которая стала первой страной незападного мира с развитой экономикой? Информационную революцию? *Демографические революции*, которые произошли в XX веке — революции, в значительной степени изменившие облик человечества и не имевшие прецедентов. Причем я говорю не только о *количественных изменениях*, т.е. о внезапном росте населения в XX веке и не менее резком увеличении продолжительности жизни, в результате чего население всех развитых и большинства развивающихся стран стремительно стареет. Не менее, а может, и более важными остаются *качественные изменения*, т.е. беспрецедентная трансформация рабочей силы во всех развитых странах, переход от преимущественно физического труда к труду умственному.

В начале XX века девяносто из ста представителей трудоспособного населения в любой стране занимались физическим трудом: фермеры и их



наемные работники, домашняя прислуга, фабричные рабочие, шахтеры или строители. А продолжительность жизни, особенно трудовой, была такой короткой, что большинство работников оказывались неспособными к дальнейшему труду задолго до того, как достигали порога старости, т.е. пятидесяти лет.

Но хотя продолжительность жизни человека, особенно занятого умственным трудом, намного превосходила все, что можно было ожидать в начале XX века, то продолжительность жизни нанимающей организации постоянно сокращается, и эта тенденция, скорее всего, сохранится. Или лучше сказать, уменьшается количество лет, в течение которых нанимающая организация — особенно бизнес-предприятие — может рассчитывать успешно работать. Этот период никогда не был особенно долгим. Как видно из истории, мало какие компании были успешными дольше тридцати лет подряд. Несомненно, не все компании прекращали свое существование, когда дела у них пошли на спад. Но те, кто переживали тридцатилетний успех, обычно входили в период затяжной стагнации, и очень редко кому удавалось снова подняться к вершине успеха.

Итак, хотя продолжительность жизни и, в частности, рабочей жизни отдельного человека, а особенно работника умственного труда, очень быстро увеличивается, продолжительность жизни нанимающей организации резко сокращается. А в период быстрых технологических перемен, усиления конкуренции в связи с глобализацией и огромным потоком инноваций продолжительность жизни успешной нанимающей организации почти наверняка и дальше будет снижаться. Все больше людей, особенно работников умственного труда, могут пережить свою организацию, поэтому им необходимо подготовиться к тому, чтобы во второй половине жизни развивать новую карьеру, новые навыки, значительно социальные характеристики и связи.

На сегодня во всех развитых странах количество работников умственного труда превышает число тех, кто занят физическим трудом. В начале XX века работников умственного труда в любой стране, даже самой развитой, было очень мало. Сомневаюсь, что нашлась хотя бы одна страна, в которой бы их доля составила более 2-3 процентов от всех рудовых ресурсов. Сегодня в Соединенных Штатах Америки они составляют около 33 процентов трудоспособного населения. К 2020 году количество работников умственного труда станет примерно таким же в Японии и Западной Европе. Это явление, с которым мы никогда прежде не сталкивались. Эти работники владеют собственными средствами производства, потому что им принадлежат их знания. К тому же эти знания мобильны, поскольку скрыты у них в голове.

В течение тысячелетий у подавляющего большинства жителей любой страны практически не было выбора. Сын фермера становился фермером. Сын ремесленника становился ремесленником, а его дочь выходила замуж за ремесленника. Дети фабричного рабочего шли работать на фабрику. Любая мобильность была возможна только вниз. Например, за 250 лет правления династии Токугава в Японии очень мало кто из людей незнатного происхождения стал самураем, т.е. привилегированным солдатом. Однако огромное число самураев утратили свой статус и стали простыми людьми, т.е. опустились вниз по социальной лестнице. То же можно сказать и о любой другой стране. Даже в самой мобильной из всех стран, в США, в начале XX века подъем вверх по-прежнему оставался исключением. У нас есть данные за период с 1900 по 1950 или 1955 гг., которые убедительно доказывают, что, по крайней мере, девять из десяти руководителей и квалифицированных работников сами были детьми руководителей и квалифицированных работников. Только один из десяти руководителей или квалифицированных работников происходил из "нижнего класса" (как их тогда называли).

Бизнес-предприятие в том виде, в каком оно появилось в 1860 или 1870 гг. (и у такого явления еще не было прецедентов в истории) оказалось столь радикальным нововведением именно потому, что в его рамках у многих людей появилась возможность подняться вверх. Вот почему бизнес-предприятие разрушило прежний уклад жизни в деревнях, маленьких городках или ремесленных гильдиях.

Но даже оно в своем первоначальном виде хотело стать традиционной общиной. Как в Японии, так и на Западе широко распространено мнение, что крупная японская компания с ее принципом пожизненного найма существует только в Японии и отражает уникальные японские ценности. Но если не принимать во внимание тот факт, что это исторический нонсенс — пожизненный наем в Японии даже для работников умственного труда появился только в XX веке и не существовал до конца эпохи Мейдзи (т.е. до начала XX века) — крупные бизнес-предприятия на Западе во многом действовали похоже. Любой, кто работал в крупной компании в Германии, Великобритании, США, Швейцарии и других странах, по сути, был нанят пожизненно. И даже те работники, которые приходили в эти фирмы позже, все равно считали себя "людьми компании" и ассоциировали себя с ней. Он — а в то время это, конечно же, были только мужчины — был "человеком Siemens" в Германии или "человеком General Electric" в Соединенных Штатах Америки. Большинство крупных компаний на Западе, подобно японским организациям, нанимали работников, только начиная с самых низших должностей, и рассчитывали, что люди останутся здесь работать

до смерти или пенсии. Более того, немцы со своей страстью все зашифровывать, даже придумали для таких людей специальную категорию. Их называли частными государственным служащими (*Privatbeamte*). На социальной лестнице они стояли ниже государственных служащих, хотя юридически им была точно так же гарантирована занятость и, по сути, пожизненный наем, который, в свою очередь, предполагал, что они сохраняют верность работодателю до конца жизни. Японская компания в том виде, как она оформилась в 1950–1960-х годах, была, иными словами, просто более структурированным и более ярким воплощением крупного бизнес-предприятия, появившегося в конце XIX века и достигшего полной зрелости в первой половине XX века.

Компания начала и даже середины XIX века добивалась успеха благодаря низким затратам. Успешное управление бизнесом означало способность производить те же товары, что выпускают все вокруг, но с меньшими расходами. В XX веке это превратилось в то, что мы теперь называем стратегией или анализом с целью получить конкурентное преимущество. Я могу утверждать, что был одним из первых, кто указал на это явление в своей книге *Managing for Results* в 1964 году. Но к тому времени уже начался переход к другой основе — знаниям. (Я понял это в 1959 году, и вслед за этим появилась моя книга *The Effective Executive* (1966), в которой предсказывался переход к работнику умственного труда и впервые анализировались последствия такого шага для бизнеса.)

Повторюсь, что работник умственного труда отличается от всех прежних видов работников по двум основным аспектам. Во-первых, работник умственного труда владеет средствами производства, и они являются портативными. Во-вторых, он, скорее всего, переживет свою нанимающую организацию. Добавьте к этому еще и то, что умственный труд во многом отличается от прежних форм работы. Он эффективен только при крайней специализации. Нейрохирург будет эффективным только потому, что является специалистом по хирургии мозга. И по той же причине он, вероятнее всего, не сможет исправить перелом колена и наверняка окажется беспомощным, столкнувшись с наличием тропического паразита в крови.

Это справедливо для всех видов умственного труда. Универсалы — а именно таких работников пытались создать традиционные бизнес-предприятия, в том числе и японские — не смогут найти себе широкого применения в обществе знаний. Более того, они производительны, только если сами станут специалистами по управлению знаниями и работниками умственного труда. Но это также означает, что работники умственного труда, как бы много мы ни говорили о преданности, все больше будут считать своим отличительным признаком собственную специализацию, а не

нимающую организацию. В их круг общения будут входить люди, обладающие такими же узкоспециализированными знаниями, независимо от того, где или на кого они работают.

В США еще в 1950–1960-х годах, когда на вечеринке вы встречали человека и интересовались его занятием, он отвечал: “Я работаю на General Electric”, или “на Citibank”, или любую другую организацию-работодателя. Другими словами, точно такой же ответ можно было услышать в Германии, Великобритании, во Франции или в любой другой развитой стране. Если сегодня в США спросить человека на вечеринке: “Чем вы занимаетесь?”, он, скорее всего, скажет: “Я металлург”, или “Я специалист по налогам”, или “Я программист”. Это значит, что, по крайней мере, в США работники умственного труда больше не ассоциируют себя с нанимающей организацией. Они соотносят себя со своей областью знаний. То же явление наблюдается и в Японии, особенно среди молодых людей.

Такое явление наверняка сильнее изменит организацию в будущем, особенно бизнес-предприятие, чем технология, информация или электронная коммерция.

С 1959 года, когда я впервые понял, что грядут подобные перемены, я сознательно стремился до конца разобраться в их значении, особенно в том, как это повлияет на отдельного человека. Ведь не только людям придется использовать такие изменения себе во благо, чтобы получить новый шанс для себя, своей карьеры, достижений, идентификации и реализации. Именно отдельный работник умственного труда, по большому счету, будет определять, как будет выглядеть организация будущего и какие виды организации смогут в будущем добиться успеха.

Следовательно, можно дать только одно удовлетворительное определение менеджмента, независимо от того, говорим мы о бизнесе, государственном органе или некоммерческой организации: *он должен делать производственными человеческие ресурсы*. Это будет единственный способ добиться конкурентного преимущества. Из всех традиционных ресурсов экономиста — земля, труд и капитал — ни один больше не гарантирует конкурентного преимущества. Конечно, неспособность использовать эти ресурсы, как и любые другие, является огромным конкурентным *недостатком*. Но у всех компаний имеется доступ к одинаковому сырью по одной и той же цене. Доступ к деньгам тоже есть по всему миру. И физический труд, традиционный третий ресурс на большинстве предприятий стал уже довольно несущественным фактором. Даже в традиционных производственных отраслях трудовые затраты составляют не больше 12-13 процентов общих издержек, и поэтому даже очень солидное преимущество в трудовых затратах (скажем, 5 процентов) не позволяет заметно увеличить конкурентное

преимущество, за исключением только очень редких и трудоемких отраслей (например, вязание шерстяных свитеров). Единственное существенное конкурентное преимущество — производительность работника умственного труда. А она во многом находится в его собственных руках, нежели в руках руководства. Работники умственного труда будут все больше определять форму успешной организации-работодателя.

К чему это приведет — вот о чем, по сути, говорится в данной книге. Это совершенно новые *требования*. Их удовлетворение станет ключом к успеху и выживанию как отдельного человека, так и всего предприятия. Чтобы помочь читателям добиться успеха — в качестве руководителей своей организации, в управлении собой и другими, — и было выпущено в свет переработанное издание этой книги.

Я советую читать по одной главе за раз, так как это очень большая книга. Затем первым делом спросите: “Что означают для нашей организации и для меня как работника умственного труда, профессионала, руководителя эти вопросы и проблемы?” Тщательно обдумав ответ, задайте следующий вопрос: “Какие действия нужно предпринять нашей организации и мне как отдельному работнику умственного труда и/или руководителю, чтобы превратить изложенные в этой главе проблемы в возможность для всей организации и для меня лично?”



## ВВЕДЕНИЕ: ПОНЯТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И МЕНЕДЖЕРОВ

---

Вероятно, менеджмент — одно из самых важных изобретений XX века, непосредственно влияющее на молодых, образованных людей в колледжах и университетах. Завтра эти люди станут работниками умственного труда в управляемых организациях, а послезавтра — их руководителями. Но что же такое менеджмент? Зачем он нужен? Как определить понятие “менеджер”? В чем состоят их задачи и обязанности? И каким образом наука менеджмента развивалась до своего теперешнего состояния?

Когда в начале XX века в Соединенных Штатах Америки открылись первые школы бизнеса, в них не было ни одного курса по менеджменту. Примерно в то же самое время Фредерик Уинслоу Тэйлор начал популяризировать слово “менеджмент”, описывая им то, что прежде (причем более оправданно) называлось “изучением работы” или “изучением задачи”, а мы сегодня называем это “промышленным инжинирингом”. Но когда Тэйлор говорил о том, что мы теперь понимаем под менеджментом и менеджерами, то использовал слова “владельцы” и “их представители”.

Корни менеджмента как отрасли знания уходят примерно в XVIII век (см. “Примечание: истоки и история менеджмента” ниже в этой главе). Но менеджмент как функция, менеджмент как конкретная работа, менеджмент как наука и предмет исследования — все это появилось только в XX веке. А большинство людей познакомились с этим понятием только после Второй мировой войны.

Еще при жизни сегодняшних стариков наше общество превратилось в общество знаний, общество организаций и сетевое общество. В XX веке важнейшие общественные задачи выполнялись в организованных институтах и с их помощью. К таким институтам относятся предприятия малого и крупного бизнеса, школьная система, колледжи и университеты, больницы, исследовательские лаборатории, правительства и правительственные организации всех видов и размеров, а также многое другое. И каждый из них в свою очередь находится в ведении менеджеров, которые занимаются менеджментом.

## ЧТО ТАКОЕ МЕНЕДЖМЕНТ

Менеджмент и менеджеры необходимы в любой организации: от самой малой до самой большой. Это специфический орган любого учреждения. Именно благодаря им организация существует как таковая и может успешно функционировать. Ни одно из учреждений ни при каких условиях не смогло бы работать без менеджеров. И менеджеры выполняют свои особые задачи, а не получают их как распоряжение от владельца. Потребность в менеджменте возникает не только потому, что работы стало слишком много, чтобы с ней мог справиться один человек. Управлять коммерческой компанией или общественной организацией — это совсем не то, что управлять своей собственностью, заниматься частной медицинской, юридической или консультационной практикой.

Конечно, многие крупные и сложные предприятия начинались с дела одного человека. Но после первых этапов начинается рост, который влечет за собой изменения не только в размере. В определенный момент (причем задолго до того, как организация достигнет хотя бы среднего размера) размер начинает представлять собой помеху. Теперь владельцы уже не управляют своим собственным бизнесом, даже если по-прежнему являются его единственными хозяевами. Сейчас они руководят деловым предприятием, и если не смогут быстро стать менеджерами, то очень скоро уже не будут владельцами, и их просто сместят с должности, или же бизнес придет в упадок и исчезнет. Потому что на данном этапе бизнес превращается в организацию, и для ее выживания требуется другая структура, другие принципы, другое поведение и другая работа. Организации нужны менеджеры и менеджмент.

С юридической точки зрения менеджмент в деловом предприятии по-прежнему воспринимается как представительство владельцев. Но теперь уже существует доктрина, которая определяет практику, хотя до конца еще не оформлена законом. Согласно ей *менеджмент предшествует и даже превосходит владение*. Владелец ради блага организации должен подчиниться менеджменту и менеджерам. Естественно, существует множество владельцев, которые успешно комбинируют обе роли, т.е. роль владельца-инвестора и роль топ-менеджера. Но если у предприятия нет менеджмента, который ему необходим, владение этим бизнесом само по себе бессмысленно. На крупных предприятиях или в организациях, играющих настолько важную роль, что их существование и качество работы являются делом государственной важности, общественное давление или вмешательство государства лишает контроля владельца, который стоит на пути менеджмента. Например, покойного Говарда Хьюза в 1950-х годах правительство США заставило отказаться от контроля над находившейся в его собственности



авиакомпанией, которая выпускала электронное оборудование, жизненно важное для обороны страны. На его место были привлечены менеджеры, потому что Хьюз настаивал на том, чтобы и дальше управлять компанией в качестве владельца. Точно так же немецкое правительство в 1960-х годах наделило менеджмент гибнущей компании Круппа автономией, несмотря на то, что семье Круппов принадлежало 100 процентов акций.

Превращение из бизнеса, который благодаря помощникам может управлять *владелец-предприниматель*, в компанию, нуждающуюся в *менеджменте* — это очень серьезное событие. Для этого необходимо применить основные концепции, принципы и индивидуальное видение предприятия.

Эти два вида бизнеса можно сравнить с двумя типами организмов: с насекомым, тело которого покрыто жесткой, твердой оболочкой, и позвоночным животным, наделенным скелетом. Сухопутные животные, у которых тело покрыто жесткой оболочкой, не могут вырасти больше нескольких сантиметров. Чтобы стать больше, животному нужен скелет. Но при всем этом скелет не является результатом эволюции жесткой оболочки насекомого, это совершенно другой орган с совершенно иными истоками. Точно так же менеджмент становится необходимым, когда организация достигает определенного размера и сложности. Но хотя менеджмент приходит на смену “жесткой оболочке” владельца-предпринимателя, он не является ее преемником. Это скорее *замена*.

И когда же бизнес достигает той стадии, когда ему приходится менять “жесткую оболочку” на “скелет”? Это происходит примерно тогда, когда в компании насчитывается от трехсот до тысячи сотрудников. Но что еще важнее — это нарастание сложности. Когда задачи во всем их *разнообразии* нужно выполнять с помощью *сотрудничества, синхронизации и коммуникации*, это значит, что организации нужны менеджеры и менеджмент. Примером может послужить небольшая исследовательская лаборатория, в которой работают от двадцати до двадцати пяти ученых из разных областей знания. Без менеджмента ситуация выходит из-под контроля. Планы больше нельзя воплотить в жизнь. Или еще хуже — разные части планов реализуются с разной скоростью, в разное время и с разными целями. Благосклонность босса становится важнее качественной работы. На таком этапе продукт может быть превосходным, люди талантливыми и преданными делу. Босс может быть — и зачастую является — человеком огромных способностей и авторитета. Но все предприятие начнет загнивать и очень скоро придет в упадок, если не сможет переключиться на “скелет” из менеджеров и структуры менеджмента.

Слову “менеджмент” уже много столетий, но в значении органа управления какого-либо учреждения, а особенно делового предприятия, его начали

применять в США. Менеджмент обозначает как функцию, так и людей, ее выполняющих. Под этим термином понимают как общественное положение и власть, так и отдельную дисциплину и область исследований.

Даже в Америке менеджмент — далеко не самое простое понятие, потому что другие организации вне бизнеса не всегда говорят о менеджменте и менеджерах. В университетах и государственных органах, а также в медицинских учреждениях работают *администраторы*, в вооруженных силах есть *командиры*, в других организациях — *исполнители* и т.д.

И тем не менее у всех этих учреждений есть нечто общее — это *функция менеджмента*, задача и работа менеджмента. Всем им нужен менеджмент, и во всех них менеджмент выступает в роли эффективного и активного органа.

Без организаций не было бы и менеджмента. Но без менеджмента мы имели бы не организацию, а всего лишь толпу. Организация сама по себе является органом общества и существует только для того, чтобы делать определенный вклад в это общество, в хозяйство и в отдельного человека. Однако органы никогда не определяются по тем функциям, которые выполняют, не говоря уже по качеству своей работы. Для всех них важен *вклад*. И именно менеджмент позволяет организации делать этот вклад.

Менеджмент — это *задачи*. Менеджмент — это *дисциплина*. И вместе с тем менеджмент — это *люди*. Любое достижение менеджмента представляет собой достижение менеджера. *Управляют люди*, а не силы или факты. Именно представление о деле, преданность ему и целостность менеджеров определяют, правильно ли управляется компания.

## КТО ТАКИЕ МЕНЕДЖЕРЫ

Большинство людей на вопрос о том, кого они подразумевают под менеджерами, отвечают: “Босса”. Но если в аэропорту над местом чистки обуви мы видим табличку с надписью “Джон Смит, менеджер”, то сразу же понимаем, что мистер Смит далеко не босс, а всего лишь наемный работник с минимальной властью и зарплатой, которая лишь немногим превосходит оплату труда самого чистильщика обуви.

В самом начале развития менеджмента под менеджером понимали человека, который отвечает за работу других людей. Это определение отличает обязанности менеджера от функции владельца. Так было ясно, что работа менеджера — это особый вид работы, которую можно проанализировать, изучить и систематически улучшать. Такое определение касалось, по сути, новой, крупной и стабильной организации, которая появилась для выполнения экономических задач общества.

И тем не менее данное определение далеко не идеально. По большому счету, оно никогда таким и не было. С самого начала на предприятии были люди, часто на ответственных должностях, которые, несомненно, относились к менеджменту и все же не были менеджерами, т.е. не отвечали за работу других людей. Казначей компании, человек, отвечающий за снабжение бизнеса деньгами и их использование, может иметь подчиненных и в этом смысле быть менеджером так, как это подразумевает традиционное определение. Но ясно, что сам по себе казначей не может выполнять большую часть обязанностей казначея, т.е. работать с андеррайтерами компании, с финансовыми организациями и т.п. Казначей может быть индивидуальным помощником, но не менеджером. Однако казначеи — это люди, которые вносят непосредственный вклад в результат работы предприятия и относятся к топ-менеджерам. Помимо того, в этом определении менеджера акцент делается на инструментах выполнения задачи, а не на самой задаче. Человек, отвечающий за исследования рынка в компании, может иметь множество подчиненных и таким образом быть менеджером в традиционном понимании. Но для его работы и вклада в результат нет никакой разницы, сколько именно работников находится у него в подчинении. Тот же вклад в сфере исследования и анализа рынка может сделать один человек, у которого вообще нет подчиненных.

Более того, исследователь рынка может сделать даже больший вклад, если ему не приходится тратить массу времени на подчиненных и их работу. Он в состоянии сделать так, чтобы исследование рынка проводилось в компании эффективнее, чтобы его лучше понимали помощники менеджеров и чтобы он шире использовался в принятии важнейших решений компании.

Самая быстро развивающаяся группа в современных организациях состоит из людей, которые относятся к менеджменту в том смысле, что отвечают за вклад и предприятие и в результат его работы, но не отвечают за работу других людей. Это индивидуальные профессиональные сотрудники самых разных типов, которые работают сами по себе (может быть, с одним помощником и секретарем) и тем не менее оказывают влияние на способность компании получать прибыль, на направление бизнеса и его результативность. Это исполнители, потому что они отвечают за исполнение задач, но все равно не несут ответственности за работу других людей.

Такие люди встречаются не только в области технических исследований, хотя именно здесь они впервые появились в виде отдельной группы. Старший химик в лаборатории несет основную ответственность за работу и принимает важнейшие решения, многие из которых оказывают необратимое воздействие. Но то же касается и человека, разрабатывающего и обдумывающего

организационную структуру компании и формулирующего обязанности менеджеров. К этой же группе относится и главный бухгалтер по учету издержек производства, определяющий распределение затрат. Формулируя критерии менеджмента, он, по сути, во многом решает, будет ли определенный продукт выпускаться и дальше, или от его производства откажутся. В эту же группу входят люди, отвечающие за разработку и соблюдение стандартов качества на продукцию компании, сотрудница, занимающаяся системой дистрибуции, по которой продукция поступает на рынок, и директор по рекламе, который может отвечать за основную рекламную политику компании, ее рекламные послания, средства, которыми компания пользуется для рекламы, и критерии эффективности рекламного материала.

Традиционное определение менеджмента виновато в том, что индивидуальный профессиональный сотрудник является проблемой в рамках структуры и проблемой для себя самого. Его должность, зарплата, функции и возможности для карьерного роста неопределенны, двусмысленны и являются источником разочарований и трений. Но, несмотря на это, число таких профессионалов быстро возрастает.

## НОВОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА

Что на самом деле определяет менеджера? Кого нужно относить к менеджменту? Первые попытки ответить на эти вопросы были предприняты в начале 1950-х годов, для чего старое определение "менеджер" превратили в "индивидуальный профессиональный сотрудник" и призвали предоставить ему возможность параллельного движения. Так появилась возможность достойно оплачивать качественную работу профессионалов, а не делать повышение зарплаты зависимым от повышения по карьерной лестнице, в основе которого лежит работа других людей.

И все же такая формула не до конца решила проблему. Организации, принявшие ее, сообщают, что индивидуальные профессиональные сотрудники стали лишь немногим более довольны, чем были прежде. Они по-прежнему убеждены, что настоящие перспективы для продвижения все равно существуют преимущественно в рамках административной структуры, поэтому чтобы подняться на более высокую ступень, человек изначально должен быть боссом. В первую очередь разделение мира менеджмента на две группы подчеркивает несовершенство тех, кто выполняет работу сам, по сравнению с теми, кто отвечает за работу других людей. Акцент все еще делается на *власти и авторитете*, нежели на *ответственности и вкладе*.

Любой анализ, начинающийся не с традиционного определения, а с работы как таковой, позволит сделать вывод, что традиционное определение

менеджера — человек, отвечающий за работу других людей, — подчеркивает не основные, а второстепенные характеристики.

Как станет ясно чуть позже, работу менеджера можно разделить на планирование, организацию, интегрирование, оценивание и развитие людей. Профессионалы, делающие карьеру, т.е. работники умственного труда, например исследователь рынка, работающий самостоятельно, или главный бухгалтер по учету издержек производства, тоже должны планировать, организовывать и оценивать результаты по отношению к целям и ожиданиям. То, что и как они делают, оказывает огромное влияние на развитие людей, особенно если при этом они выступают еще и в качестве учителей других сотрудников организации. Профессионалы, делающие карьеру, также должны соотносить свою работу с работой других людей в организации. Но прежде всего, если они хотят получить результат, им придется налаживать связи и “в стороны”, т.е. с людьми в других сферах и выполняющих другие функции, которым придется затем пользоваться работой этих профессионалов.

Традиционное определение профессионала фокусируется на “интеграции вниз”, т.е. на согласовании с работой подчиненных. Но даже для тех менеджеров, у кого есть подчиненные, “побочные” отношения с людьми, напрямую им не подчиняющимися, как правило, так же важны в работе и еще важнее для принятия решений и получения информации. Менеджер по продажам должен тесно сотрудничать с планировщиком, торговым аналитиком и бухгалтером по учету издержек, а они, в свою очередь, должны тесно сотрудничать с менеджером по продажам. Большинство рядовых решений, которые придется принимать этим людям, повлияют скорее на их коллег, а не на подчиненных. Другими словами, интеграция очень важна, потому что люди работают в организациях и с другими людьми, а не по той причине, что у них есть подчиненные.

Суть работы инспектора, контролирующего качество на заводе или в офисе, т.е. инспектора на конвейере или в отделе обработки полисов в страховой компании, на самом деле сводится к управлению людьми. Но в то же время такой инспектор лишь частично может считаться менеджером — и именно поэтому эти люди представляют так много проблем. Инспекторы по контролю за качеством, будь то на заводе или в офисе, не призваны планировать и организовывать или же нести значительную ответственность за свой вклад и результаты. Следовательно, они не являются менеджерами. Предполагается, что эти люди будут работать в соответствии с целями, которые установил для них кто-то другой. На обычном заводе массового производства это все, что может или должен делать инспектор.

Значит, было бы полезно подчеркнуть, что первый критерий для идентификации тех сотрудников организации, кто отвечает за менеджмент, — это не руководство другими людьми, а *ответственность за вклад. Важным критерием и организационным принципом должна быть не власть, а деятельность.*

Но как называть таких людей? Многие организации экспериментировали с новыми определениями или старались придать старым понятиям новые значения. Наверное, лучше всего было бы не придумывать новый термин, а использовать популярное понятие “группа управления”, *все члены которой несут ответственность за вклад.* В составе группы управления будут люди, в обязанность которых входит традиционная управленческая работа, т.е. ответственность за работу других. Другие члены группы не будут нести такой ответственности в рамках своего конкретного задания. Будет и третья подгруппа, в чем-то размытая и неопределенная, — люди, исполняющие роль лидера команды или капитана, и люди, объединяющие в себе функцию советника топ-менеджмента с обязанностью контролировать сотрудников конкретного участка. Менеджеры будут оказываться в ситуациях, где они ни в чем не превосходят других, а профессионалы, делающие карьеру, подчас смогут становиться лидерами рабочих команд.

Это не самое лучшее, далеко не идеальное решение. В любой организации есть настоящие специалисты и те, кто, хотя и считаются рядовыми работниками, все равно не видят себя частью менеджмента. Они преданны скорее своим профессиональным или техническим умениям, нежели организации. В отделе кадров работник предпочел бы, чтобы его считали профессионалом, т.е. представителем определенного научного направления, а не *работником той или иной организации* (и даже не преподавателем того или иного университета). То же можно сказать и о программисте.

Тем не менее такое определение позволяет нам называть менеджерами всех тех людей, которые выполняют управленческие задачи, независимо от того, имеются ли у них подчиненные.

Чем занимаются менеджеры

Большинство менеджеров проводят большую часть времени, занимаясь совсем не управлением. Менеджер по продажам проводит статистический анализ или обслуживает важного клиента. Менеджер по производству прорабатывает детали банковского кредита или обсуждает серьезный контракт, а может, в течение нескольких часов выступает в роли распорядителя торжественного вечера в честь заслуженных сотрудников. Все это свойственно конкретной должности. Все действия нужны, и выполнять их нужно качественно. Но это все не относится к обязанностям, общим для всех менеджеров, независимо от их подразделения или деятельности, должно-

сти или поста. К *работе* менеджера мы можем отнести систематический анализ научного менеджмента, под чем понимается деятельность человека, которую он выполняет потому, что является менеджером. Работу можно разделить на составляющие элементы. Любой менеджер может улучшить качество своей работы, повысив результаты по всем этим направлениям.

Работа менеджера состоит из пяти основных функций, с помощью которых все ресурсы соединяются в жизнеспособный, растущий организм.

Во-первых, менеджер *устанавливает цели*. Он определяет, к чему организация будет стремиться, решает, какой будет задача по каждому направлению деятельности, выясняет, что нужно сделать для достижения этих целей. Менеджер доносит эти сведения до людей, от качества работы которых зависит, получится ли добиться поставленной задачи.

Во-вторых, менеджер *организовывает*. Он анализирует деятельность, решения и необходимые связи. Он классифицирует работу, раскладывает ее на удобные для выполнения составляющие, после чего еще больше дробит их на конкретные задания. Он группирует эти единицы и задания в виде организационной структуры, отбирает людей для управления этими единицами и выполнения работы.

В-третьих, менеджер *мотивирует и налаживает контакт*. Из людей, занятых разными работами, он составляет команду, для чего пользуется личными связями с сотрудниками. При этом он принимает решения об оплате, назначении на должность и повышениях. Кроме того, он постоянно общается со своими подчиненными, руководителями и коллегами. Это интегрирующая функция менеджера.

В-четвертых, — это *оценивание*. Менеджер устанавливает цели и сроки (едва ли вы найдете что-то важнее для эффективной работы всей организации и каждого сотрудника в отдельности), анализирует, оценивает и интерпретирует результаты работы. Как и во всех остальных сферах, он доводит значение оценки и свои мысли по этому поводу до сведения подчиненных, руководителей и коллег.

В-пятых, менеджер *развивает людей*, в том числе и себя самого. Этой задаче, которая в наш век знаний становится все важнее, посвящен целый раздел данной книги.

Каждую из перечисленных категорий можно разделить на подкатегории, и о каждой подкатегории можно говорить в отдельной книге. Более того, для каждой категории требуются свои особые качества и квалификация.

Например, установка целей — это вопрос достижения равновесия: равновесия между результатами организации и реализацией принципов, в которые верит человек; равновесия между насущной необходимостью бизнеса и его потребностями в будущем; равновесия между желаемым исходом

и доступными средствами. Для выработки задач, несомненно, необходимо уметь анализировать и синтезировать.

Для того чтобы организовывать работу, также потребуются аналитические способности, потому что здесь нужно как можно экономнее использовать скудные ресурсы. Но в данном случае менеджер работает с людьми, следовательно, он должен придерживаться принципа справедливости и поступать последовательно. И аналитические способности, и целостность также необходимы для развития людей, но для выполнения этой задачи требуются еще и хорошее понимание человеческой психологии, и развитая интуиция.

Навыки, необходимые для мотивации и общения, в первую очередь социальные. Здесь важен уже не анализ, а интеграция и синтез. Основным принципом остается справедливость, а экономия отходит на второй план. Целостность приобретает намного большее значение, нежели аналитические способности.

Для оценивания прежде всего важно умение анализировать. Но здесь же требуется и способность к самоконтролю, чтобы не стремиться контролировать других людей, т.е. доминировать над ними. Именно частое нарушение такого принципа в основном объясняет, почему оценивание зачастую является самым слабым звеном в работе современного менеджера. Например, оценки иногда используются как оружие внутренней тайной полиции, которая отправляет отчет с критическими замечаниями относительно работы менеджера его боссу, не предоставив самому оцениваемому менеджеру возможности ознакомиться с этим документом. До тех пор, пока оценивание будет использоваться только как инструмент контроля, эта область будет оставаться самой слабой в деятельности менеджера.

Установка целей, организация, мотивирование и общение, оценивание и развитие людей — это формальные категории классификации. Только на собственном опыте менеджер может вдохнуть в них жизнь и сделать их осмысленными и значимыми. Но поскольку они формальны, то подходят для любого менеджера и ко всему, что он делает в этой роли. Значит, эти категории могут использовать все менеджеры, чтобы оценить свои умения и навыки, а также систематически работать над самосовершенствованием и повышением эффективности труда.

Умение установить цели еще не делает человека менеджером, как и способность завязывать крошечные узелки в труднодоступных местах не делает человека хирургом. Но без умения сформулировать цель человек не сможет стать хорошим менеджером, так же как никто не будет хорошим хирургом, не научившись завязывать маленькие узелки. И подобно тому, как хирург развивает свое мастерство в завязывании узелков, менеджер тоже может стать лучшим менеджером, если усовершенствует свои навыки и мастерство во всех категориях работы.



Менеджер работает с особым ресурсом — с *людьми*. А человек — это уникальный ресурс, поэтому любой, кто хочет научиться работать с ним, должен обладать специфическими характеристиками.

Работать с людьми всегда означает развивать их. А направление этого развития определяет результат, т.е. то, станет человек как личность и как ресурс более эффективным или в конечном счете вообще утратит всякую квалификацию. В равной степени это относится не только к тому, кем управляют, но и к самому менеджеру. Если он развивает своих подчиненных в правильном направлении, помогает им становиться лучше и богаче, это обязательно поможет и ему самому развиваться, становиться лучше и богаче. В противном случае его ожидает утрата мастерства и упадок.

Определенным навыкам управления людьми можно научиться, например, умению вести конференцию или проводить собеседование. Можно внедрять методы, способствующие развитию, в структуру отношений между менеджером и подчиненным, в систему карьерного роста, в принцип распределения стимулов и наград в организации. Но даже несмотря на все это, для развития людей менеджеру все равно необходимо обладать качеством, которое невозможно создать искусственно путем приобретения навыков или подчеркивания важности задачи. Ему нужна *целостность характера*.

В наши дни все чаще подчеркивается, что менеджер обязательно должен любить людей, помогать им и хорошо ладить с ними. Но одного этого будет мало. В любой успешной организации есть боссы, которые не любят людей, не помогают им и не умеют ладить с ними. Холодные, неприятные, требовательные, они очень часто учат и развивают людей больше, чем кто-либо. Они требуют совершенства в работе от самих себя и от всех вокруг. Они устанавливают высокие стандарты и рассчитывают, что их будут придерживаться. Они всегда оценивают только то, что правильно, а не кто прав. И хотя зачастую сами по себе это очень одаренные люди, в других они никогда не ставят развитый интеллект выше целостности характера. Менеджер, которому не хватает этой черты, каким бы приятным в общении, готовым помочь, дружелюбным, компетентным или умным он ни был, просто не подходит для занимаемой должности.

То, чем занимается менеджер, можно систематически анализировать. То, что менеджер должен уметь делать, можно выучить. Но есть одна черта, которую нельзя приобрести, но без которой нельзя подходить в работе. Это не гениальность, а характер.

Начиная с 1930-х годов все развитые страны превратились в общества учреждений. Любой серьезной социальной задачей — будь то экономическая деятельность или здравоохранение, образование или защита окружающей среды, приобретение новых знаний или оборона — в наше время занимаются организации, призванные существовать долго и управляться собственными менеджерами. *Эффективность современного общества, если не сказать выживание всех его членов, все больше зависит от эффективной работы этих учреждений. Эффективность и выживание учреждения зависят от эффективности менеджмента.*

Жизнь каждого человека во многом зависит от эффективности менеджеров и менеджмента. Девять из десяти человек, получивших высшее образование, становятся сотрудниками организаций. Их эффективность и производительность труда, их удовлетворение, достижения и развитие как личностей в значительной степени зависят от эффективности менеджмента в той организации, в которой они работают. И огромная часть этих работников умственного труда сами тоже станут менеджерами, поэтому их собственная способность выполнять эти обязанности и добиваться высоких результатов зависит от того, как много они знают о менеджменте и как умеют применять эти знания на практике.

Учитывая все это, возникает соблазн говорить о менеджменте как о науке. Но если решить, что менеджмент может быть только наукой, то это только повредит нам в деле.

Несомненно, работу менеджера можно систематически анализировать и классифицировать. Другими словами, существуют конкретные профессиональные черты и научный аспект менеджмента. Менеджмент — это вопрос не только опыта, интуиции или врожденных способностей. Любой человек с нормальным интеллектом сможет проанализировать, систематически расположить и изучить его элементы и требования. Вся эта книга строится на мысли о том, что дни “интуитивного” менеджмента сочтены. Здесь делается предположение о том, что менеджеры могут улучшать качество своей работы во всех сферах и на всех уровнях менеджмента — от положения стажера до уровня исполнительного директора гигантской многонациональной корпорации, — для чего им потребуется систематически изучать принципы, приобретать знания и непрерывно анализировать показатели по всем направлениям работы. Ничто не сможет сделать больший вклад в мастерство, эффективность и результативность труда, как менеджер. Как следствие, можно сказать, что влияние менеджера на современное общество и его членов настолько велико, что требует от менеджера самодисциплины и следования высоким стандартам настоящего профессионала.

И тем не менее главная проверка менеджмента — это *результативность*. Достижения, а совсем не знания, остаются и целью, и доказательством. Менеджмент — это скорее *практика*, чем *наука* или *профессия*, хотя содержит элементы и того и другого. Если попытаться сделать менеджмент профессиональным, т.е. ограничить доступ к нему людьми с определенной научной степенью, это лишь навредит обществу и хозяйству. В результате на смену менеджерам придут бюрократы, что вызовет помехи на пути инноваций, предпринимательства и креативности.

Как бы там ни было, мы все еще слишком мало знаем, чтобы втискивать менеджмент в “смирительную рубашку” науки или делать работу менеджеров монополией дипломированных специалистов. Ведь изучение менеджмента не старше самого менеджмента, а это значит, что оно только началось.

Но нам уже многое известно, хотя, как станет ясно из этой книги, белых пятен и пропусков намного больше, чем тех областей, в которых мы обладаем прочными, проверенными знаниями и правильными ответами.

Мы знаем, что очень многое, каким бы разумным оно ни казалось, все равно не пригодится в практике менеджмента. Нам известно, что менеджмент не ограничивается одной страной или одной культурой. Более века назад, когда появились первые учреждения с менеджерами, например трансконтинентальная железная дорога в Америке, менеджментом как практикой и менеджментом как дисциплиной занимались люди самых разных национальностей. После Второй мировой войны многим наблюдателям часто казалось, что менеджмент — чисто американское изобретение. Но это не так, что и было вскоре доказано быстрым восстановлением Западной Европы и Японии. Функция менеджмента, работа менеджмента, его задачи и размеры универсальны и одинаковы во всех странах. Но то, как выполняется работа, во многом зависит от национальных особенностей, традиций, истории, а подчас и определяется ими, например, в таких важных областях, как отношения между государством и бизнесом, правила и ограничения в управлении людьми или структура топ-менеджмента.

Менеджмент — это социальная функция, которая проявляется в ценностях, традициях, убеждениях, а также в государственных и политических системах. Менеджмент определяется культурой, и так и должно быть. В свою очередь менеджеры и менеджмент формируют культуру и общество. Таким образом, хотя менеджмент представляет собой отдельную отрасль знаний, а значит, применим повсеместно, это заодно и *культура*, а не наука, лишенная ценностей.

Прежде всего, мы знаем, что менеджеры занимаются менеджментом. Они не занимаются экономикой и вычислениями, не изучают поведение. Все это только инструменты менеджера. Они занимаются экономикой

не чаще, чем врач делает анализ крови. Они занимаются наукой о поведении не чаще, чем биолог использует микроскоп. Они занимаются вычислениями не чаще, чем адвокат изучает прецеденты. Менеджеры занимаются менеджментом.

Значит, существуют конкретные управленческие навыки, присущие именно менеджменту, а не какой-либо другой дисциплине. Один из них — общение в рамках организации, второй — принятие решений в условиях неопределенности. Выделяется еще и особый предпринимательский навык — стратегическое планирование.

Как особой дисциплине менеджменту присущ ряд собственных базовых проблем, особые подходы и особые задачи. Менеджер, хорошо разбирающийся в дисциплине менеджмента, тоже будет умелым, а то и первоклассным менеджером, хотя и имеет всего лишь минимальные познания в том, как применять управленческие методы и инструменты. Человек, знающий только методы и принципы, но не понимающий основ менеджмента, — это уже не менеджер, а только техник.

Менеджмент — скорее практика, чем наука. В этом отношении его можно сравнить с медициной, юриспруденцией и инженерным делом. Это не знание, а результативность работы. Более того, это не применение здравого смысла, навыков лидерства, не говоря уже о финансовых манипуляциях. Практика менеджмента основывается на знаниях и ответственности.

## **ПРИМЕЧАНИЕ: истоки и история менеджмента**

Некоторые из современных авторов по менеджменту, кажется, полагают, что менеджмент появился только после Второй мировой войны и является исключительно американским изобретением. Действительно, до Второй мировой войны интерес к менеджменту и его изучению проявляли только небольшие группы людей — рост популярности менеджмента как дисциплины или особого предмета исследований произошел сравнительно недавно. Но менеджмент как область деятельности и сфера исследования имеет достаточно длинную историю во многих странах. Его корни уходят вглубь двухсотлетней давности.

Менеджмент появился задолго до того, как о нем начали говорить. Выдающиеся экономисты, начиная с Адама Смита (1723–1790) и заканчивая Карлом Марксом (1818–1883), не знали такого понятия, как менеджмент. Для них экономика была безличной и определялась объективными экономическими силами. Следуя духу традиционной классической экономики, англо-американский экономист Кеннет Булдинг (1910) писал: «Экономика имеет дело скорее с поведением товаров, чем с поведением

людей". А Маркс утверждал, что всем в мире управляют безличные исторические законы, к которым человек может только приспособиться. В лучшем случае человек может оптимизировать то, на что способна экономика; в худшем же он мешает экономическим силам и бездумно растрчивает ценные ресурсы. Последний из выдающихся английских классиков-экономистов, Альфред Маршалл (1842–1924), все же поставил менеджмент в один ряд с факторами производства, земельными и человеческими ресурсами и капиталом, но сделал это явно неохотно. И для Маршалла менеджмент оставался скорее дополнительным, чем основным фактором.

Однако с самого начала существовал также альтернативный подход, центральной фигурой в котором был менеджер. В нем подчеркивалось, что основной задачей менеджера является обеспечение оптимального использования имеющихся в наличии ресурсов. Дж. Б. Сэй (1767–1832) — один из наиболее блестящих экономистов Франции и вообще континентальной Европы — был ранним последователем Адама Смита. Правда, в его работах факторы производства не являются ключевыми. По его теории, предприниматель превращает менее продуктивные ресурсы в более продуктивные инвестиции и таким образом создает богатство. Последователями Сэя стали "утопические социалисты" французской школы, в частности Франсуа Фурье (1772–1837) и эксцентричный гений Клод Сен-Симон (1760–1825). В те времена не существовало больших организаций и менеджеров, но эти люди предрекли их появление и "открыли" менеджмент еще до того, как он действительно возник в нашем обществе. Сен-Симон предсказал появление больших организаций. Он также предвидел, что их заданием будет достижение максимальной продуктивности ресурсов и создание эффективных социальных структур. Другими словами, фактически он предсказал, каковы будут задачи менеджера.

Именно из-за акцента на менеджменте как на отдельной силе, способной действовать независимо от факторов производства и исторических законов, Маркс в пух и прах раскритиковал французов и презрительно окрестил их "утопистами". Тем не менее именно французы, и прежде всего Сен-Симон, создали базовые подходы и концепции, на которых основана экономика любой социалистической страны. Как бы часто социалисты ни произносили имя Маркса, все равно их духовным прародителем был именно Сен-Симон.

В Америке тоже рано осознали важнейшую роль менеджмента. Известное выступление Александра Гамильтона (1757–1804) "Report on Manufacturers" ("Отчет о производителях") основано на идеях Адама Смита, только Гамильтон сделал ударение на конструктивной, целевой и систематической роли менеджмента. Менеджменту он отводил роль дви-

гателя социально-экономического прогресса, а организации — основного фактора экономического развития. Генри Клэй (1777–1852) пошел по стопам Гамильтона; в своем известном произведении “Американская система” он предложил своего рода схему систематического развития экономики.

А некоторое время спустя шотландский промышленник Роберт Оуэн (1771–1858) фактически стал первым менеджером. В двадцатые годы XIX века на своей текстильной фабрике Оуэн первым занялся изучением проблем продуктивности и мотивации, отношения наемного работника к труду, к своей организации и к руководству — вопросы, которые до сих пор являются ключевыми для менеджмента. Благодаря Оуэну менеджер стал живым человеком. Однако много воды утекло, прежде чем у Оуэна появились последователи.

## Появление крупных организаций

Первым событием на этом пути стало появление крупных организаций. Это произошло в 1870 году одновременно в двух местах. В Северной Америке возникли серьезные проблемы с управлением трансконтинентальной железной дорогой, а в Европе появился первый универсальный банк, который был предпринимательским по своей сути и общенациональным по масштабам и имел множество филиалов. Это делало невозможным использование традиционной структуры и концепции и требовало менеджмента.

Одно из решений этой проблемы США получили благодаря Генри Тауну (1844–1924). Он был дан в его известной работе *The Engineer as Economist* (“Инженер как экономист”), в которой Таун представил то, что можно назвать первой программой менеджмента. Он поднял в ней основные вопросы: отличие результативности от эффективности, организация труда и организация производственного сообщества, т.е. рабочих; ценность рынка для клиента и технические достижения. Именно с Тауна начался систематический интерес к задачам менеджмента и профессии менеджера.

Приблизительно в это же время в Германии Георг Сименс (1839–1901) превратил *Deutsche Bank* в основной финансовый институт континентальной Европы; он первым организовал эффективный топ-менеджмент, первым начал мыслить с точки зрения их задач и первым затронул проблемы коммуникации и передачи информации в крупной организации.

В Японии Ейичи Шибусава (1840–1931), выдающийся государственный деятель, со временем превратившийся в великого бизнес-лидера, в 1870–1880 годах впервые поднял основные вопросы взаимосвязи бизнес-предприятия с национальной идеей и потребности компании с этикой индивидуума. Он активно занимался вопросами образования в области менеджмента. Он первым дал характеристику профессии менеджера. То,

что сегодня Япония занимает позиции одного из мировых лидеров в сфере экономики, во многом является заслугой деятельности Шибусавы.

А спустя еще несколько десятилетий были разработаны все базовые концепции и подходы современного менеджмента, причем это было сделано совершенно независимо и одновременно сразу в ряде стран мира.

В 1880 году Фредерик Тэйлор (1856–1915), американский инженер-самоучка, занялся исследованием сути труда. Сегодня стало модно смотреть на Тэйлора сверху вниз и в пух и прах разносить его устаревшую психологию, но именно он стал первым во всей истории человечества, кто не воспринимал труд как некую данность и занялся его изучением и анализом. И его подход до сих пор является основой основ. Конечно, в своем отношении к наемному работнику Тэйлор рассуждал как человек из XIX века, но его исходным пунктом были не инженерные цели и не получение экономической прибыли, а социальные цели. Им двигало желание освободить рабочего от гнета тяжелого труда, разрушающего тело и душу. Кроме того, он надеялся отменить железное правило формирования заработной платы классических экономистов, по которому рабочий был обречен на экономическую нестабильность и бедность. Тэйлор надеялся обеспечить работника достойными средствами к существованию путем повышения производительности его труда.

Приблизительно в это же время во Франции Анри Файоль (1841–1925), возглавлявший горнодобывающее предприятие, которое по меркам того времени было очень крупным, впервые начал задумываться об организационной структуре и разработал первый рациональный подход к организации предприятия, т.е. функциональный принцип. А в Германии Вальтер Ратенау (1867–1922), который на заре своей карьеры работал в большой компании, задался такими вопросами: “Каково место большой компании в современном обществе и в современной нации? Какое влияние она оказывает на них? Какой фундаментальный вклад дает компания и в чем заключается ее ответственность перед обществом?” Этими актуальнейшими вопросами ответственности бизнес-сектора перед обществом Ратенау впервые начал заниматься накануне Первой мировой войны. В той же Германии Юджин Шмаленбах (1873–1955) стал основателем новой дисциплины, получившей название *Betriebswirtschaft* (экономика предприятия). Все направления менеджмента как науки, появившиеся с тех пор, — управление бухгалтерским учетом, исследование операций, теория принятия решений и т.д. — были, по сути, продолжением (хотя преимущественно подсознательным) экономики предприятия периода, предшествующего Первой мировой войне. А в Америке немец по происхождению Хьюго Мюнстерберг (1863–1916) первым сделал попытку применить общественные и бихевиористские науки, особенно психологию, к современной организации и менеджменту.

## ПЕРВЫЙ БУМ МЕНЕДЖМЕНТА

После Первой мировой войны началось то, что можно назвать первым бумом менеджмента. Первые искры зажгли уважаемые государственные деятели того времени — американец Герберт Гувер (1874–1964) и чех Томас Дж. Мазарик (1850–1937). Гувер, инженер из квакеров, завоевал всемирную известность благодаря применению принципов менеджмента в ходе первой в истории человечества широкомасштабной операции по предоставлению иностранной помощи сотням тысяч голодающих. Первой была операция, проведенная перед вступлением США в Первую мировую войну (помощь Бельгии), а после окончания войны — аналогичные операции в Центральной и Восточной Европе. Мазарик был по образованию историком; он стал первым президентом новоявленной Чешской Республики. Именно он выдвинул тезис о том, что менеджмент поможет возродить экономику стран Европы, пострадавшей от разрушительного воздействия войны. Двадцатью пятью годами позже его идея была воплощена в знаменитом плане Маршалла, реализованном после Второй мировой войны. Можно сказать, что эти двое людей основали международное движение в поддержку менеджмента и сделали первые попытки мобилизовать менеджмент как ключевую силу общества.

К сожалению, период между двумя мировыми войнами отнюдь не благоприятствовал воплощению этой идеи. Это был период застоя. Наивысшая цель, которую могли поставить перед собой правительства всех стран, за исключением США, в отношении экономического развития было восстановление довоенного уровня состояния экономики. Это быстро привело их в состояние, в котором все возрастающее политическое, социальное и экономическое напряжение парализовали их волю и лишили дальновидности.

## РАБОТА ДВАДЦАТЫХ И ТРИДЦАТЫХ ГОДОВ

Первый бум менеджмента лопнул, как мыльный пузырь. На смену большим надеждам пришло разочарование. Тем не менее, несмотря на кажущуюся стагнацию в этой области, процесс продолжался. Именно в этот период были заложены основы нового мощного бума менеджмента после Второй мировой войны.

В начале 1920-х годов Пьер Дюпон (1870–1954) из Du Pont Company, а вслед за ним Альфред Слоун (1875–1966) из General Motors впервые разработали организационный принцип нового большого бизнеса — принцип децентрализации. Эти великие люди первыми предложили систематические подходы к бизнес-целям, бизнес-стратегии и бизнес-планированию.



В США компания Sears, Roebuck, возглавляемая сначала Джулиусом Розенвальдом (1862–1932), а затем Робертом Вудом (1879–1969), первой создала бизнес-предприятие, функционирующее на основе маркетинга. Вскоре после этого в Европе создатели англо-голландского альянса, который со временем превратился в Unilever Companies, создали то, что до сих пор считается самой высокоразвитой структурой многонациональной корпорации, и вплотную занялись вопросами многонационального маркетинга и планирования многонационального бизнеса.

Менеджмент как научная дисциплина тоже не стоял на месте. В США появились последователи Тэйлора: Фрэнк (1868–1924) и Лиллиан Гилбрет (1878–1972) и Генри Гантт (1861–1919). В Великобритании Йан Гамильтон (1853–1947), размышляя о своем опыте командования во время Первой мировой войны, осознал потребность в сбалансированности формальной структуры с поведенческими моделями, что позволит вдохнуть в организацию “душу”. А двое американцев — Мэри Паркер Фоллетт (1868–1933) и Честер Барнард (1886–1961) — первыми начали изучать такие важные вопросы, как процесс принятия решений, взаимоотношения между формальными и неформальными организациями, роли и функции исполнительного менеджера. Гарвардские исследователи, британец Сирил Берт (1883–1972) и австралиец Элтон Мэйо (1880–1949), занялись разработками в области промышленной психологии и исследованиями в сфере человеческих взаимоотношений, а затем применили свои наработки непосредственно к предпринятию и менеджменту.

Менеджмент как дисциплину тоже начали преподавать в период между двумя мировыми войнами. Первой, в 1930-е годы, такой курс предложила студентам Гарвардская бизнес-школа. Он в основном был посвящен управлению производством. Примерно в это же время Массачусетский технологический институт предложил углубленную программу обучения менеджменту для молодых менеджеров, находящихся на средней стадии карьерного роста.

Американец Джеймс Мак-Кинси (1889–1937) и англичанин Линделл Ф. Урвик (1891–1983) стали основоположниками консалтинга по вопросам менеджмента. Отныне консалтинг не ограничивался техническими проблемами, он был сосредоточен на основных проблемах менеджмента, таких как бизнес-политика и организация управления. Урвик, по сути, классифицировал и систематизировал всю проделанную до него работу по исследованию в области структуры менеджмента и функций менеджера.

## Вывод

В XX веке наше общество стало обществом организаций. Организации зависят от менеджеров — менеджеры их создают, направляют и заставляют добиваться намеченных целей. Как только организация начинает увеличиваться в размере, у нее возникает потребность в менеджерах, которые бы профессионально занимались менеджментом, но не тем, что основывается на праве собственности или политическом назначении. Этот менеджмент должен представлять собой научную дисциплину, подкрепляемую объективными целями организации и ее сотрудников. Любой организации нужны менеджеры, которые бы выполняли особые задачи по управлению деятельностью, т.е. занимались бы планированием, систематизацией работы, интегрированием, оцениванием и развитием людей. Ей нужны менеджеры, которые бы отвечали за вклад в результат. Именно *ответственность за вклад*, а не должность, титул или власть над другими людьми определяет менеджера. А важнейшим требованием к менеджеру является не гениальность, а целостность.

## МЕНЕДЖМЕНТ КАК СОЦИАЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ И ЛИБЕРАЛЬНОЕ ИСКУССТВО

---

В 1850-х годах, когда Карл Маркс начал работать над своим *Капиталом*, явление менеджмента никому не было известно. Неизвестными оставались и предприятия, которыми управляют менеджеры. Крупнейшая производственная компания находилась в Манчестере, Англия. Это была хлопкопрядильная фабрика, на которой работало меньше трехсот человек и владельцем которой был Фридрих Энгельс — друг и помощник Маркса. Но и на фабрике Энгельса, одном из самых прибыльных предприятий того времени, были не менеджеры, а только ответственные работники, которые, работая сами, заодно следили за дисциплиной в маленьких группах “пролетариев”.

Редко когда в истории человечества какое-либо явление появлялось так же быстро, как менеджмент, или оказывало столь же заметное влияние. Менее чем за сто пятьдесят лет менеджмент изменил социальную и экономическую структуру всех развитых стран мира. Он создал мировую экономику и установил новые правила для стран, которые хотят участвовать в ней на равных. Но и сам по себе он тоже изменился. Практически никто из руководителей не подозревал о том невероятном воздействии, которое оказывает менеджмент. Большинство в этом отношении были похожи на господина Журдена, персонажа пьесы Мольера *Мещанин во дворянстве*, который всю жизнь не знал, что говорит прозой. Они не понимали, что занимаются — удачно или не очень — менеджментом. В результате никто из этих руководителей не был готов к решению сложнейших задач, вставших перед ними. Самые серьезные проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры, возникают не из-за политики или технологии. Их источником служит внешний менеджмент и предприятие. Эти проблемы вызваны успехом самого менеджмента как такового.

Несомненно, главнейшая задача менеджмента остается прежней: сделать так, чтобы люди могли работать вместе над достижением общих целей, для чего им нужно предоставить общие ценности, правильную структуру и возможность для обучения и развития, без которого они не смогут работать и приспосабливаться к переменам. Но изменилось само значение этой

задачи, поскольку из-за влияния менеджмента рабочая сила из многочисленных, преимущественно неквалифицированных работников превратилась в хорошо обученный и знающий персонал.

## **МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ**

Накануне Первой мировой войны некоторые мыслители начали догадываться о существовании менеджмента. Но мало кто, даже в самых развитых странах, имел какое-либо отношение к менеджменту. Сейчас самая крупная однородная группа в составе рабочей силы, в которую входит более трети от всего числа работников, представляет собой тех, кого в Бюро переписи США называют “руководящими и квалифицированными работниками”. Основным фактором этой трансформации послужил менеджмент.

Именно благодаря менеджменту объясняется, почему впервые в истории человечества мы можем задействовать большое количество знающих, квалифицированных работников в производстве. Прежде общество было на это не способно. Более того, на ранних этапах общество не могло себе позволить существование более чем ограниченной группы таких людей. До самого последнего времени никто не знал, как заставить людей с разными навыками и знаниями работать вместе над достижением общих целей.

Китай восемнадцатого века вызывал зависть западных ученых того времени, потому что в этой стране находились рабочие места для большего числа образованных людей, чем во всей Европе, — около двадцати тысяч в год. Сегодня в Соединенных Штатах Америки, население которых примерно равно населению Китая в тот период, ежегодно из высших учебных заведений выходит более миллиона выпускников, и практически все они с легкостью находят себе высокооплачиваемую работу. Мы можем всех их трудоустроить с помощью менеджмента.

Знания, особенно передовые, всегда узко специализированы. Сами по себе они ничего не производят. И тем не менее современные компании, и не только самые крупные, берут в штат до десяти тысяч высококвалифицированных работников, представляющих до шестидесяти отраслей знаний. Инженеры всех типов, дизайнеры, специалисты по маркетингу, экономисты, статистики, психологи, планировщики, бухгалтеры, специалисты по кадрам — все они работают вместе на одном совместном предприятии. И ни один из них не добился бы такого успеха вне управляемого предприятия.

Бессмысленно спрашивать, что появилось раньше — образовательный бум последнего столетия или менеджмент, который нашел этим знаниям практическое применение. Современный менеджмент и современное предприятие не смогли бы существовать без образовательной базы, которая

появилась в развитых странах. Но в равной степени именно менеджмент и только он, делает востребованными все эти знания и всех этих квалифицированных работников. С появлением менеджмента, знания из общественного украшения и роскоши превратились в истинный капитал любой экономики.

Мало кто из лидеров бизнеса предсказывал такое развитие в 1870 году, когда только начали формироваться крупные предприятия. Это объяснялось не столько нехваткой проницательности, сколько отсутствием прецедента. Во все времена единственной крупной и стабильной организацией была армия, поэтому неудивительно, что именно командная структура послужила моделью для людей, которые создавали трансконтинентальные железные дороги, сталелитейные заводы, современные банки и универмаги. Командная модель, при которой несколько человек наверху отдают приказы, а огромная масса подчиненных их выполняет, оставалась нормой в течение почти целого века. Но она никогда не была столь статичной, как можно заключить, исходя из этого долголетия. Наоборот, эта структура почти сразу же начала меняться, как только специализированные знания всех видов стали проникать на предприятие.

Первый инженер с университетским дипломом в производственной отрасли получил работу в компании Siemens в Германии в 1867 году. Его звали Фридрих фон Хефнер-Алтенек. За пять лет он создал исследовательский отдел, за которым быстро последовали и другие специализированные подразделения. К началу Первой мировой войны уже существовали стандартные функции производственной компании: исследования и разработки, производство, продажи, финансы и бухгалтерия, а чуть позже кадры.

Но даже более важной по своему влиянию на предприятие — и на мировую экономику в целом — стала еще одна трансформация, связанная с менеджментом, которая происходила в это время. Это было *применение менеджмента в физическом труде* в виде тренингов. Порождение военного времени, тренинг ускорил преобразование мировой экономики за последние шестьдесят лет, потому что позволяет бедным странам сделать то, что согласно традиционной экономической теории всегда считалось невозможным — практически мгновенно стать успешными конкурентами, при этом все равно оставаясь бедными.

Адам Смит писал, что стране или религии нужно несколько столетий, чтобы создать традицию физического труда и приобрести опыт в нем и в управлении, необходимый для производства и выпуска на рынок определенной продукции, будь то хлопчатобумажной ткани или скрипки.

Но во время Первой мировой войны необходимо было огромное количество необученных людей почти в один миг превратить в производительных работников. Для этого компании в США и Соединенном королевстве

начали массово обучать работников физического труда с применением научного менеджмента, который в период между 1885 и 1910 гг. разработал Фредерик У. Тэйлор и описал в своей книге того же названия. Они проанализировали задания и разложили их на отдельные операции, не требующие высокого мастерства, которые можно было быстро изучить. В период Второй мировой войны этот метод развивался дальше, затем его переняли японцы, а через двадцать лет и жители Южной Кореи, которые положили его в основу феноменального развития своей страны.

В 1920–1930-х годах менеджмент использовался в очень многих сферах и аспектах производственного бизнеса. Например, появилась децентрализация, благодаря которой в рамках одного предприятия объединялись положительные стороны как большого, так и маленького размера. Бухгалтерский учет делает теперь больший акцент на анализе и контроле. Планирование переросло “схемы Гантта”, разработанные в 1917-1918 гг. для выпуска военной продукции, то же случилось и с аналитической логикой и статистикой, которые с помощью числовых значений превращают опыт и интуицию в определения, информацию и диагноз. Маркетинг появился в результате применения концепций менеджмента к распространению и продаже продукции. Более того, еще в середине 1920–начале 1930-х годов некоторые американские пионеры в сфере менеджмента — Томас Уотсон-старший из молодой компании IBM, Роберт И. Вуд из Sears, Roebuck и Элтон Мэйо из Гарвардской школы бизнеса — начали сомневаться в том, правильно ли организовано производство. Они пришли к выводу, что конвейер — это лишь временный компромисс. Несмотря на свою невероятную производительность, он был неэффективен из-за отсутствия гибкости, это было неправильное использование кадров и даже неправильное инженерное решение. Начались размышления и эксперименты, в результате которых появилась автоматизация как один из способов построения производственного процесса, командной работы, качественных циклов, а в информационной организации — средство управления кадрами. Все эти управленческие инновации представляли собой *применение знаний в работе*, т.е. пришли на смену догадкам, пробам и ошибкам. Как говорил Фредерик Тэйлор, любое из данных нововведений позволило работать не “тяжелее”, а “разумнее”.

Поразительное влияние таких перемен проявилось во время Второй мировой войны. До самого конца немцы оставались непревзойденными стратегами. Обладая намного меньшей площадью тыла, им нужно было меньше вспомогательных войск, поэтому они могли противопоставить противнику равнозначную силу. И все же победили союзники — эта победа стала возможна благодаря менеджменту. В Соединенных Штатах Америки население составляло пятую часть от населения всех остальных воюющих сторон,

практически такое же соотношение было и военных, но при этом страна выпустила больше военной продукции, чем все остальные вместе взятые. США смогли переправить все это на все фронты — в Китай, Россию, Индию, Африку и Западную Европу. Не удивительно, что к концу войны почти весь мир осознал важность менеджмента и то, что менеджмент появился как отдельный вид деятельности, которую можно изучать и превратить в научную дисциплину, — что и случилось во всех странах, занимавших ведущие позиции в экономике после окончания войны.

После Второй мировой войны мы осознали, что менеджмент — это управление не только *бизнеса*, а что он присущ любой деятельности человека, в ходе которой в рамках одной организации объединяются люди разных знаний и умений. Менеджмент нужно применять во всех учреждениях социального сектора, таких как больницы, университеты, церкви, художественные организации и сервисные фирмы, которые в США после Второй мировой войны развивались быстрее, чем бизнес или правительство. И хотя управление волонтерами или сбором средств отличает некоммерческие организации от коммерческих, многие обязанности менеджеров в них остаются прежними, и среди них — определение правильной стратегии и целей, развитие людей, оценка качества работы, продвижение на рынок услуг своей компании. *Во всем мире менеджмент превратился в социальную функцию.*

## МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Одно из важнейших достижений в научной дисциплине и практике менеджмента состоит в том, что оба эти направления теперь охватывают предпринимательство и инновации. В наше время появилась ничем не оправданная тенденция противопоставлять “менеджмент” и “предпринимательство” как некие противоположности, чуть ли не взаимоисключающие. Но это то же самое, что назвать взаимоисключающими действия правой и левой руки скрипача. Обе они нужны всегда и в одно время. Работу обеих нужно координировать. Любая *существующая* организация, будь то предприятие, церковь, профсоюз или больница, быстро придет в упадок, если не занимается инновациями. И наоборот, любая *новая* организация, будь то предприятие, церковь, профсоюз или больница, потерпит крах, если в ней не будет менеджмента. *Отсутствие инноваций* — единственная серьезная причина *упадка существующих организаций*. *Неумение применять менеджмент* — единственная серьезная причина *краха новых компаний*.

И тем не менее редко в каких книгах по менеджменту затрагивался вопрос предпринимательства и инноваций. Частично это объяснялось тем, что после Второй мировой войны, когда писалось большинство этих книг,

главной задачей было управление существующим, нежели создание чего-то нового и непохожего. В это время большинство учреждений создавалась по принципам, заложенным за тридцать или пятьдесят лет до того. В наши дни ситуация кардинально изменилась. Мы снова вступили в эпоху инноваций, и это совсем не относится только к высоким технологиям или технологии в целом. На самом деле социальные инновации — как мы попытаемся объяснить в этой книге — имеют едва ли не большее значение и наверняка оказывают намного более сильное воздействие, чем любые научные или технические изобретения. Более того, сейчас уже существует научная дисциплина предпринимательства и инноваций (об этом см. книгу автора *Бизнес и инновации*, 2006), которая, несомненно, является частью менеджмента и основывается на широко известных и проверенных принципах. Она применима как к существующим организациям, так и к новым компаниям, а также к коммерческим и к некоммерческим учреждениям, в том числе и к правительству.

## Подотчетность менеджмента

В книгах по менеджменту основной акцент делается на функции менеджмента внутри организации. Мало кто из авторов обращает внимание на социальную функцию. Но именно потому, что менеджмент получил такое широкое распространение в обществе, он столкнулся и с самыми серьезными трудностями. Перед кем отчитывается менеджмент? За что? На чем основывается власть менеджмента? Что делает ее законной? Эти вопросы связаны не с бизнесом или экономикой, а с *политикой*. И при всем этом они лежат в основе самой серьезной опасности для менеджмента за всю его историю, опасности намного более серьезной, чем та, которой он подвергался из-за действий марксистов или профсоюзов. Это опасность *поглощения*. Сначала это было исключительно американским явлением, но вскоре распространилось по всему миру и стало характерным для развитых некоммунистических стран. Это стало возможным благодаря созданию пенсионных фондов для работников как держателей контрольного пакета акций открытых акционерных обществ. Пенсионные фонды, с юридической точки зрения являясь владельцами, в экономическом отношении представляют собой инвесторов и даже более того — биржевых игроков. Их не интересует предприятие и его благосостояние. Более того, в США, по крайней мере, они выступают в роли поручителей и не должны интересоваться ничем, помимо скорейшей материальной выгоды. В основе предложения о поглощении лежит постулат о том, что единственная функция предприятия заключается в обеспечении максимальной и *скорейшей* прибыли для акционера. При



отсутствии какого-либо другого оправдания существованию менеджмента и предприятия фирм поглощения с их заманчивыми предложениями становится все больше — при этом они чаще всего отмахиваются от решения важных задач и приносят возможность получения значительной прибыли в долгосрочной перспективе в жертву быстрому обогащению.

Менеджмент — и не только в деловом предприятии — должен нести ответственность за результативность. Но как определить результативность? Как ее оценить? Как стимулировать? Перед кем должен отчитываться менеджер? Тот факт, что эти вопросы просто можно задавать, уже является доказательством успеха и важности менеджмента. Но то, что их нужно понимать, служит в то же время приговором менеджерам. Они еще не осознали, что представляют собой власть, а любая власть должна быть подотчетной, легитимной. Они еще не осознали тот факт, что от них многое зависит.

## ЧТО ТАКОЕ МЕНЕДЖМЕНТ

Но что же собой представляет менеджмент? Может, это набор уловок и хитростей? Или ряд аналитических инструментов, подобных тем, которым обучают в школах бизнеса? Они, несомненно, тоже важны, как градусник и анатомия важны для врача. Но эволюция и история менеджмента — его успехи наряду с проблемами — убеждают нас в том, что менеджмент, прежде всего, — это всего несколько важнейших принципов.

1. Менеджмент связан с людьми. Его задача — сделать так, чтобы люди смогли работать вместе, подчеркнуть их сильные стороны и сделать несущественными слабые. Именно для этого существует организация, и именно поэтому менеджмент является важнейшим, определяющим фактором. В наше время практически все мы, особенно образованные люди, работаем в учреждениях с менеджментом, больших и малых, коммерческих и некоммерческих. Наша жизнь зависит от менеджмента. И наша способность приносить пользу обществу в равной степени зависит как от менеджмента организации, в которой мы работаем, так и от наших собственных умений, преданности делу и усилий.
2. Поскольку менеджмент связан с интеграцией людей в одном предприятии, он в значительной степени проявляется в *культуре*. Менеджеры в Западной Германии, Великобритании, США, Японии или в Бразилии, по сути, делают одно и то же. Но вот в том, как именно они это делают, заметны существенные отличия. Значит, одна из самых серьезных задач менеджера в развивающейся стране — обнаружить и идентифицировать те элементы своей традиции, истории и куль-

туры, которые можно использовать как составные части менеджмента. Разница между успехами в японской экономике и сравнительной отсталости Индии во многом объясняется тем фактом, что японские менеджеры смогли внедрить иностранные концепции менеджмента в своей культурной среде и заставить их дать всходы.

3. Любому предприятию требуется преданность *общим целям и ценностям*. Без такой преданности предприятие не сможет существовать. Это будет просто толпа. Предприятию нужны простые, ясные и объединяющие всех работников цели. Миссия организации должна быть достаточно понятной и достаточно большой, чтобы послужить источником общей идеи. Задачи, воплощающие ее, должны быть четкими, понятными и постоянно подтверждающимися. Первоочередная задача менеджмента — *продумать, сформулировать и снабдить примерами* все эти цели, ценности и задачи.
4. Кроме того, менеджмент должен помочь предприятию и каждому его члену расти и развиваться по мере изменений в потребностях и возможностях. Любое предприятие — это *образовательное учреждение*. Тренинг и развитие должны проводиться в нем на всех уровнях, они никогда не прекращаются.
5. Любое предприятие состоит из людей с разными навыками и знаниями, выполняющими множество самых разных работ. Оно должно строиться на коммуникации и индивидуальной ответственности. Все члены предприятия должны обдумать, к каким целям стремятся, и проследить за тем, чтобы все помощники знали и понимали эти цели. Все должны понимать, чем обязаны окружающим, и сделать так, чтобы окружающие это тоже осознавали. Все должны обдумать, что им нужно от окружающих, и сделать так, чтобы окружающие знали, что от них ожидается.
6. Ни количество готовой продукции, ни итоговые показатели как таковые не являются адекватным критерием *результативности* работы менеджмента и всего предприятия. Положение на рынке, инновации, производительность, развитие работников, качество, финансовые результаты — все это жизненно важно для качества работы организации и ее выживания. Некоммерческим учреждениям также нужны критерии оценивания в ряде областей, характерных для их миссии. Точно так же как человеку требуются различные системы оценивания своего здоровья и эффективности труда, организации необходимы разнообразные критерии для оценки тех же показателей. Результативность работы должна быть неотъемлемой частью предприятия и его менеджмента. Ее нужно оценивать и непрерывно повышать.

7. Наконец, самое важное, что нужно помнить о любом предприятии, — это то, что *результаты существуют только вне его*. Результат бизнеса — довольный клиент. Результат больницы — вылечившийся пациент. Результат школы — ученик, выучивший что-то и способный применить это на практике десять лет спустя. Внутри предприятия существуют только затраты.

Менеджеры, понимающие эти принципы и применяющие их в своей работе, наверняка будут успешными и преуспевающими.

## **МЕНЕДЖМЕНТ КАК ЛИБЕРАЛЬНОЕ ИСКУССТВО**

Тридцать лет назад английский ученый и писатель К. П. Шоу говорил о “двух культурах” современного общества. Но менеджмент не подходит ни под его описание “лирика”, ни под определение “физика”. Он имеет дело с действиями и применениями, а проверкой менеджмента служат его результаты. В связи с этим его можно считать частью технологии. Но вместе с тем менеджмент связан с людьми, их ценностями, ростом и развитием — и это делает его гуманитарной отраслью. К тому же приводит и его нацеленность, и влияние на социальную структуру и общество. Помимо всего этого, и здесь каждый, кто, подобно автору этой книги, много лет работал с менеджерами разных организаций, согласится, что менеджмент тесно связан с духовными проблемами — с природой человека, с понятиями добра и зла.

Таким образом, менеджмент является тем, что принято называть либеральным искусством: либеральным — потому, что он имеет дело с основами знаний, осознания себя, мудростью и лидерством, а искусством — потому, что применяется на практике. Менеджеры используют все знания и догадки гуманитариев и социальных наук — психологии и философии, экономики, истории и этики, а также всех естественных наук. Но при этом им необходимо нацеливать эти знания на достижение эффективности и результата, т.е. на лечение пациента, обучение студента, постройку моста, разработку и продажу простой в использовании компьютерной программы.

Поэтому менеджмент все больше будет развиваться и как научная отрасль, и как практический метод, в рамках которых “лирики” снова получат признание, будут оказывать воздействие и играть важную роль.

## **Вывод**

Менеджеры выступают агентами трансформаций и в развитых странах превращают рабочую силу из группы работников физического труда

в образованных и высококвалифицированных специалистов. Это достигается благодаря применению знаний в работе. Менеджмент объединяет познания людей в разных областях в рамках одной организации, а значит, является новым социальным фактором. Следовательно, научная дисциплина и практический метод менеджмента важны для эффективной работы всех общественных институтов. При выполнении этой функции менеджмент полагается на знания как из гуманитарных, так и из естественных наук, а также на технологию. Значит, менеджмент является либеральным искусством в прямом смысле этого слова, а заодно и научной дисциплиной, в которой используются все другие виды либерального искусства.

## КРИТЕРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

---

Как коммерческие компании, так и институты государственного сектора экономики и общественного обслуживания являются социальными органами. Они существуют не ради самих себя, а ради достижения определенных общественных целей, удовлетворения определенных потребностей общества, местного сообщества или индивидуума. Институты — это не цель, а средство. Следовательно, обсуждая институты, целесообразнее сформулировать такой вопрос: для выполнения чего они предназначены и каковы их задачи?, а не такой: что представляют собой институты?

Менеджмент, в свою очередь, является органом института.

В связи с этим возникает второй вопрос: что же такое менеджмент? Для начала следует дать определение менеджмента через призму задач, которые он решает.

Существуют три важные задачи, которые должен выполнять менеджмент, чтобы институт, который пребывает под его контролем, работал эффективно.

Определение *конкретной цели и миссии* института независимо от его типа (бизнес-предприятие, больница, университет и т.д.).

Обеспечение *продуктивности труда и ориентации работника на достижения*.

Управление *влиянием на общество и социальной ответственностью* института.

### Миссия

Любой институт существует ради достижения определенной цели и выполнения конкретной миссии, т.е. во имя выполнения определенной функции в обществе. Если говорить о коммерческом предприятии, то это означает экономическую эффективность.

Если говорить об этой первой задаче, то тут институты, принадлежащие к бизнес-сектору, отличаются от других институтов, остальные задачи у них практически общие. Только в бизнес-секторе экономическая эффективность рассматривается как миссия. Бизнес по определению существует ради

экономической эффективности; во всех остальных институтах — больнице, церкви, университете, армии — экономический фактор является лишь ограничителем. В этих институтах бюджет накладывает определенные ограничения на то, что это учреждение и его менеджеры могут сделать. В бизнес-предприятии целью и средством выступает экономическая эффективность.

Менеджмент в бизнесе всегда, в каждом своем решении и действии, должен ставить на первое место экономическую эффективность. Он может оправдать свое существование и свою власть только экономическими результатами деятельности своей организации. Если бизнес-менеджмент не в состоянии обеспечить экономические результаты института, значит, он неэффективен. Управление в бизнесе нельзя считать достаточно эффективным, если оно не может обеспечить нужные потребителю товары и услуги по цене, которую он готов заплатить. Если менеджмент не повышает или хотя бы не поддерживает на стабильном уровне способность института генерировать богатство благодаря правильному использованию имеющихся экономических ресурсов, то его нельзя считать успешным. А это, в свою очередь, означает, что независимо от экономической и политической структуры или идеологии общества менеджмент несет ответственность за прибыльность.

Но менеджмент в бизнесе имеет одну общую характеристику с менеджментом в любых других институтах: он должен *управлять*. А это не только пассивное поведение приспособленца. Менеджер должен действовать и добиваться поставленных целей.

Первые экономисты считали поведение бизнесмена исключительно пассивным. Успех в бизнесе означал быструю и обдуманную адаптацию к событиям, происходящим вовне, в экономике, которая формируется под влиянием обезличенных, объективных сил, которые бизнесмен не может контролировать и на которые не влияет своей реакцией на них. Это явление можно назвать концепцией “торговца”. Даже если его не считали паразитом, то все равно его вклад в успех воспринимался исключительно как механический, т.е. состоящий в том, чтобы перераспределить ресурсы для более эффективного их использования. Современные экономисты считают, что бизнесмен делает рациональный выбор между различными вариантами действий. Это больше не механистическая концепция, поскольку очевидно, что данный выбор оказывает влияние на экономику. Но тем не менее в представлении экономиста этот бизнесмен, т.е. тот образ, который положен в основу преобладающей в экономике “теории фирмы” и теоремы “максимизации прибыли”, всего лишь реагирует на изменения в экономике. Этот бизнесмен по-прежнему пассивен, по-прежнему приспосабливается, хотя и имеет выбор из нескольких вариантов приспособления. По сути, это скорее понятие “инвестора” (или “финансиста”), нежели *менеджера*.

Конечно, всегда важно уметь быстро, разумно и рационально приспособиться к переменам в экономике. Но управление предполагает ответственность за попытку *формировать* экономическую среду, за планирование, инициирование и осуществление перемен в этой экономической среде, за постоянное преодоление ограничений, которые накладывает экономическая среда на способность предприятия приносить пользу обществу. То, что возможно — т.е. экономические условия экономиста, — на самом деле является всего лишь одним из полюсов управления в бизнесе. Второй полюс — это то, что желательно в интересах экономики и предприятия. И поскольку человечество никогда не сможет в полной мере овладеть средой, так как мы всегда находимся в жестких тисках возможностей, то особая задача менеджмента состоит в том, чтобы сделать желаемое, прежде всего, возможным, а затем действительным. Менеджмент — это не только порождение экономики, но и ее творец. И только в той степени, в которой менеджмент на самом деле становится хозяином над экономическими условиями и меняет их сознательными действиями, можно сказать, что он действительно управляет. Следовательно, управлять бизнесом, значит *управлять в соответствии с задачами*.

## **Продуктивность труда и ориентация работника на достижения**

Вторая задача менеджмента состоит в том, чтобы сделать труд продуктивным, а работника — ориентированным на достижения. У коммерческого предприятия, да и у любого института, существует единственный реальный ресурс — *человек*. Все они работают эффективно благодаря продуктивности человеческих ресурсов. Все они достигают нужного уровня эффективности через труд. Таким образом, сделать труд продуктивным — это основная функция менеджмента. Но в то же время институты современного общества все больше становятся инструментами, с помощью которых человек получает средства к существованию, доступ к определенному социальному статусу, к местному сообществу, к личным достижениям и удовлетворению своих потребностей. Способность нацелить работников на высокие достижения становится все более важным критерием эффективности деятельности любого института и, следовательно, все более важной задачей менеджмента.

Организовать работу с учетом его собственных логических принципов — это лишь первый этап. Второй, намного более сложный этап состоит в том, чтобы приспособить труд к человеку. Логика человека радикально отличается от логики труда. Чтобы сориентировать работника на достижения, необходимо рассматривать его как живой организм, обладающий

специфическими физиологическими и психологическими характеристиками, способностями и ограничениями.

По своему определению предприятие должно быть в состоянии наладить производство лучше и больше, чем то, что выпускают отдельные составляющие его элементы. Оно должно представлять собой единое целое, большее — или хотя бы отличное от — суммы составных частей, а результат работы всего предприятия должен быть больше, чем у его составляющих.

Следовательно, предприятие не может быть всего лишь механическим набором ресурсов. Чтобы из ряда ресурсов создать предприятие, мало будет расположить их в логическом порядке, а затем добавить в эту смесь капитал, как полагали экономисты XIX века (и в чем по-прежнему твердо убеждены многие их последователи среди экономистов в научной среде). Необходимо изменить ресурсы, сделав их более продуктивными. А для этого потребуется менеджмент.

Но ясно также, что ресурсами, способными к развитию, могут быть только кадры. Все остальные виды ресурсов подчиняются законам механики. Их можно применять лучше или хуже, но они никогда не дадут результат больший, чем сумма составляющих. Люди — единственные из всех ресурсов, которые могут расти и развиваться. Настоящее целое можно получить только в результате целенаправленных, сконцентрированных и совместных усилий свободных людей. Если мы говорим о росте и развитии, то тем самым подразумевается, что человек сам определяет, какой вклад будет делать в общий результат.

И тем не менее мы привыкли воспринимать рядовых работников — в отличие от менеджеров — как людей, которые делают то, что им говорят, при этом не несут никакой ответственности и не принимают участия в решениях, касающихся их собственной работы. Это говорит о том, что мы рассматриваем работников в том же свете, что и все другие материальные ресурсы, а в том, что касается их вклада в предприятие, то они в нашем понимании подчиняются законам механики. Это серьезное заблуждение, но оно кроется не в определении рядовой работы, а в неспособности понять, что у рядовой работы есть потенциал стать управленческой, а следовательно, и более производительной.

Благодаря менеджменту кадры приобретают способность расти, развиваться и делать свой вклад в результат работы. Мы говорим об организации, т.е. о формальной структуре предприятия, но на самом деле имеется в виду организация менеджеров и функций, которые они выполняют. Ни стены и потолки, ни рядовые работники не являются основой организационной структуры. Мы говорим о лидерстве и духе организации. Но лидерство осуществляют менеджеры, и оно может быть эффективным только



в рамках менеджмента, а дух организации складывается из духа в рамках управленческой группы. Мы говорим о задачах компании и о качестве ее работы. Но задачи компании — это цели менеджеров, а качество работы предприятия — это качество работы менеджмента. Если предприятие не добивается успеха, то стоит поменять не рабочих, а директора компании.

## СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Третья задача менеджмента состоит в том, чтобы управлять влиянием института на общество и его социальной ответственностью. Ни один из наших институтов не существует сам по себе и не является самоцелью. Каждый институт — это социальный орган, существующий ради общества и во имя его интересов. Не является исключением и бизнес-сектор. Свободное предпринимательство должно быть выгодным не только для бизнеса, оно должно также приносить пользу обществу.

Любой современный институт нацелен на то, чтобы быть полезным внешнему миру, на то, чтобы обеспечивать и удовлетворять тех, кто не принадлежит к членам института. Бизнес существует, чтобы обеспечивать потребителей товарами и услугами, чтобы давать рабочие места сотрудникам и менеджерам или приносить дивиденды акционерам. Больница существует не для того, чтобы гарантировать рабочие места врачам и санитарам, а ради пациентов, единственное желание которых — выйти из больницы здоровым и никогда туда не возвращаться. Университет существует не ради материального благополучия преподавателей, а ради обучения студентов. Если менеджмент забывает об этом, то это плохой менеджмент.

Выполняя свою функцию — производство товаров и услуг, — коммерческое предприятие не может не оказывать влияние на людей, местное сообщество и общество в целом. Оно должно обладать властью над своими людьми, т.е. над наемными работниками, конечные цели которых не ограничены рамками института. С одной стороны, оно должно оказывать влияние на местное сообщество как один из его членов, как источник рабочих мест и налогоплательщик, а с другой стороны, оно не может не оказывать негативного влияния как источник промышленных отходов и загрязнения. Кроме того, в нашем плюралистическом обществе организаций оно должно постоянно и все больше заботиться о количественной (товары и услуги) и качественной стороне (физическая, природная и социальная среда) жизни современного человека и общества.

## **КАКАЯ ЗАДАЧА ВАЖНЕЕ?**

Все упомянутые выше задачи должны выполняться в рамках профессиональной деятельности менеджера одновременно и постоянно. Нельзя сказать, что одна из задач важнее или требует большей квалификации или компетенции. Конечно, в бизнесе экономическая эффективность стоит на первом месте, потому что это главная цель бизнес-предприятия; это то, ради чего оно создается. Однако если работой и работниками управляют плохо, то ни о какой эффективности не может быть и речи, независимо от того, насколько компетентен топ-менеджер в вопросах ведения бизнеса. Экономическая эффективность при плохом управлении трудом и людскими ресурсами иллюзорна и деструктивна для капитала в относительно короткий период времени. Такая ситуация ведет к повышению издержек до уровня, на котором предприятие перестает быть конкурентоспособным. В конечном итоге из-за классовой ненависти и неравенства предприятие вообще не сможет нормально работать. А если в институте недостаточно эффективно управляют влиянием на общество, то оно откажет ему в своей поддержке.

По сути, каждая из трех упомянутых выше задач менеджмента в своем роде приоритетна. Управление бизнесом приоритетно, потому что предприятие является экономическим институтом, а обеспечивать продуктивность труда и ориентацию работника на высокие достижения очень важно как раз потому, что общество не является экономическим институтом и ждет от менеджмента воплощения своих убеждений и ценностей. Управление влиянием института на общество тоже невероятно важно, поскольку ни один отдельный орган не может прожить дольше, чем то целое, к которому он принадлежит, а институт является органом местного сообщества и общества в целом.

## **ВРЕМЕННОЙ ФАКТОР**

Существует еще одна сложность, которая имеет место в любой задаче менеджера, в любом его решении и в любом действии. Строго говоря, это нельзя назвать четвертой основной задачей менеджмента; скорее это дополнительный критерий, и имя ему — время.

Менеджмент всегда должен оценивать и будущее, и настоящее, как с краткосрочной, так и с долгосрочной точки зрения. Задачу менеджмента нельзя считать решенной, если решение было “куплено” ценой ухудшения “здоровья” или самого выживания компании в долгосрочной перспективе. Решение менеджмента будет безответственным, если оно связано с серьезным риском сегодня во имя грандиозного будущего. Очень распространена ситуация, когда поистине блестящий менеджер, обеспечивавший отлич-

ные экономические результаты компании, уходит, оставляя за спиной тонущий корабль. Это яркий пример безответственного управления и неспособности менеджмента сбалансировать настоящее и будущее. Мгновенные экономические результаты иллюзорны и, как правило, достигаются путем бездумных и неоправданно высоких затрат капитала. В каждой ситуации, когда не учитываются требования настоящего и будущего, когда их потребности не гармонизированы или хотя бы не сбалансированы, наносится серьезный вред капиталу, т.е. ресурсу, создающему богатство компании.

Есть две причины, по которым временной фактор особенно важен для менеджера и сильно усложняет ее работу. С одной стороны, сама суть экономического и технического прогресса заключается в том, что качество и уместность любого принятого решения проверяется временем. В восьмидесятых годах XIX века Эдисону потребовалось два года, чтобы перейти от лабораторных исследований к работе на экспериментальной фабрике. Сегодня последователям Эдисона на это понадобилось бы лет пятнадцать. А на то, чтобы создать и окупить так называемую человеческую организацию, например службу сбыта или управленческую группу, понадобится еще больше времени.

Вторая особенность временного критерия состоит в том, что менеджмент, в отличие от подавляющего большинства аспектов, должен существовать в настоящем и в будущем. Менеджер обязан заботиться об эффективности института сегодня, чтобы его компания могла успешно работать завтра. Он должен сделать предприятие эффективным, способным к росту и переменам в будущем. Если он этого не делает, то разрушает капитал, т.е. снижает способность ресурсов производить богатство завтра.

Для менеджера будущее — это *отсутствие какой-либо непрерывности*. Тем не менее к будущему, каким бы иным оно ни было, можно прийти только из настоящего. Чем больше скачок в неизвестное, тем прочнее должно быть основание для него. Временной фактор делает решение менеджера специфическим.

## АДМИНИСТРИРОВАНИЕ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Любой менеджер неизменно должен заниматься административной деятельностью, т.е. управлять тем, что уже есть, и совершенствовать это. Но существует еще один критерий деятельности менеджера. Кроме этого он должен быть и *предпринимателем*. Он должен перераспределять ресурсы, переводя их из неприбыльных и деградирующих областей в области, обеспечивающие высокие или возрастающие результаты. Он должен создавать завтрашний день.

В настоящем времени существуют определенные рынки, технологии, товары и услуги, производственные мощности и оборудование; капиталы, которые были вложены и которые теперь нужно обслуживать; люди, которые были наняты, и т.д. Административная функция менеджера состоит в том, чтобы *оптимизировать результаты использования всех этих ресурсов*.

Это, как утверждают экономисты, предусматривает *результативность*, т.е. способность делать лучше то, что уже делалось раньше; это означает акцентирование внимания на издержках. Но оптимизация должна базироваться на *эффективности*. Она сосредоточена на способности приносить доход, создавать новые рынки, изменять экономические условия существующих рынков и продуктов. В данном случае вопрос стоит не в том, как мы можем сделать это лучше, а в том, какие из продуктов приносят или могли бы приносить исключительные экономические результаты. Как нужно перераспределить ресурсы и усилия, чтобы они приносили исключительно высокие, а не нормальные, ординарные результаты, обеспечиваемые при результативной работе?

Это никоим образом не умаляет значения результативности. Даже самый здоровый и высокоэффективный бизнес может погибнуть, если его результативность будет низкой. С другой стороны, даже самая результативная компания не выживет, не говоря уже о том, чтобы преуспеть, если она эффективна не в тех областях, в которых нужно, другими словами, если она работает неэффективно. Какой бы высокой ни была результативность производителя плетей для телег, она не поможет выжить этому производителю.

Эффективность — это основа успеха, а результативность — минимальное условие для выживания института после достижения успеха. *Результативность — умение делать дело правильно, а эффективность — умение делать правильные вещи.*

Результативность предусматривает адекватные усилия во *всех* областях деятельности. Эффективность начинается с понимания того, что в бизнесе, как и в любом другом органе общества, 10–15% явлений — продуктов, заказов, клиентов, рынков и людей — генерируют 80–90% конечных результатов. Остальные 85–90% явлений, независимо от того, насколько эффективно ими управляют, не генерируют ничего, кроме издержек.

Первая задача менеджера как администратора состоит в том, чтобы сделать результативной то небольшое основное ядро всех видов деятельности организации, которое способно быть результативным. В то же время менеджер нейтрализует (если не полностью игнорирует) большую часть других операций: продукты кадровой деятельности, исследовательскую работу, сбытовые мероприятия, которые, какими бы качественными они ни были, не приносят исключительных результатов.

Вторая административная задача менеджера заключается в том, чтобы постоянно хоть немного, но приближать бизнес к полной реализации его потенциала. Даже самый успешный бизнес функционирует при довольно низком коэффициенте соотношения реальной производительности и полного потенциала. Потенциал — это экономические результаты, которые могли бы быть получены, если бы усилия и ресурсы были распределены оптимально для получения максимально возможного результата.

Эта задача не является чем-то новым. Она означает, что мы должны проанализировать сегодняшнее состояние дел в бизнесе и задаться вопросами: что является для него теоретически оптимальным? Что препятствует достижению этих наиболее благоприятных условий? Каковы препятствия и ограничительные факторы, которые сдерживают бизнес и не позволяют ему получить полную отдачу в результате использования своих ресурсов и усилий?

В то же время работа любого менеджера изначально предусматривает предпринимательскую деятельность, а именно создание бизнеса завтрашнего дня. Предпринимательство неразрывно связано и с задачей инноваций.

Созидание бизнеса завтрашнего дня основывается на предпосылке, что он должен быть и будет не таким, как сегодня, но начинается эта работа с бизнеса дня сегодняшнего. Создание бизнеса завтрашнего дня никогда не бывает результатом моментального озарения гения. Оно требует тяжелой, систематической и обязательной работы сегодня. Это значит, что будущее создается людьми, которые работают в сегодняшнем бизнесе.

Говорят, что успех не бывает вечным. В конце концов, бизнес — это не что иное, как творение человеческих рук, а ни один человек не может жить вечно. Даже самая старая компания возникла чуть более ста лет назад. Но чтобы сделать весомый вклад в экономику и общество, коммерческое предприятие должно существовать не в течение одной человеческой жизни или поколения, а дольше. Продолжительность существования бизнеса — одна из основных задач менеджера, связанных с его предпринимательской деятельностью. Способность обеспечить бизнесу долгую жизнь можно назвать одной из самых надежных и показательных проверок эффективности менеджмента.

## **Вывод**

В менеджменте выделяются три основные задачи, которые можно назвать критериями. Первая — продумать и сформулировать конкретную цель и миссию организации, будь то бизнес-предприятия, больницы, школы или государственного органа. Вторая задача состоит в том, чтобы сделать работу производительной, а работника — успешным. И, наконец, третья задача — управлять влиянием организации на общество и нести

социальную ответственность. В том, что касается второй и третьей задач, то все институты похожи. Только по первой задаче бизнес-предприятие отличается от больницы, школы или государственного органа. А конкретная цель и миссия бизнес-предприятия — это экономическая результативность. Для их достижения менеджеры всегда должны уравнивать настоящее с неопределенным и рискованным будущим, они обязаны добиваться успеха в краткосрочной перспективе и обеспечивать долгосрочный успех своего бизнеса. Менеджеры в любой ситуации должны быть администраторами того, что уже существует. Кроме того, им необходимо создавать что-то новое, т.е. они должны быть предпринимателями и готовыми к риску новаторами. Современный бизнес может приносить пользу и обществу, и собственным сотрудникам, только если сможет пережить несколько поколений работников и будет выполнять свои функции и в новом, изменившемся будущем.

## НОВЫЕ РЕАЛИИ МЕНЕДЖМЕНТА

---

Без сомнения, как в развитых, так и в развивающихся странах ситуация все больше меняется по сравнению с тем, что было в конце XX века. Большой частью изменения эти беспрецедентны. К тому же большинство из них уже имеют место или происходят быстрыми темпами.

На этом фоне в следующих четырех главах мы попытаемся ответить на три вопроса: что может и должен менеджмент *сделать сейчас*, чтобы подготовиться к новым реалиям? Какие еще серьезные изменения могут ожидать нас будущем, о чем мы пока не подозреваем? Каковы *новые парадигмы менеджмента*, формирующиеся на основе этих новых реалий?

## ЗНАНИЕ — ЭТО ВСЕ

---

В сложившихся условиях знание является ключевым ресурсом в обществе, а работники умственного труда представляют собой доминирующую группу в рамках рабочей силы. Три основные характеристики экономики знаний таковы.

- Безграничность, поскольку знания передаются еще проще, чем деньги.
- Движение вверх, потому что знания доступны каждому и приобретаются в ходе формального обучения.
- Возможность как успеха, так и неудачи. Любой может приобрести “средства производства”, т.е. знания, необходимые для работы, но не каждый сможет с их помощью победить.

Благодаря этим трем характеристикам в обществе знаний распространяется серьезная конкуренция и среди организаций, и между отдельными людьми. Информационные технологии, хотя и являются одним из множества аспектов новой реальности, уже оказывают очень заметное и существенное воздействие: они позволяют знаниям распространяться практически мгновенно и делают их доступными каждому. Учитывая легкость и быстроту перемещения информации, любой институт в обществе знаний, не только коммерческие компании, но и школы, университеты, больницы и многочисленные государственные органы, должны быть в состоянии конкурировать в глобальном масштабе, даже несмотря на то, что большинство организаций и дальше будут действовать на местном уровне и только на своих рынках. Это объясняется тем, что Интернет позволит потребителям в любой точке планеты знать все о том, что доступно в любом другом месте и по какой цене.

Эта новая экономика знаний во многом полагается на работников умственного труда. В настоящий момент этот термин широко применяется по отношению к людям, которые обладают обширными теоретическими знаниями и умениями, т.е. врачам, юристам, преподавателям, бухгалтерам, инженерам-химикам. Но самый невероятный рост будет наблюдаться среди “техников умственного труда” — специалистов по компьютерам, программистов, аналитиков в клинических лабораториях, технологов на производстве, помощников юристов. Эти люди в равной мере являются работ-



никами как физического, так и умственного труда. Более того, обычно они проводят намного больше времени, работая руками, чем головой. Но их физический труд основывается на огромных теоретических знаниях, которые можно приобрести только в ходе формального обучения, а не посредством ученичества на производстве. Как правило, этим людям платят не больше, чем обычным рабочим, но сами себя они считают профессионалами. Точно так же как в XX веке неквалифицированные рабочие на производстве были доминирующей социальной и политической силой, техники умственного труда вполне могут стать доминирующей социальной — а может быть, и политической — силой уже через несколько десятилетий.

## НОВАЯ РАБОЧАЯ СИЛА

Сто лет назад подавляющее большинство людей в развитых странах работали руками — на фермах, в домашнем хозяйстве, в небольших мастерских и на фабриках (в то время это встречалось редко). Пятьдесят лет назад пропорция работников физического труда в Америке уменьшилась примерно в половину, а фабричные рабочие стали крупнейшей группой в рамках рабочей силы, составляя около 35 процентов. Теперь, еще через пятьдесят лет, менее четверти американских работников зарабатывают на жизнь физическим трудом. Заводские рабочие по-прежнему составляют большинство среди работников физического труда, но их доля в общем объеме рабочей силы упала до 15 процентов.

Из всех больших развитых стран в США сейчас наименьшее число заводских рабочих в составе всех трудовых ресурсов. В Великобритании ситуация почти такая же. В Японии и Германии их доля все еще составляет около четверти, но она постоянно сокращается.

До Первой мировой войны не существовало даже отдельного слова для обозначения людей, зарабатывающих на жизнь как-то иначе, нежели физическим трудом. Приблизительно в 1920-х годах появилось понятие “работник сферы обслуживания”, но оно оказалось не совсем верным. В наше время меньше половины всех тех, кто не занят физическим трудом, работают в сфере обслуживания. Единственная быстро развивающаяся группа в рамках рабочей силы в Америке и всех других развитых странах — это работники умственного труда, т.е. люди, которым для работы требуется формальное, передовое образование. Сейчас они составляют целую треть всех трудовых ресурсов в Америке и превосходят количество заводских рабочих в отношении два к одному. Еще лет через пятнадцать их количество во всех богатых странах вполне может вырасти до двух третей рабочей силы.

Термины *умственные отрасли, умственная работа и работник умственного труда* появились около пятидесяти лет назад. Их придумали примерно в 1960 году, одновременно, но независимо друг от друга. Первый термин ввел в обращение экономист из Принстона Фриц Махлуп, а второй и третий — автор этой книги. Теперь эти понятия используют все, но при этом мало кто понимает, как они связаны с человеческими ценностями и человеческим поведением, с управлением людьми и повышением производительности труда, с экономикой и политикой. Но что ясно уже сейчас — это то, что формирующиеся общество и экономика знаний будут по нескольким направлениям кардинально отличаться от общества и экономики конца XX века.

Работники умственного труда все вместе являются новыми капиталистами. Знания стали ключевым ресурсом, причем дефицитным. Другими словами, работники умственного труда владеют средствами производства. Но как группа они выступают в качестве капиталистов и в прежнем значении этого слова — посредством своей доли в пенсионных и открытых инвестиционных фондах они стали мажоритарными акционерами и владельцами многих крупных компаний в обществе знаний.

Эффективные знания узко специализированы. Это значит, что работники умственного труда должны иметь доступ к организации, т.е. коллективу, который объединяет специалистов из разных областей знаний и применяет их специализацию для получения единого конечного продукта. Самый талантливый учитель математики в средней школе эффективен только как представитель педагогического коллектива. Самый одаренный консультант по разработке продукции эффективен только в том случае, если имеется организованный и компетентный бизнес, который сможет воплотить его советы в жизнь. Самый гениальный программист не обойдется без производителя аппаратного обеспечения. Но, в свою очередь, средней школе нужен учитель математики, компании нужен специалист по разработке продукции, а компании-производителю персональных компьютеров необходим программист. Следовательно, работники умственного труда считают себя равными тем, что сохраняет свои услуги, т.е. скорее профессионалам, а не наемным рабочим. Общество знаний — это общество старших и младших, а не начальников и подчиненных.

## **МУЖСКИЕ И ЖЕНСКИЕ РОЛИ**

Все это играет важную роль в отношении роли женщин в рамках трудовых ресурсов. Участие женщин в работе всегда было равнозначно участию мужчин. Женщина, праздно сидящая у себя в гостиной, была редчайшим исключением даже в период зажиточного XIX века. Для управления фер-

мой, кустарной мастерской или небольшим магазинчиком всегда требовалась пара. Даже в начале XX века врач не мог открыть частную практику до женитьбы, потому что ему нужна была жена, которая бы организовала прием, открывала двери, вела истории болезней пациентов и рассылала счета.

Но хотя женщины работали всегда, с незапамятных времен их обязанности почти всегда отличались от мужских. Всегда выделялась мужская и женская работа. Бесчисленное количество женщин в Библии ходят к колодцу за водой, но ни один мужчина не делает этого. С другой стороны, умственный труд — явление “бесполое”, но не из-за давления феминисток, а потому, что им в равной степени могут заниматься и мужчины и женщины. И тем не менее первые современные должности умственного труда предназначались только для представителей одного пола. Учительство как профессия возникло в 1794 году, когда в Париже была основана *Ecole Normale*, и в то время считалось исключительно мужским делом. Шестьдесят лет спустя, во время Крымской войны 1853–1856 гг., Флоренс Найтингейл стала родоначальницей второй умственной профессии — уходом за больными, которая считалась исключительно женским делом. Но к 1850 году учителями повсеместно были люди обоих полов, а в 2000 году две пятые американских студентов медицинских училищ составляли юноши.

В Европе женщины-врачи появились только к 1890-м годам. Но одна из первых европейских женщин, получившая степень доктора медицины, великий итальянский педагог Мария Монтессори, говорила: “Я не женщина-врач, а врач, который случайно оказался женщиной”. Та же логика действует в любой отрасли умственного труда. Работники умственного труда, независимо от пола, являются профессионалами, которые используют одинаковые знания, выполняют одинаковую работу, следуют одинаковым стандартам и оцениваются по одинаковым результатам.

Высококвалифицированные работники — врачи, юристы, ученые, церковники и преподаватели — существуют уже давно, хотя за последние столетия их количество выросло в геометрической прогрессии. Крупнейшая группа работников умственного труда, однако, появилась только в начале XX века и начала стремительно расти лишь после окончания Второй мировой войны. Это техники умственного труда, т.е. люди, которые значительную часть работы выполняют руками (и в этом отношении являются преемниками работников физического труда), но их зарплата зависит от знаний, которые приобретаются в ходе формального обучения, а не в период ученичества на производстве. К этой группе относятся работники рентгенологических кабинетов, физиотерапевты, специалисты по ультразвуковым исследованиям, помощники психиатров, зубные техники и десятки других. С начала 1970-х годов медицинский персонал является самым бы-

стро развивающимся сегментом трудовых ресурсов в Америке и, вероятно, также в Великобритании.

В следующие пятнадцать—двадцать пять лет количество техников умственного труда в сфере компьютеров, производства и образования, скорее всего, будет расти еще быстрее. Офисных работников, таких как помощников юристов, тоже становится больше. И не случайно, что вчерашний секретарь все чаще превращается в помощника, становясь менеджером в офисе босса и распорядителем его работы. За двадцать—тридцать лет техники умственного труда станут доминирующей группой в рабочей силе всех развитых стран и займут то же важное положение, которое на пике расцвета, в 1950–1960-х годах удерживали заводские рабочие, состоящие в профсоюзах.

Самое важное, что касается этих работников умственного труда, — это то, что они считают себя не рабочими, а профессионалами. Многие из них основную массу времени проводят за выполнением неквалифицированной работы, например заправляют больничные кровати, отвечают на телефонные звонки или подшивают документы. Но что отличает их в собственном представлении и в представлении всего общества — это та часть работы, для выполнения которой требуется применять накопленные формальные знания. Именно благодаря этому они и являются полноценными работниками умственного труда.

К таким работникам предъявляются два основных требования: формальное образование, позволяющее им приступить к умственному труду, и непрерывное обучение в течение всей профессиональной карьеры, благодаря которому знания всегда остаются современными. Для прежних высококвалифицированных профессионалов, таких как врачи, священнослужители и юристы, формальное образование было доступно уже много столетий. Но для техников умственного труда систематическая и организованная подготовка ведется до сих пор только в нескольких странах. За несколько последующих десятилетий число образовательных учреждений, готовящих техников умственного труда, будет быстро расти во всех развитых и развивающихся странах, так же как в прошлом всегда быстро появлялись новые институты для удовлетворения новых потребностей. Но на этот раз отличие заключается в необходимости непрерывного обучения уже образованных и высококвалифицированных взрослых людей. Обычно обучение заканчивалось с началом работы. В обществе знаний оно не заканчивается никогда.

Знания не похожи на традиционные навыки, которые меняются очень медленно. В музее неподалеку от Барселоны (Испания) собрано огромное количество ручных инструментов, которыми пользовались мастера на закате Римской империи, и любой современный мастер сразу же узнает их, потому что они очень похожи на те инструменты, которые применяются

до сих пор. Значит, для приобретения мастерства разумно было предположить, что человеку хватит на всю жизнь того, чему он научился к семнадцати или восемнадцати годам.

Знания же, напротив, быстро устаревают, и работники умственного труда должны постоянно возвращаться к учебе. Непрерывное обучение уже высоко образованных взрослых людей станет активно развивающейся областью в обществе будущего. Но большая часть знаний будет передаваться нетрадиционными путями: от недельных семинаров до тренинговых программ в режиме онлайн, а во многих местах — от традиционного университета до дома учащегося. Информационная революция, которая, как ожидается, окажет огромное влияние на образование и традиционные школы и университеты, скорее всего, будет иметь еще большее значение для непрерывного обучения работников умственного труда.

Все работники умственного труда склонны идентифицировать себя со своими знаниями. При знакомстве они говорят: “Я антрополог” или “Я физиотерапевт”. Они могут гордиться организацией, в которой работают, будь то компания, университет или государственный орган, но они лишь работают в ней, а не принадлежат ей. Большинство из них, наверное, считают, что у них намного больше общего с теми, кто работает по той же специальности в другом учреждении, нежели с коллегами из своей же организации, но которые работают в другой области знаний.

Хотя появление знаний как важного ресурса означает усиление специализации, работники умственного труда крайне мобильны в рамках своей специальности. Их совершенно не смущает переход в другой университет, компанию или переезд в другую страну, если при этом они будут работать в прежней отрасли знаний. Сейчас много говорят о том, как можно сохранить преданность работников умственного труда своему работодателю, но эти разговоры ни к чему не приведут. Работники умственного труда могут быть привязаны к организации и, возможно, чувствуют себя в ней комфортно, но в первую очередь они сохраняют верность той отрасли знаний, в которой специализируются.

В знаниях нет иерархии. Они могут быть или применимы в конкретной ситуации, или нет. Хирург, оперирующий на открытом сердце, может получать больше, чем, скажем, логопед, и, вероятно, занимает более высокое положение в обществе, но если в конкретной ситуации требуется восстановление здоровья жертвы инсульта, то в таком случае знания логопеда будут намного важнее, чем знания хирурга. Именно поэтому работники умственного труда всех видов считают себя не подчиненными, а профессионалами, и рассчитывают на соответствующее отношение к себе.

Деньги важны для работника умственного труда не меньше, чем для кого-либо другого, но они не считают их самоцелью и не воспринимают как замену

профессиональным успехам и достижениям. В отличие от рабочих вчерашнего дня, для которых работа была в первую очередь источником пропитания, для большинства работников умственного труда их работа и есть жизнь.

## **ВСЕГДА СТРЕМИТЬСЯ ВВЕРХ**

Общество знаний — первое человеческое общество, где возможность продвижения вверх практически неограниченна. Знания отличаются от всех других средств производства в том смысле, что их нельзя унаследовать или завоевать. Каждый человек должен приобретать знания сам, и каждый здесь начинает с полного невежества.

Знания должны быть представлены в такой форме, в которой их можно преподать ученикам, т.е. они должны стать доступными общественности. Знания всегда доступны всем или быстро становятся таковыми. Именно благодаря этому общество знаний является крайне подвижным. Любой человек может получить любые знания в школе, в ходе закодированного учебного процесса, а не будучи учеником мастера на производстве.

До 1850 года, а то и вплоть до 1900, в обществе практически не было мобильности. Индийская кастовая система, по которой рождение определяет не только статус человека в обществе, но и его профессию, представляла собой крайний случай. Но в большинстве других сообществ было также: если отец был крестьянином, то его сын тоже становился крестьянином, а дочери выходили замуж за крестьян. По большому счету движение было возможно только вниз, и причиной его могли стать войны или болезни, личное несчастье или вредные привычки, такие как пьянство или азартные игры.

Даже в Америке, стране неограниченных возможностей, движения вверх было намного меньше, чем считается. Подавляющее большинство профессионалов и менеджеров в США в первой половине XX века все равно было детьми профессионалов и менеджеров, а не фермеров, владельцев магазинчиков или заводских рабочих. Но отличительной чертой Америки было не количество движения вверх, а, в отличие от большинства европейских стран, то, как оно приветствовалось, стимулировалось и ценилось.

Общество знаний поднимает это одобрительное отношение к движению вверх на еще более высокий уровень: в нем любое препятствие этому движению считается проявлением дискриминации. Другими словами, теперь от каждого человека ожидают того, что он станет успешным, — подобная идея предыдущим поколениям показалась бы смехотворной. Естественно, только очень немногие смогут добиться выдающихся успехов, но очень многие должны показать тоже адекватные результаты.

В 1959 году Джон Кеннет Гэлбрейт впервые написал об “обществе изобилия”. Это не то общество, в котором много богатых людей или в котором богатые становятся еще богаче, а общество, где большинство населения может почувствовать себя финансово защищенным. В обществе знаний большое число людей, может, даже большинство, имеет нечто большее, чем финансовую защищенность, — социальное положение или “социальное изобилие”.

## ЦЕНА УСПЕХА

Но движение вверх в обществе знаний достается дорогой ценой — крысиная гонка оказывает на людей психологическое давление и вызывает эмоциональные травмы. Победители могут быть только в том случае, если кто-то станет проигравшим. В прежние времена такого не было. Сын безземельного рабочего, который сам становится безземельным рабочим, не считался неудачником. Однако в обществе знаний его назовут неудачником не только в личной, но и в общественной жизни.

Японская молодежь страдает от нехватки сна, потому что вечерами все зубрят учебники, готовясь к экзаменам. В противном случае они не смогут попасть в избранный престижный университет, а значит, и получить хорошую работу. Из-за такого давления учеба вызывает ненависть. Оно же грозит подорвать хваленое экономическое равенство Японии и превратить страну в плутократию, потому что только обеспеченные родители могут позволить себе оплатить подготовку своих детей к поступлению в университет. В других странах, таких как Америка, Великобритания и Франция, образовательным учреждениям тоже позволено жестко конкурировать друг с другом. Тот факт, что это произошло так быстро — всего за тридцать или сорок лет, — говорит о том, насколько страх перед неудачей проник во все уголки общества знаний.

Учитывая конкурентную борьбу, все больше успешных работников умственного труда обоих полов — бизнес-менеджеров, преподавателей университетов, директоров музеев, врачей — достигают критического состояния после сорока лет. Они знают, что добились уже всего, чего можно было добиться. Если работа — это все, что у них есть, то начинаются проблемы. Следовательно, работникам умственного труда необходимо развивать, и лучше всего в молодости, личную жизнь без конкуренции, найти себе серьезное увлечение помимо работы — например, стать волонтером в местной общине, играть в местном оркестре или активно участвовать в работе органов местного самоуправления. Это побочное увлечение предоставит им возможность многого добиться и в личной жизни.

## Вывод

Умственные отрасли, умственная работа и общества знаний появляются регулярно, начиная с 1950-х годов. Сейчас они уже реально существуют в развитых странах. И это имеет несколько последствий и для менеджеров. Расширение умственного труда соответствует упадку физического. Быстро растущий сегмент умственного труда представляют собой техники, и эта тенденция сохранится.

Сокращение занятости в производстве наступило за сокращением занятости в сельском хозяйстве. Доля женщин в трудовых ресурсах постоянно увеличивается, потому что умственный труд — явление “бесполое”, в отличие от большинства видов работы на производстве, где всегда доминировали мужчины.

Работники умственного труда склонны идентифицировать себя со своей специальностью даже больше, чем с организацией, на которую работают. Это создает для менеджеров новые трудности, потому что работники умственного труда крайне подвижны, и их намного сложнее заинтересовать миссией организации.



## ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

---

К 2030 году граждане старше шестидесяти пяти лет в Германии, третьей по уровню развития экономики стране в мире, будут составлять почти половину взрослого населения (сегодня это одна пятая). И если уровень рождаемости в этой стране не вырастет в сравнении с сегодняшней ситуацией, по которой на одну женщину приходится 1,3 ребенка, то за тот же период население младше тридцати пяти лет сократится почти в два раза быстрее, чем будет увеличиваться старшее поколение. В результате население, которое сегодня составляет 82 млн. чел., уменьшится до 70–73 млн. Число трудоспособного населения сократится на четверть, с сегодняшних 40 миллионов до 30.

Демографическая ситуация в Германии — далеко не исключение. В Японии, занимающей второе место в мире по уровню развития экономики, население достигло своего пика сейчас (2007 г.) и составляет около 128 млн. чел. К 2050 году, по самым пессимистичным прогнозам, оно сократится до 95 млн. Но задолго до этого, примерно в 2030 году, доля пожилых граждан старше шестидесяти пяти составит почти половину всего населения страны. Уровень рождаемости в Японии, как и в Германии, составляет 1,3 ребенка на одну женщину.

И в большинстве других развитых стран — Италия, Франция, Испания, Португалия, Нидерланды, Швеция — и во многих развивающихся, в том числе в Китае, данные практически те же. В некоторых регионах, например в центральной Италии, на юге Франции или на юге Испании, уровень рождаемости еще ниже, чем в Германии и Японии.

Продолжительность жизни — а с ней и численность пожилых людей — в течение последних трехсот лет постепенно увеличивалась. Но сокращение числа молодых людей — это новое явление. Единственная развитая страна, которая пока избежала такой участи, — это США. Но даже здесь уровень рождаемости ниже уровня смертности, и количество пожилых людей в последующие тридцать лет заметно увеличится.

Это означает, что получение поддержки людей старшего поколения является обязательным требованием для политиков во всех развитых странах. Пенсионные выплаты уже давно стали обязательным пунктом всех предвыборных программ в этих регионах. Кроме того, усиливаются споры

относительно того, насколько желателен приток иммигрантов в страну для сохранения ее населения и трудовых ресурсов. Вместе эти два вопроса меняют политический ландшафт во всех развитых странах.

Максимум к 2030 году пенсионный возраст во всех развитых странах вырастет до семидесяти пяти, а льготы для здоровых пенсионеров станут намного меньше по сравнению с сегодняшним днем. Более того, фиксированный возраст выхода на пенсию для людей с хорошим физическим и умственным здоровьем, возможно, стоило бы отменить, чтобы не допустить того, что отчисления в пенсионный фонд для трудоспособного населения станут неподъемными. Уже сегодня работающие люди молодого и среднего возраста подозревают, что, когда они сами достигнут традиционного пенсионного возраста, денег на выплату пенсий просто не хватит на всех. Но политики повсеместно продолжают делать вид, что они в состоянии спасти существующую пенсионную систему.

### **НЕОБХОДИМО, НО НЕ ЖЕЛАТЕЛЬНО**

Вопрос иммиграции, несомненно, будет стоять еще острее. Уважаемый исследовательский институт DIW в Берлине высказывает предположение о том, что к 2020 году Германии придется приглашать до одного миллиона иммигрантов в год, просто чтобы сохранить приемлемый уровень трудовых ресурсов. Другие богатые европейские страны находятся в той же ситуации. В Японии появились разговоры о том, чтобы ежегодно впускать в страну до полумиллиона корейцев и отправлять их назад домой через пять лет. Для всех крупных стран, за исключением США, подобный масштаб иммиграции является случаем беспрецедентным.

Политические последствия проявляются уже сейчас. В 1999 году европейцы были шокированы тем успехом, который получила на выборах в Австрии праворадикальная партия, страдающая откровенной ксенофобией и выдвигающая своим главным лозунгом призыв против иммиграции. Подобные движения распространяются во фламандской части Бельгии, в традиционно либеральной Дании и на севере Италии. Даже в США иммиграция нарушает давно существовавший баланс в расстановке политических сил. Противодействие американских профсоюзов широкомасштабной иммиграции отбросило их в лагерь антиглобалистов, которые организовали яростные акции протеста во время заседаний Всемирной организации торговли в Сиэтле в 1999 году. Будущему кандидату в президенты от демократической партии придется выбирать между голосами профсоюзов, для чего нужно будет бороться с притоком иммигрантов, или голосами выходцев из Латинской Америки и других регионов, поддерживая иммигра-

цию. Точно так же кандидату от республиканской партии, возможно, придется делать выбор между поддержкой бизнеса, которому нужна рабочая сила, и голосами белых избирателей среднего класса, которые все чаще выступают против иммиграции.

Но при все этом опыт работы с иммигрантами, который имеется у США, должен позволить им занять лидирующее положение среди развитых стран на несколько десятилетий вперед. С 1970-х годов в страну легально или нелегально въезжает огромное количество иммигрантов. Большинство из них молоды, и уровень рождаемости среди первого поколения женщин-иммигранток остается выше, чем среди других женщин в стране. Это значит, что в течение следующих тридцати или сорока лет население США будет и дальше расти, хотя и медленно, а в некоторых других развитых странах оно резко сократится.

### СТРАНА ИММИГРАНТОВ

Но не только благодаря цифрам Америка получает преимущество. Что еще важнее, в культуре этой страны изначально заложена терпимость к иммиграции, здесь люди давно научились включать приезжих в свое общество и хозяйство. Более того, недавние иммигранты, будь то из Латинской Америки или из Азии, интегрируются даже быстрее, чем когда-либо. Одна треть всех латиноамериканских иммигрантов последнего времени, например, вступает в браки с не латиноамериканцами и не иммигрантами. Серьезной помехой для окончательной интеграции недавних иммигрантов в Америке является некачественная работа государственных школ в США (см. главу 14).

Среди развитых стран только в Австралии и Канаде существует традиция приема иммигрантов, подобная американской. Япония упорно сторонилась чужеземцев, за исключением немногочисленных групп корейских иммигрантов в 1920–1930-х годах, потомки которых до сих пор являются объектом дискриминации. Массовая миграция в XIX веке происходила либо в незаселенные районы (такие как США, Канада, Австралия, Бразилия), либо из деревни в город в пределах своей страны. Теперь же, в XXI века, ситуация изменилась, и иммигрировать начали иностранцы — люди другой национальности, языка, культуры и религии, — которые приезжают в заселенные страны. Европейским странам пока не удалось добиться какого-либо заметного успеха в интеграции таких приезжих.

Самым важным последствием демографических перемен может стать расслоение прежде однородных обществ и рынков. До 1920–1930-х годов в каждой стране наблюдалось большое разнообразие культур и рынков.

Они четко отличались друг от друга по классу, профессии и месту жительства, например фермерский рынок или торговля повозками, причем и первый, и второй исчезли где-то между 1920 и 1940 годами. После Второй мировой войны во всех развитых странах сложилась одна массовая культура и один массовый рынок. Теперь, когда демографические силы во всех развитых странах движутся в разных направлениях, о какой однородности может идти речь?

На рынках в развитых странах доминировали ценности, привычки и предпочтения молодых людей. Некоторые из самых успешных и прибыльных компаний в последние пятьдесят лет, такие как Coca-Cola и Procter & Gamble в Америке, Unilever в Британии и Henkel в Германии, во многом обязаны своим процветанием увеличению доли молодого населения и высокому уровню формирования семей в период 1950–2000 годов. То же можно сказать и об автомобильной отрасли этого же периода.

## **Конец единого рынка**

Сегодня заметны все признаки того, что единый рынок раскалывается. В сфере финансовых услуг, которая в США за последние двадцать пять лет развивается, пожалуй, быстрее всех других отраслей, этот раскол уже произошел. Бурлящий рынок конца 1990-х годов с его неистовыми торгами акций высокотехнологичных компаний принадлежал преимущественно людям в возрасте около сорока пяти лет. Но клиентами на рынках таких инвестиций, как открытые инвестиционные фонды или отсроченная рента, чаще выступают люди за пятьдесят, и этот рынок также быстро растет. Самой быстро растущей отраслью в любой развитой стране может стать непрерывное обучение уже высокообразованных взрослых людей, которое строится на ценностях, несовместимых с ценностями молодежной культуры.

Но возможно также, что некоторые молодежные рынки тоже станут чрезвычайно прибыльными. В прибрежных городах Китая, где правительству удалось внедрить свою политику ограничения числа детей в семье до одного ребенка, сейчас оказывается, что семьи среднего класса тратят на своего единственного ребенка больше, чем в прошлом семьи этого класса тратили на четырех или пятерых детей. Подобная же ситуация наблюдается и в Японии. Многие американские семьи среднего класса тратят огромные суммы на образование единственного ребенка, для чего в первую очередь переезжают в дорогие пригородные районы с хорошими школами. Однако этот новый молодежный рынок роскоши совершенно не похож на однородный массовый рынок в период после окончания Корейской войны.

Этот массовый рынок быстро слабеет, что связано с уменьшением числа молодых людей, достигающих совершеннолетия.

В будущем рабочая сила наверняка разделится на две составляющие: в первую войдут люди до пятидесяти лет, а во вторую — после пятидесяти. У этих двух групп, скорее всего, будут во многом разные потребности и стили поведения. Не менее существенно будут отличаться и те виды работ, которые они выполняют. Для группы помоложе нужен будет стабильный доход на постоянном рабочем месте или хотя бы ряд рабочих мест с постоянной занятостью. Быстро растущая старшая группа получит намного более широкий выбор и сможет комбинировать традиционные работы, нетрадиционные обязанности и свободное время в тех пропорциях, которые им лучше всего подходят.

Раскол рабочей силы на две составляющие, скорее всего, начнется с женщин из группы техников умственного труда. Медсестра, специалист по компьютерам или помощница юриста могут на пятнадцать лет отойти от дел, чтобы заниматься детьми, а затем снова вернуться к полноценной работе. Женщины с высшим образованием, которых в США сейчас уже больше, чем мужчин, все больше интересуются работой в новых сферах умственного труда. Такая работа впервые в истории человечества специально приспособлена под особые запросы женщин как продолжательниц рода и под их растущую продолжительность жизни. Продолжительность жизни и является одной из причин раскола на рынке труда. Пятьдесят лет трудового стажа — беспрецедентный случай в истории человечества — это просто слишком много, чтобы заниматься одним видом работы.

Вторая причина раскола — уменьшение продолжительности жизни всевозможных компаний и организаций. В прошлом организации-работодатели переживали своих сотрудников. В будущем сотрудники, и особенно работники умственного труда, все чаще будут переживать даже самые успешные организации. Редко какое предприятие, государственный орган или программа существуют дольше тридцати лет. В прошлом трудовой стаж большинства работников составлял меньше тридцати лет, потому что большинство рабочих, занятых физическим трудом, просто подрывали свое здоровье. Но работники умственного труда, которые начинают работать в двадцать лет, вполне вероятно, будут в хорошей физической и умственной форме и пятьдесят лет спустя.

“Вторая карьера” и “вторая половина жизни” в Америке уже стали привычными понятиями. Все чаще работники уходят на пенсию, как только позволяет закон о защите социальных прав, т.е. по достижении традиционного пенсионного возраста, но при этом не прекращают работать. Вместо этого их “вторая карьера” зачастую принимает непривычные формы. Они

могут работать внештатными сотрудниками (и очень часто забывают сообщить об этой работе в налоговую службу, а значит, заметно увеличивают свой чистый доход), по совместительству, как временные сотрудники, на аутсорсингового подрядчика или сами выступать в роли подрядчиков. Подобная практика раннего выхода на пенсию ради продолжения работы особенно популярна среди работников умственного труда, которые все еще находятся в меньшинстве среди людей, которые сейчас достигают пятидесяти или пятидесяти пяти лет, но очень скоро, начиная примерно с 2030 года, превратятся в крупнейшую группу среди представителей старшего поколения в Америке.

## **ПОМНИТЕ О ДЕМОГРАФИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЯХ**

Прогнозы о составе населения на следующие пятьдесят лет можно делать с определенной долей уверенности, потому что все, кто будут составлять рабочую силу в 2020 году, сегодня уже живут. Но, как показывает американский опыт нескольких последних десятилетий, демографические тенденции могут меняться довольно неожиданно и непредсказуемо и почти сразу производить заметный эффект. Например, американский “бэби-бум” конца 1940-х годов вызвал бум в жилищном строительстве в 1950-х годах.

В середине 1920-х годов в Америке наблюдался первый спад рождаемости. В период с 1925 по 1935 год уровень рождаемости сократился почти вдвое, опустившись ниже 2,2. В конце 1930-х годов созданная президентом Франклином Рузвельтом Комиссия по американскому населению (в которую входили самые выдающиеся демографы и статистики страны) уверенно предсказывала, что население США достигнет своего пика в 1945 году, после чего начнется очередной спад. Но внезапный скачок рождаемости, наблюдавшийся в конце 1940-х, опроверг эти прогнозы. За десять лет число успешных родов на одну женщину удвоилось — с 1,8 до 3,6. Между 1947 и 1957 годом в Америке наблюдался поразительный “бэби-бум”: количество новорожденных выросло с 2,5 млн. до 4,1 млн.

Затем в 1960-1961 годы наметилась обратная тенденция. Вместо ожидавшейся второй волны “бэби-бума”, которая должна была появиться, когда вырастут дети, родившиеся во время первой волны, произошел сильный спад. За период с 1961 по 1975 год уровень рождаемости снизился с 3,7 до 1,8. Количество новорожденных уменьшилось с 4,3 млн. в 1960 году до 3,1 млн. в 1975 году. Следующим сюрпризом стало “эхо бэби-бума” в конце 1980-х — начале 1990-х годов. Число успешных родов довольно резко возросло и превысило даже максимальные показатели первого “бэби-бума”. В ретроспективе становится понятно, что причиной этого “эха” стала крупномас-

штабная иммиграция в Америку, начавшаяся с 1970-х годов. Когда девочки, родившиеся у этих первых иммигрантов, начали в конце 1980-х годов сами рожать детей, уровень рождаемости у них был по-прежнему ближе к тому, что наблюдался в стране их родителей, нежели на новом месте жительства. У одной пятой всех детей школьного возраста в Калифорнии в первом десятилетии этого века хотя бы один из родителей является иностранцем.

Но никто не знает, что послужило причиной этих двух спадов рождаемости или "бэби-бума" в 1940-х годах. Оба спада произошли, когда экономика была стабильной, что теоретически должно стимулировать людей к рождению множества потомков. А "бэби-бума" вообще никогда не должно было случиться, потому что в прошлом уровень рождаемости всегда снижался после большой войны. Но правда в том, что мы просто не понимаем, от чего зависит уровень рождаемости в современном обществе. Поэтому демографическая ситуация в новом обществе будет не только самым важным фактором, но и наименее предсказуемым и практически неконтролируемым.

## Вывод

Демографические тенденции в значительной степени влияют на политику и экономику всех развитых стран. Низкий уровень рождаемости в этих странах усиливает политическое напряжение, что связано с отношением к иммиграции и дает преимущество тем странам, например США, в которых существует давняя традиция простой ассимиляции приезжих. Но и в Соединенных Штатах Америки иммиграция вызывает заметное политическое напряжение среди разных групп: работодателей, которым нужны приезжие работники, профсоюзов, которые опасаются влияния новых иммигрантов на заработную плату и трудоустройство своих членов, и многочисленного приезжего населения, например из Латинской Америки, которые активно поддерживают как легальную, так и нелегальную иммиграцию.

Старение населения в развитых странах подрывает существующую пенсионную систему и все сильнее подталкивает повышать традиционный возраст выхода на пенсию. Работники умственного труда после выхода на пенсию, скорее всего, снова выйдут на рынки труда в качестве частично занятых, чтобы получить дополнительный доход к пенсии. Увеличение продолжительности жизни, особенно среди работников умственного труда, должно привести к тому, что создание второй и параллельной карьеры будет возможным и даже желательным. Это должно и дальше менять структуру трудовых ресурсов.

По мере того как население стареет, увеличивается и спрос на финансовые услуги среди людей старшего поколения, которым уже за пятьдесят. Эти же люди, вероятнее всего, будут настойчиво пытаться непрерывно продолжать свое образование. Непрерывное образование, здравоохранение и финансовые услуги в будущем будут относиться к самым активно развивающимся отраслям.



## БУДУЩЕЕ КОРПОРАЦИИ

---

С момента создания первой корпорации (1870 г.) ее деятельность строилась в основном на пяти принципах.

1. Корпорация — это хозяин, а работник — слуга. Поскольку корпорация владеет средствами производства, без которых работник не может заработать себе на жизнь, то работнику корпорация нужна больше, чем он ей.
2. Подавляющее большинство работников работают на корпорацию полный рабочий день. Зарплата, которую они получают за свой труд, является их единственным доходом, которым они и живут.
3. Самый эффективный способ что-либо выпускать — это объединить под одним руководством как можно больше разных видов деятельности, которые необходимы для создания продукта. Теорию, лежащую в основе этого принципа, разработал после Второй мировой войны Рональд Коуз (р. 1910), англо-американский экономист, утверждавший, что объединение нескольких видов деятельности в рамках одной компании понижает расходы на транзакции, особенно затраты на коммуникацию (за создание этой теории он получил в 1991 г. Нобелевскую премию по экономике). Но эта концепция сама по себе была открыта и использовалась на практике еще за семьдесят, а то и восемьдесят лет до этого, чем и занимался Джон Д. Рокфеллер-старший. Он понял, что если объединить в одну корпоративную структуру исследование, производство, транспортировку, наладку и продажу, то это позволит заниматься нефтепереработкой с минимальными затратами и с максимальной эффективностью. Воспользовавшись этой идеей, он создал Standard Oil Trust, — возможно, самое прибыльное крупное предприятие за всю историю бизнеса. Эту же концепцию максимально развил Генри Форд в 1920-х годах. Его компания Ford Motor Company не только изготавливала все детали для автомобилей и собирала их, но и самостоятельно производила сталь, стекло и шины. Ей принадлежали плантации на Амазонке, на которых выращивались каучуковые деревья, она владела железной дорогой, по которой поставлялось сырье на заводы и готовые машины — к потребителям, а еще

компания планировала самостоятельно заняться продажей и обслуживанием автомобилей Ford (хотя до этого так и не дошло).

4. Поставщики и особенно производители обладают властью на рынке, потому что у них имеется информация о продукте или услуге, которой нет и не может быть у потребителя и которая ему просто не нужна, если он доверяет бренду. Этим объясняется прибыльность брендов.
5. Каждой отдельно взятой технологии соответствует одна отдельно взятая отрасль, и, наоборот, каждой отдельно взятой отрасли соответствует одна отдельно взятая технология. Другими словами, все технологии, необходимые для производства стали, характерны для сталелитейной отрасли, и, наоборот, любая технология, которая используется в производстве стали, обусловлена особенностями сталелитейной отрасли. То же относится и к бумажной промышленности, сельскому хозяйству, банковскому делу и торговле.

## **ВСЕ НА СВОИХ МЕСТАХ**

Все считали само собой разумеющимся тот факт, что у любой продукции или услуги есть конкретное назначение, а для конкретного назначения существует определенный продукт или материал. Поэтому пиво и молоко продавались только в стеклянных бутылках, корпуса автомобилей изготавливались только из стали, оборотный капитал бизнеса появлялся в виде коммерческого займа в банке и т.д. Следовательно, конкуренция существовала преимущественно в рамках отдельной отрасли. По большому счету, было очевидно, чем занимается конкретная компания и на каких рынках она работает.

Все эти предположения соответствовали действительности в течение целого столетия, но начиная с 1970 года каждое из них перевернулось с ног на голову. И теперь этот перечень выглядит следующим образом.

1. Средства производства — это знания, которыми владеют работники умственного труда, поэтому они высококомобильны. Это в равной степени касается как высококвалифицированных работников, таких как ученые-исследователи, и техников умственного труда, например физиотерапевтов, компьютерщиков и помощников юриста. Работники умственного труда поставляют в компанию “капитал” точно так же, как и те люди, кто снабжает бизнес деньгами. И те и другие зависят друг от друга. В результате работник умственного труда считается ровней, т.е. помощником или партнером.

2. Многие работники, может быть, даже большинство, по-прежнему работают полный рабочий день и получают заработную плату, которая остается их единственным или основным доходом. Но все больше людей, которые трудятся в организации, предпочитают быть лишь совместителями, временными работниками, консультантами или подрядчиками. И даже среди тех, кто работает не полный рабочий день, все больше становится сотрудников не организации, на которую они работают, а сотрудников, к примеру, внешнего подрядчика.
3. Важность расходов на транзакции всегда имела свои пределы. Универсальная компания Генри Форда оказалась неуправляемой и потерпела сокрушительный провал. Но сейчас привычная аксиома, согласно которой предприятие должно стремиться к максимальной интеграции, почти полностью опровергнута. Одно из объяснений этому — в том, что знания, необходимые для любой деятельности, сегодня уже узко специализированы. Значит, сейчас становится все дороже и сложнее сохранить достаточную критическую массу для выполнения любой сложной задачи в рамках одного предприятия. И поскольку знания, если ими постоянно не пользоваться, быстро приходят в негодность, то сохранение в организации той деятельности, к которой прибегают только изредка, гарантированно ведет к некомпетентности. Вторая причина, почему максимальная интеграция больше не нужна — это то, что затраты на коммуникацию снизились так быстро, что стали почти несущественными. Этот спад начался задолго до информационной революции. Возможно, его основной причиной послужил *рост и распространение деловой грамотности*. Когда Рокфеллер создавал свой Standard Oil Trust, ему было крайне сложно подобрать работников, которые бы знали хотя бы основы бухгалтерского учета или слышали самые простые термины в бизнесе. В то время не существовало учебников или курсов по бизнесу, поэтому расходы на транзакцию, необходимые для того, чтобы объяснить свою точку зрения, были невероятно высоки. Шестьдесят лет спустя, к 1950 или 1960 годам, крупные нефтеперерабатывающие компании, которые появились после Standard Oil Trust, могли с уверенностью заявлять, что их работники более высокого звена уже хорошо разбираются в бизнесе. На сегодняшний момент новые информационные технологии — Интернет и электронная почта — практически упразднили физические затраты на коммуникацию. Это означает, что самый продуктивный и наиболее прибыльный способ организации — *дезинтеграция*, которая теперь охватывает все больше разновидностей деятельности. Аутсорсинг менеджмента в информационных

технологиях учреждения, обработка данных и компьютерные системы сегодня уже вполне привычны. В начале 1990-х годов большинство компьютерных фирм в Америке, например Apple, даже поручили выпуск своего аппаратного обеспечения производителям в Японии или Сингапуре. В конце 1990-х практически все японские компании, занимающиеся компьютерами, ответили тем же и передали производство своей продукции на американский рынок американским подрядчикам. В последние десятилетия управление всеми кадрами в Америке — а это более 2 млн. работников, — т.е. подбор персонала, увольнение, обучение, льготы и т.п., было передано компаниям, которые занимаются выведением персонала за штат или аутстаффингом (PEO) и аутсорсингом бизнес-процессов (BPO). Этот сектор, которого еще десять лет назад не существовало, сегодня растет со скоростью 30 процентов в год. Изначально он касался компаний малого и среднего размера, но крупнейшая фирма, занятая BPO, Exult, которая была основана только в 1998 году, сейчас руководит полным спектром процессов аутстаффинга, в том числе начислением заработной платы, подбором персонала, обучением, управлением данными о сотрудниках, перемещением работников и их увольнением, в ряде крупнейших компаний всего мира. В постоянно растущий список ее клиентов входят British Petroleum, Bank of America, International Paper, Prudential Financial, Circuit City, McKesson, Universal Entertainment, Unisys и Bank of Montreal.

4. Сегодня потребитель обладает информацией. Тот, кто владеет информацией, имеет власть. Значит, эта власть переходит к потребителю, будь то еще один бизнес или конечный потребитель. Конкретнее это означает, например, что поставщик, производитель больше не будет продавцом, а станет покупателем у клиента. И подобное происходит уже сейчас.
5. Наконец, больше практически не существует уникальных технологий. Все чаще знания, необходимые в конкретной отрасли, связаны с какой-то другой технологией, с которой зачастую люди в данной отрасли не знакомы. Никто из телефонной отрасли ничего не знал о кабелях из оптического стекла. Их изобрели в стеклодувной компании Corning. И наоборот, больше половины важных изобретений, появившихся после Второй мировой войны благодаря усилиям Bell Laboratories (сейчас Lucent), самой производительной из всех исследовательских лабораторий, применяются преимущественно вне телефонной отрасли. (Подробнее об этом речь пойдет в главе 7.)

## Кому нужна исследовательская лаборатория?

Директора по исследованиям, а также специалисты по высоким технологиям сегодня склонны полагать, что исследовательская лаборатория, принадлежащая компании, одно из лучших достижений XIX века, сегодня стала излишним элементом. Этим объясняется, почему все больше исследований и разработок в какой-либо компании происходит не в самой корпорации, а через создание партнерских объединений, совместных предприятий, альянсов, и договоров ноу-хау с учреждениями из разных отраслей и с разными технологиями. Сейчас все большее распространение получает то, что еще лет пятьдесят назад было бы неслыханным: альянсы организаций, совершенно отличных друг от друга, — скажем, прибыльной компании и университетского факультета, или союз между городом или правительством и бизнесом, который заключает контракт на предоставление конкретной услуги, например уборку улиц или заведование тюремными учреждениями.

Практически ни один продукт или услуга сегодня больше не имеет единственного конечного назначения или своего собственного рынка. Коммерческие бумаги, краткосрочный необеспеченный долг, которые выпускают корпорации и финансовые учреждения, соревнуются с банковскими коммерческими кредитами. Картон, пластик и алюминий соревнуются со стеклом за рынок бутылок. Стекло заменяет медь в кабелях. Сталь конкурирует с деревом и пластиком при выпуске распорок, на которых строится в Америке обыкновенный дом для одной семьи. Отсроченная рента отодвигает в сторону традиционное страхование жизни, но уже страховые компании, в свою очередь, а не финансовые учреждения, становятся распорядителями коммерческих рисков.

Следовательно, стеклодувной компании, возможно, придется дать себе новое определение по тому, *что у нее хорошо получается делать*, а не по материалу, на работе с которым она специализировалась в прошлом. Один из крупнейших производителей стекла в мире, компания Corning продала свой прибыльный бизнес по изготовлению традиционных предметов из стекла, чтобы стать ведущим изготовителем и поставщиком материалов хай-тек. Крупнейшая фармацевтическая компания США, Merck, вместо выпуска лекарственных препаратов переквалифицировалась в оптовую торговлю любой фармацевтической продукцией, большая часть которой изготовлена даже не самой компанией Merck, а зачастую является продукцией ее конкурентов.

Те же явления наблюдаются, помимо бизнеса, и в других секторах экономики. Например, независимый родильный центр, которым заведует группа акушеров и который конкурирует с привычными родильными домами Америки. А в Великобритании задолго до появления Интернета, был

создан Открытый университет, в котором люди могут приобрести высшее образование и получить степень, ни разу не показываясь в учебной аудитории и не присутствуя на лекциях.

## КОМПАНИЯ НОВОГО ТИПА

Одно можно сказать почти наверняка: в будущем будет существовать не один, а несколько видов корпораций. Современный тип компании был изобретен одновременно в трех странах, но независимо друг от друга: в США, Германии и Японии. Это было нечто совершенно новое и не имело ничего общего с экономической организацией, которая несколько тысячелетий оставалась экономическим предприятием, т.е. с небольшой частной фирмой, которой руководил лично владелец. Еще в 1832 году в докладе Макейна — первом статистическом исследовании бизнеса — говорилось, что почти все фирмы находятся в частном владении и насчитывают в штате не более десяти сотрудников. Единственным исключением были квазиправительственные организации, такие как Английский банк и Ост-Индская компания. Сорок лет спустя на арене появилась организация нового типа, в которой работали уже тысячи сотрудников, например американские железные дороги, которые строились при поддержке федерального правительства и штата, и Deutsche Bank.

В каком бы направлении ни развивалась корпорация, она приобретала некоторые местные, национальные черты и приспосабливалась к юридическим нормам конкретной страны. Более того, очень большие корпорации повсеместно управляются совсем не так, как маленькие частные компании. Помимо этого, существуют значительные отличия в культуре, ценностях и средствах общения между корпорациями в разных отраслях. Банки везде очень похожи друг на друга, то же касается розничной торговли или производства. Но точно так же банки везде отличаются от розничной торговли и от производства. Во всем остальном, однако, разница между корпорациями везде касается скорее стиля, нежели сути. То же касается и всех других организаций в современном обществе: государственных органов, вооруженных сил, больниц, университетов и т.д.

Волна изменений нахлынула около 1970 года, когда сначала появились новые инвесторы, такие как пенсионные и открытые инвестиционные фонды, а затем — более решительно — новый тип работников умственного труда выделился в важный новый ресурс и репрезентативный общественный класс. В результате корпорация претерпела значительные изменения.

Банк в обществе нового типа по-прежнему будет непохож на больницу и управляться будет иначе. Но разные банки могут существенно отличаться друг от друга, в зависимости от того, как каждый из них реагирует на

изменения в *рабочей силе, технологии и на рынках*. Вполне вероятно, возникнет несколько разных моделей, особенно в организациях и структурах, а еще, скорее всего, разные модели оплаты труда и вознаграждений.

Одно и то же юридическое лицо — например, компания, государственный орган или крупная некоммерческая организация — вполне может состоять из нескольких типов организации, которые взаимодействуют между собой, но управляются отдельно и по-разному. Одной из них может остаться традиционная организация со штатом сотрудников, работающих с полной занятостью. И вместе с тем могут появиться тесно связанные, но все же отдельно управляемые организации, в которых работают преимущественно люди старшего поколения, но не как штатные работники, а помощники или подрядчики. Могут возникнуть и определенные группы “по периметру” — люди, которые работают на организацию, может, даже полный рабочий день, но как сотрудники аутсорсинговой компании или производителя-подрядчика. Между этими людьми и бизнесом, на который они работают, нет заверенных контрактом отношений, следовательно, этот бизнес не имеет над ними контроля. Возможно, ими не нужно управлять, но необходимо сделать так, чтобы они работали продуктивно. Значит, их нужно задействовать в тех сферах, где их узкоспециализированные знания принесут наибольшую пользу.

Не менее важно и то, чтобы люди во всех типах этих организаций были довольны. Основной задачей управления кадрами будет привлечение и удержание сотрудников. Мы уже сейчас знаем, что точно не сработает: подкуп. За последние десять–пятнадцать лет множество компаний в Америке использовали премии или фондовые опционы для привлечения и удержания работников умственного труда — и это никогда не приводило к успеху.

Конечно, работники умственного труда должны быть довольны своей зарплатой, потому что неудовлетворенность доходом и прибылью лишает человека энтузиазма. Но стимулы к работе должны быть другими. Управление работниками умственного труда нужно основывать на предположении о том, что корпорации они нужны больше, чем корпорация нужна им. Они знают, что всегда могут уйти. У них есть и мобильность, и уверенность в себе. Это значит, что к ним нужно относиться как к волонтерам, и управлять ими нужно соответственно, точно так же, как волонтерами, работающими в общественных организациях (подробнее об отношении к волонтерам в общественных организациях рассказывается в главе 13). Прежде всего эти люди хотят знать, что компания пытается сделать и куда она движется. Затем их интересуют личные достижения и персональная ответственность, что означает, что им нужно давать “правильную” работу. Работники умственного труда рассчитывают на непрерывное обучение и тренинг. А в первую очередь они хотят получить уважение, и даже не столько к себе, сколько к своей области знаний. В этом отношении они уже ушли

далеко вперед от традиционных работников, которые обычно ожидали, что им скажут, что нужно делать, хотя затем им все больше хотелось участвовать в этом процессе. В отличие от них работники умственного труда ожидают, что смогут самостоятельно принимать решения в своей области.

## **От корпорации к конфедерации**

Первым примером корпорации, которая представляет собой конфедерацию, служит компания General Motors, которая в 1920-х годах первой начала развивать организационные концепции и организационную структуру, на которых сегодня основываются все крупные корпорации в мире. И в течение семидесяти пяти из этих восьмидесяти лет она строилась на двух основных принципах: мы владеем максимальными долями того, что производим, и мы владеем всем, что делаем.

Сейчас компания экспериментирует и хочет стать миноритарным акционером у компаний-конкурентов — Saab в Швеции, Suzuki и Isuzu в Японии.

Вместе с тем она избавилась от 70–80 процентов того, что производит, и попутно превращается в торговца, совершая покупки для клиента через свою дилерскую сеть и напрямую подыскивая клиенту машину, которую он хочет.

## **Путь компании Тойота**

Второй пример корпорации как конфедерации совершенно не похож на предыдущий — это компания Toyota, которая с 1980-х годов является самым успешным производителем автомобилей, а сегодня стала еще и крупнейшим. Она проводит реструктуризацию на основе своего главного направления деятельности — производства. Теперь компания отказывается искать многочисленных поставщиков деталей и аксессуаров и предпочитает оставлять всего одного-двух. Вместе с тем она использует свой опыт в производстве для управления этими поставщиками. Они остаются независимыми компаниями, но, по сути, являются частью Toyota в том, что касается менеджмента.

Идея не нова. Компания Sears, Roebuck в 1920–1930-х годах поступила так же со своими поставщиками. Английская компания Marks & Spencer в течение пятидесяти лет оставалась самым успешным розничным торговцем и сохраняла свое лидирующее положение в первую очередь потому, что держала своих поставщиков железной хваткой. В Японии говорят, что компания Toyota намеревается в конечном счете продвигать на рынок свои консультационные услуги по вопросам производства компаниям вне автомобильной отрасли и тем самым выделить свои основные знания по производству в отдельный большой бизнес.



Еще один метод применяет крупный производитель брендовых потребительских товаров. Около 60 процентов продукции компании продаются в развитых странах по более чем 150 розничным сетям. Компания планирует создать свой веб-сайт, на котором будут приниматься заказы от потребителей из любой страны, и для выполнения этих заказов может потребоваться либо завезти товар в ближайший к заказчику магазин, либо доставить покупку из этого магазина прямо к клиенту домой. Но — и вот где настоящее нововведение — на этом веб-сайте будут также принимать заказы на другие брендовые товары от не конкурирующих компаний, обычно фирм, намного меньше по размеру. Таким фирмам очень сложно донести свой товар на полки супермаркетов, где и без того тесно. Многонациональный веб-сайт мог бы предложить им прямой доступ к потребителям и доставку посредством стабильно работающей, крупной розничной точки. Польза от этого шага и для многонациональной компании, и для розничного торговца заключалась бы в том, что все они получали бы приличные комиссионные, не вкладывая в это свои деньги, ничем не рискуя и не заставляя свои полки товарами, которые расходятся с трудом.

Существует множество вариаций на эту тему: уже упоминавшиеся американские производители-подрядчики, которые сегодня выпускают продукцию для полудюжины конкурирующих японских фирм бытовой электроники; несколько независимых специалистов, разрабатывающих программное обеспечение для конкурирующих производителей компьютеров; независимые специалисты, создающие кредитные карточки для конкурирующих американских банков и зачастую продвигающие эти карточки на рынок и очищающие их (банк занимается только финансированием).

Все эти методы, какими бы непохожими они ни были, все равно воспринимают традиционную корпорацию как исходную точку. Но существует целый ряд новых идей, совершенно не связанных с корпоративной моделью. Например, синдикат, который пробуют применять на практике несколько производителей из Европейского союза, не конкурирующих между собой. Все компании, входящие в его состав, имеют средний размер, находятся в частной собственности и управляются владельцем. Каждая выступает лидером в какой-то узкой, высокотехнологичной производственной линии и каждая во многом зависит от экспорта. Отдельные компании стремятся сохранить свою независимость и дальше выпускать свою продукцию самостоятельно. Кроме того, для этого они продолжают использовать свои заводы для производства продуктов для основного рынка и продавать их на этих рынках. Но для других производителей, особенно для развивающихся и просто менее развитых стран, синдикат занимается выпуском продукции либо на своих собственных заводах, либо на местных заводах-подрядчиках. Синдикат обеспечивает доставку продукции всем своим членам и обслу-

живает их на всех рынках. Каждый член синдиката владеет определенной долей в нем, а синдикат, в свою очередь, владеет небольшой долей капитала каждого из своих членов. Если ситуация кажется вам знакомой, то это потому, что именно по такой модели строились сельскохозяйственные кооперативы в XIX веке.

По мере того как корпорация приближается к конфедерации или синдикату, у нее возрастает потребность в топ-менеджменте как отдельном органе, наделенном определенными правами и обязанностями. В обязанности этого топ-менеджмента должна входить проработка всего направления деятельности организации, планирование, стратегия, ценности и принципы; ее структура и отношения между разными членами; ее альянсы, партнерства и совместные предприятия, а также исследования, дизайн и инновации. Топ-менеджмент должен заниматься управлением двумя ресурсами, которые имеются у всех элементов организации, — *ключевыми сотрудниками и деньгами*. Он должен представлять организацию во внешнем мире и поддерживать отношения с государством, общественностью, средствами массовой информации и профсоюзами.

## ЖИЗНЬ НАВЕРХУ

Не менее важной задачей для топ-менеджмента в новом типе корпорации будет сохранение баланса между тремя направлениями в работе корпорации: как *экономической* организации, как *кадровой* организации и (все более важное направление) как *социальной* организации. Каждая из трех моделей корпорации, появившихся в прошлом веке, делала акцент на одном из этих направлений и подавляла два оставшихся. Немецкая модель социально-рыночной экономики подчеркивала социальный аспект, японская нацеливалась на кадровый, а американская модель (“суверенитет акционеров”) — на экономический.

Ни одно из трех направлений само по себе не является адекватным. Немецкая модель добилась и экономического успеха, и социальной стабильности, но ценой высокой безработицы и опасной жесткости рынка труда. Японская модель оставалась крайне успешной в течение двадцати лет, но дала сбой при первой же серьезной трудности, а затем, даже более того, стала основной помехой при восстановлении Японии после недавнего спада. Модель “суверенитета акционеров” тоже обречена на провал, так как действует только при благоприятных условиях, только в период процветания. Очевидно, что предприятие может выполнять свою кадровую и социальную функции, только если процветает. Но теперь, когда работники ум-

ственного труда становятся ключевыми сотрудниками, компании для достижения успеха необходимо также сохранять привлекательность для них.

По сути, утверждение, на котором держался суверенитет акционеров, т.е. абсолютное превосходство доходов бизнеса, также подчеркивало важность социальной функции корпорации. Новые акционеры, благодаря появлению которых в период 1960–1970-х годов и возникла модель суверенитета акционеров, не являются капиталистами. Это сотрудники, которые владеют долей в бизнесе посредством своих пенсионных фондов. К 2000 году пенсионные и открытые инвестиционные фонды стали владельцами большей части акционерного капитала в крупных американских компаниях. Это наделило акционеров правом требовать краткосрочных вознаграждений. Но потребность в гарантированном пенсионном доходе будет заставлять людей все больше задумываться о будущей ценности инвестиций. Следовательно, корпорациям как гарантам пенсионных выплат придется обращать внимание как на краткосрочные результаты работы бизнеса, так и на долгосрочную эффективность. Эти два аспекта нельзя назвать несовместимыми, но они отличаются друг от друга, и их придется уравнивать.

За полвека после окончания Второй мировой войны было доказано, что деловая корпорация является прекрасной экономической организацией, т.е. создателем рабочих мест и богатства. В новом типе общества самой большой сложностью для крупной компании может стать ее социальная функция: ее *ценности, миссия и образ*. Своими непохожими способами топ-менеджеры во всех этих немецких, японских и американских компаниях пытались сделать то же самое — утвердить неповторимость своей организации.

Сможет ли такая корпорация выжить? Да, по-своему. Некий орган, подобный корпорации, должен будет координировать экономические ресурсы нового общества. Юридически и, возможно, финансово он, скорее всего, будет во многом напоминать современную корпорацию. Но теперь уже не будет единой модели, которая подстраивается к каждому, а будет целый ряд моделей, из которых можно сделать выбор.

## **Что впереди? Сейчас уже пора готовиться к будущим реалиям**

Новый тип общества уже достаточно сформировался, и пришло время обдумывать действия в следующих направлениях.

**Будущая корпорация.** Предприятия, в том числе множество некоммерческих организаций, таких как университеты, должны начать экспериментировать с новыми корпоративными формами и проводить несколько пилотных исследований, особенно в работе с альянсами, партнерами и совместными предприятиями, а также при определении новых структур

и новых заданий для топ-менеджмента. Потребуются также новые модели для географической и производственной диверсификации во многонациональных компаниях, а также для того, чтобы сохранить баланс между концентрацией и диверсификацией.

**Методы работы с людьми.** То, как проводится управление работниками, почти везде подразумевает, что трудовые ресурсы по-прежнему состоят из людей, нанятых предприятием и работающих полный рабочий день до тех пор, пока они не уволятся, не уйдут на пенсию или не умрут. И все же во многих организациях уже не меньше двух пятых сотрудников не являются наемными работниками и работают с частичной занятостью.

В наше время менеджеры по кадрам по-прежнему считают, что самые желательные и самые дешевые работники — это молодежь. Особенно в Америке людей старшего поколения и в частности более пожилых менеджеров и профессионалов заставляли рано уходить на пенсию, чтобы освободить место для молодых людей, которые, как считается, требуют меньше затрат или обладают более современными навыками. Результаты такой политики оказались плачевными. Говоря в общем, после двух лет расходы на зарплату для молодых работников поднимаются до того же уровня, на котором находилась зарплата более пожилых сотрудников, если не выше. Количество работников, получающих зарплату, похоже, увеличивается с той же скоростью, что и производство или продажи, что означает, что новые, молодые кадры работают не продуктивнее прежних. Но в любом случае демографическая ситуация приведет к тому, что современная политика будет становиться все более дорогой и малоэффективной.

Во-первых, необходимы такие методы работы с людьми, которые охватывают всех работников предприятия, независимо от того, входят они в штат или нет. Ведь, по большому счету, значение имеет качество работы каждого из них. Пока, кажется, никто так и не нашел удовлетворительного решения этой проблемы. Во-вторых, предприятия должны привлекать, удерживать и делать продуктивной работу людей, которые достигли пенсионного возраста, стали независимыми внештатными подрядчиками или уже не работают с полной занятостью. Например, высококвалифицированным и образованным работникам старшего поколения нужно не выходить на пенсию, а предлагать возможность сохранения отношений, для чего они надолго должны стать “своими среди чужих”, т.е. сохранить свои знания и навыки для предприятия, но при этом получить достаточно свободы и гибкости в работе, на которую они рассчитывают и которую могут теперь себе позволить.

Для этого существует подходящая модель, но она применяется скорее не в бизнесе, а в научных кругах: заслуженный профессор, который больше не руководит кафедрой и не получает зарплату. У него сохраняется возможность преподавать столько, сколько он захочет, но платят ему только за то,

что он делает. Многие заслуженные профессора на самом деле отходят от дел, но, наверное, не меньше половины продолжают преподавать по совместительству, а многие и дальше занимаются полноценными исследованиями. Похожая организация работы вполне подошла бы и для пожилых сотрудников в бизнесе. Одна из крупных американских корпораций в данный момент пытается внедрить такой принцип для своих пожилых топ-менеджеров в юридическом и налоговом отделах, в отделе исследований и разработок, а также в отделе кадров. Но, например, для тех, кто занят на производстве, в продажах или административной работе, необходимо придумать что-то другое.

**Информация извне.** Возможно, это покажется удивительным, но можно утверждать, что информационная революция привела к тому, что менеджеры сейчас менее информированы, чем были прежде. У них больше данных, и это не вызывает сомнений, но большая часть информации, которая теперь широко доступна благодаря информационным технологиям, касается только внутренних дел компании. Но, как будет видно из этой главы, самые важные изменения, в наши дни затрагивающие любое учреждение, скорее всего, будут приходить извне, и здесь современные информационные системы оказываются бесполезными.

Одна из причин этому — в том, что информация о внешнем мире, как правило, не приспособлена для передачи по компьютерным сетям. Она не кодифицирована и обычно не имеет числового выражения. Именно поэтому люди, занимающиеся информационными технологиями, и их клиенты склонны отмахиваться от информации о внешнем мире как от неких преданий. Более того, слишком многие производители ошибочно полагают, что общество, которое они знали всю свою жизнь, останется таким вечно.

Внешняя информация становится доступной в Интернете. Сейчас менеджеры могут потребовать любые необходимые данные о внешнем мире как первый шаг при разработке правильной информационной системы для сбора важной информации о внешнем мире. (Подробнее о превращении данных в информацию речь пойдет в главе 33.)

**Агенты перемен.** Чтобы выжить и преуспеть, каждой организации необходимо превратиться в агента перемен. *Самый эффективный способ успешно управлять переменами — создавать их.* Но опыт показывает, что насаждение инноваций в традиционном предприятии неэффективно. Предприятие само должно стать агентом перемен. Для этого потребуются целенаправленно отказаться от того, что уже доказало свою бесполезность, и решительно, непрерывно совершенствовать каждый продукт, услугу и процесс внутри предприятия (что у японцев называется *кайзен*). Это подразумевает изучение успешных ходов, особенно неожиданных и незапланированных, и систематическое внедрение инноваций. Суть превращения в агента перемен состоит том, чтобы изменить мировоззрение всей органи-

зации. Вместо того чтобы воспринимать перемены как угрозу, работники организации должны теперь относиться к ним как к новым возможностям.

## Что дальше?

Мы так упорно готовимся к будущему, что уже сейчас можем представить, как оно будет выглядеть. Но а как насчет будущих тенденций и событий, о которых мы пока и не подозреваем? Если и можно что-либо предсказывать с уверенностью, так это то, что будущее будет развиваться самым непредсказуемым образом.

Возьмем, например, информационную революцию. Практически все уверены в двух моментах: во-первых, она происходит с невероятной скоростью, и, во-вторых, ее последствия будут более радикальными, чем все, что мы видели прежде. Но это ошибка, причем серьезная ошибка. И по скорости, и по влиянию информационная революция явно похожа на двух своих предшественниц, которые случились за последние двести лет, — *первую промышленную революцию* конца XVIII–начала XIX века и *вторую промышленную революцию* конца XIX века.

Первая промышленная революция, которая началась после изобретения Джеймсом Ваттом усовершенствованного парового двигателя в середине 1770-х годов, сразу же оказала огромное влияние на все мировоззрение Запада, но не привела к серьезным социальным или экономическим изменениям, пока в 1829 году не была изобретена железная дорога, а в последующие десятилетия — предоплаченная почтовая служба и телеграф. Точно так же изобретение компьютера в середине 1940-х годов, что было равнозначно паровому двигателю в условиях информационной революции, подстегнуло воображение людей, но только сорок лет спустя, с расширением Интернета в 1990-х годах, информационная революция начала приводить к заметным экономическим и социальным изменениям.

Сегодня мы так же беспокоимся из-за растущего неравенства в доходах и из-за появления супербогачей, например Билла Гейтса из Microsoft. И тем не менее тот же внезапный и необъяснимый рост неравенства и то же появление супербогачей были характерны и для первой, и для второй промышленных революций. Те первые супербогачи по сравнению со средним доходом и средним благосостоянием своего времени были намного богаче, чем Билл Гейтс сегодня по сравнению со средним доходом и средним благосостоянием в Америке.

Эти параллели достаточно поразительны и близки, чтобы можно было почти со стопроцентной уверенностью говорить, что, как и в случае с первыми промышленными революциями, *основное влияние информационной*

революции на общество нового типа нам только предстоит испытать. Десятилетия XIX века, последовавшие за первой и второй промышленными революциями, были самыми новаторскими и плодотворными периодами, начиная с XVI века, когда создавались новые институты и новые теории. Первая промышленная революция превратила фабрику в центральную производственную организацию и основной источник богатства. Фабричные рабочие стали первым новым социальным классом после появления рыцарей в доспехах более чем за тысячу лет до того. Дом Ротшильдов, который в качестве ведущей финансовой силы в мире оформился после 1810 года, был не только первым инвестиционным банком, но и первой многонациональной компанией после Ганзейского союза и семейства Медичи в XV веке. Первая промышленная революция среди всего прочего привела к появлению интеллектуальной собственности, универсальной инкорпорации, ограниченной ответственности, профсоюзов, кооперативов, технических университетов и ежедневных газет. В результате второй промышленной революции появились современная государственная гражданская служба, коммерческий банк, школа бизнеса и первые виды неручной работы для женщин.

Две промышленные революции также помогли появиться на свет новым теориям и идеологиям. *Коммунистический манифест* стал ответом на первую промышленную революцию, а политические теории и теоретики, которые сформировали демократические институты XX века (государство всеобщего благосостояния Отто Бисмарка, христианский социализм, Фабианское общество в Великобритании, государственное управление бизнесом в США), появилась в ответ на вторую промышленную революцию. Сюда же относится и *научный менеджмент* Фредерика Уинслоу Тэйлора (начиная с 1881 г.), позволивший резко повысить производительность труда.

## БОЛЬШИЕ ИДЕИ

Вслед за информационной революцией сейчас мы снова видим появление новых институтов и теорий. Новые экономические регионы — Европейский Союз, NAFTA (Североамериканское соглашение о свободной торговле) и предлагаемая зона свободной торговли для обеих Америк — не являются примерами ни свободной торговли, ни протекционизма в привычном понимании. Это попытка найти новый баланс между и тем и другим, между экономическим суверенитетом национального государства и вненациональным принятием экономических решений. Точно так же, до сих пор не было ничего похожего на корпорацию Citigroup, инвестиционный банк Goldman Sachs или группу ING Baring, которые сегодня доминируют в мире финансов. Это уже не многонациональные, а *транс-*

континентальные организации. Деньги, с которыми они работают, почти в полном объеме находятся вне контроля правительства или центрального банка какой-либо страны.

Кроме того, возрастает интерес к утверждениям австро-американского экономиста Йозефа Шумпетера о *динамическом неравновесии* как единственном стабильном состоянии экономики, о *креативном разрушении* как движущей силе экономики и новых технологиях как основном, если не единственном, агенте экономических перемен, которые полностью противоречат более ранним экономическим теориям, основанным на понятии равновесия как экономической норме, финансовых операциях как движущих силах современной экономики и технологии как внешнем факторе.

Все это говорит о том, что самые серьезные перемены почти наверняка нас еще только ожидают. Также можно не сомневаться, что общество 2030 года будет значительно отличаться от современного. Информационные технологии в нем не будут доминировать или вообще оказывать заметное влияние. Конечно, они будут важны, но при том появятся и другие, не менее важные технологии. Основными характеристиками нового общества, как и его предшественников, будут новые институты, новые теории, идеологии и проблемы.

## Вывод

Ряд ключевых утверждений, на основе которых когда-то строилась корпорация, сегодня претерпевают изменения. О некоторых из них речь пойдет в главе 7. Особенно важно остановиться на двух утверждениях. Во-первых, *специализированный характер знаний, снижение расходов на коммуникацию и пересечение технологий* оказывают огромное влияние на складывавшееся в течение ста лет стремление объединить отдельные направления деятельности корпорации в виде иерархической структуры. Во-вторых, развитие и рост бизнеса все больше происходят не в пределах самой корпорации, а с помощью заключения партнерских соглашений, создания совместных предприятий и альянсов, миноритарного участия в капитале и договоров оу-хау с организациями из разных областей и с разными технологиями. Таким образом, процесс интеграции начинает двигаться в обратном направлении и превращается в дезинтеграцию. Привлечение и удержание этих разнообразных групп станет главной задачей менеджеров в корпорации нового типа. Люди в этих группах не имеют постоянной связи с бизнесом. Возможно, ими и не нужно управлять, но их работу необходимо делать продуктивной. Следовательно, им нужно поручать те задания, в которых максимальную пользу могут принести их узкоспециализированные знания. Кроме того, они должны быть довольны условиями труда.



# НОВАЯ ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТА

---

## ВВЕДЕНИЕ

*Основные предположения относительно реальной действительности* представляют собой *парадигму* любой социальной науки, в том числе и менеджмента. Они имеются в подсознании ученых, писателей, преподавателей, тех, кто применяет эти знания на практике. При этом такие предположения во многом определяют то, что все они — ученые, писатели, преподаватели, практики — считают *реальной действительностью*.

Основные предположения данной дисциплины о реальной действительности определяют то, чем она занимается. От них зависит, что в данной дисциплине считается фактом и какой вообще себя представляет эта дисциплина. Эти же предположения в значительной степени определяют, что дисциплина считает маловажным или от чего она отмахивается как от досадного исключения. В конкретной дисциплине от них зависит, на что будет обращать внимание, а что так и останется неохваченным.

И все же, несмотря на всю свою важность, эти предположения редко когда подвергаются анализу, редко когда изучаются и ставятся под сомнение, — даже более того, они редко когда четко формулируются.

Для такой социальной дисциплины, как менеджмент, эти предположения на самом деле намного важнее, чем парадигмы для естественных наук. Парадигма, т.е. превалирующая общая теория, никак не влияет на окружающий мир. Независимо от того, что утверждается в парадигме — что Солнце вращается вокруг Земли, или, наоборот, что Земля вращается вокруг Солнца, — это все равно никак не влияет ни на Солнце, ни на Землю. Любая естественная наука имеет дело с поведением *объектов*. А вот социальная дисциплина, такая как менеджмент, связана с поведением *людей и человеческих институтов*. Следовательно, те, кто занимается ею на практике, склонны поступать и вести себя так, как им подсказываются предположения этой дисциплины. Но что еще важнее, реальность естественной науки, физическая вселенная и ее законы, не меняются (а если изменения и происходят, то скорее в течение геологической эпохи, а никак

не столетия, не говоря уже о десятилетиях). У социальной вселенной нет ничего похожего на такие *природные законы*, а значит, она подвержена непрерывным изменениям. И отсюда следует, что предположения, которые вчера были оправданными, могут практически мгновенно стать ничем не подтвержденными и даже откровенно ложными.

Следовательно, в социальной дисциплине, такой как менеджмент, самое главное — это основные предположения. А *изменение* в основных предположениях значит еще больше. Поскольку изучение менеджмента началось только в 1930-х годах, то в отношении того, что является *реалиями* менеджмента, большинство ученых, писателей и практиков придерживались *двух групп* предположений.

Первый ряд предположений связан с менеджментом как научной дисциплиной.

1. Менеджмент представляет собой управление *бизнесом*.
2. Существует — и должна существовать — только *одна* правильная организационная структура.
3. Существует — и должен существовать — только *один* правильный способ управлять людьми.

Второй ряд предположений касается *практики* менеджмента.

4. Технологии, рынки и конечные пользователи — заданные величины.
5. Границы менеджмента определяются юридическими нормами.
6. Менеджмент нацелен внутрь.
7. Экономика, которая определяется границами государства, является “экологией” предприятия и менеджмента.

## **МЕНЕДЖМЕНТ — ЭТО УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ**

Для большинства людей, как занимающихся менеджментом, так и далеких от него, это предположение очевидно. И действительно, те, кто пишут о менеджменте, кто занимаются им на практике, и все непрофессионалы даже не слышат самого слова “менеджмент”, а автоматически воспринимают его как *управление бизнесом*.

Это предположение, связанное с природой менеджмента, появилось сравнительно недавно. До 1930-х годов те немногие писатели и мыслители, которые интересовались вопросом менеджмента, — начиная с Фредерика Уинслоу Тэйлора в начале века и заканчивая Честером Барнардом накануне Второй мировой войны, — полагали, что управление бизнесом является всего лишь

подвидом общего менеджмента и, по сути, отличается от управления любой другой организацией не больше, чем одна порода собак от другой.

Подойти к отождествлению *менеджмента с управлением бизнесом* позволила Великая депрессия и связанная с ней враждебность по отношению к бизнесу и презрение к тем людям, кто им занимается. Чтобы не навлечь на себя такое же презрительное отношение, менеджмент в общественном секторе стал называться *общественным управлением* и выделился в отдельную дисциплину, со своими факультетами в университетах, с собственной терминологией и особой карьерной лестницей. В то же самое время — и по той же причине — начавшееся изучение менеджмента в быстро развивающейся системе здравоохранения (которым, например, занимался Раймонд Слоун, младший брат Альфреда Слоуна из компании GM) также выделилось в отдельное направление и стало называться *медицинским администрированием*.

Другими словами, в период Депрессии *политкорректным* было вообще не упоминать *менеджмент*.

Но уже после войны мода изменилась. К 1950 году слово *бизнес* стало очень популярным (во многом это объяснялось эффективностью управления бизнесом в США после Второй мировой войны), поэтому уже очень скоро понятие *управление бизнесом* стало действительно политкорректным, причем в первую очередь как отрасль исследований. И с тех пор менеджмент в общественном сознании и среди ученых ассоциируется с *управлением бизнесом*.

Сегодня мы начинаем исправлять эту семидесятилетнюю ошибку, о чем свидетельствует переименование множества школ бизнеса в школы менеджмента, быстро растущее количество курсов по некоммерческому менеджменту, которые читают в этих школах, появление программ до менеджменту, в которых принимают участие руководители как бизнеса, так и некоммерческих организаций, а также возникновение отделений прикладного менеджмента в богословских учебных заведениях.

Но предположение о том, что менеджмент — это обязательно управление *бизнесом*, по-прежнему широко распространено. Поэтому крайне важно сказать, причем сделать это во всеуслышание, что *менеджмент — это не управление бизнесом*, как и *медицина — не только акушерство*.

Конечно, в менеджменте различных организаций есть некоторые отличия — ведь, по большому счету, *миссия* определяет *стратегию*, а *стратегия* определяет *структуру*. Несомненно, есть отличия между управлением сетью розничных магазинов и управлением католической епархией (хотя намного меньше, чем полагают большинство торговцев или епископов), между управлением авиабазой, больницей и компьютерной компанией. Но самое большое отличие кроется в терминах, которые используются в отдельных

организациях. Другими словами, *основные отличия связаны не с принципами, а с применением*. Даже задачи и проблемы мало чем отличаются.

Первый вывод в ходе этого анализа *предположений*, который необходимо сделать, чтобы и научная дисциплина, и практика менеджмента стали еще эффективнее, должен звучать следующим образом: **менеджмент — особый, уникальный орган, присущий всем без исключения организациям.**

## ЕДИНСТВЕННО ПРАВИЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Заинтересованность менеджментом и его изучением начала проявляться после внезапного появления крупных организаций — бизнеса, государственной гражданской службы, большой постоянной армии (которая была изобретена в конце XIX века). И с самого начала, более чем сто лет назад, изучение организации основывалось всего на одном предположении: *существует — или должна существовать — всего одна правильная организация.*

А вот что именно считалось единственно правильной организацией, менялось неоднократно. Однако поиск такой самой правильной организационной структуры продолжался и продолжается до сих пор.

Именно во время Первой мировой войны появилась потребность в формальной организационной структуре. И именно Первая мировая война доказала, что функциональная структура Анри Файоля (и Эндрю Карнеги) была ошибочной. Сразу после Первой мировой войны сначала Пьер С. Дюпон (1870–1954), затем Альфред П. Слоун (1875–1966) разработали понятие *децентрализация*. А сейчас, за последние несколько лет, мы привыкли считать команду единственно правильной организацией почти на все случаи жизни.

Но теперь уже должно быть понятно, что такого явления, как единственно правильная организация, не существует. Есть просто организации, каждая со своими отличительными особенностями, плюсами, минусами и конкретными сферами применения. Организация — это не абсолют, а инструмент, с помощью которого люди могут эффективно работать вместе. Следовательно, конкретная организационная структура подходит для выполнения определенных задач в определенных условиях и в определенное время.

Сегодня много говорят о закате иерархии. Но это явная чушь. В любом учреждении должна существовать абсолютная власть, т.е. босс, человек, который может принимать окончательные решения и рассчитывать на их выполнение. В ситуации общей опасности — а любой институт рано ли поздно столкнется с ней — выживание всех зависит от четкого командования. Если корабль начинает тонуть, капитан не созывает совещание, а отдает приказ. И чтобы спасти корабль, все должны подчиниться этому приказу, должны точно знать, куда идти и что делать, а также должны делать это без лишних

споров или обсуждений. Иерархия и беспрекословное подчинение ей всех членов организации — это единственная надежда в случае кризиса.

В других случаях в рамках того же учреждения может потребоваться дискуссия, а еще в каких-то — командная работа, и т.д. В любом предприятии — наверное, даже в “типичной производственной компании” Файоля — существует потребность в целом ряде различных организационных структур, которые бы соседствовали друг с другом.

В мировой экономике все большее значение — и все большую трудность — приобретает управление операциями с иностранной валютой. Для этого требуется абсолютная централизация. Ни один элемент предприятия не может иметь права самостоятельно осуществлять операции с иностранной валютой. Но в рамках того же предприятия обслуживание клиентов, особенно в высокотехнологичных сферах, невозможно без полноценной местной автономии, которая значительно превосходит традиционное понимание децентрализации. Каждый представитель обслуживающего персонала должен быть боссом, а организация в целом — выполнять его распоряжения.

Для некоторых форм исследований требуется строгая функциональная организация, когда все специалисты самостоятельно “играют на своих инструментах”. Другие виды исследований, особенно те, которые на ранних стадиях связаны с принятием решений (например, некоторые исследования в фармацевтике), изначально невозможны без командной работы. Причем оба этих вида исследований зачастую проводятся одновременно, в пределах одной исследовательской организации.

Убежденность в том, что может существовать только одна правильная организация, тесно связано с заблуждением, гласящим, что менеджмент — это всегда управление *бизнесом*. Если бы тем, кто раньше занимался изучением менеджмента, эта ошибка не ослепила в глаза и если бы они внимательнее посмотрели на работу некоммерческой организации, то вскоре заметили бы, что в зависимости от природы выполняемой задачи существуют существенные различия в их организационной структуре.

Католическая епархия по своему строению совсем не похожа на оперный театр. Современная армия построена абсолютно по-иному, нежели больница.

Некоторые *принципы организации* действительно существуют.

Согласно одному организации должна быть прозрачной. Люди должны знать и понимать организационную структуру, в которой им придется работать. Это кажется очевидным, но в большинстве учреждений этот принцип очень часто нарушается (даже в вооруженных силах).

Второй принцип уже упоминался: кто-то в организации должен обладать правом принимать окончательное решение в определенной сфере. Кто-то, несомненно, должен быть главным в период *кризиса*. Есть также

разумный принцип, гласящий, что *власть должна быть соизмерима с ответственностью*.

И еще один разумный принцип: у каждого человека в организации должен быть только один “хозяин”. В римском праве существовал мудрый закон, по которому раб, у которого оказывалось три господина, становился свободным человеком. Согласно очень старому принципу человеческих отношений никого нельзя впутывать в конфликт преданности — а наличие нескольких хозяев как раз и создает такой конфликт (что, кстати говоря, и является причиной, почему так трудно работать в команде *джаз-комбо*, столь популярной сейчас, — у каждого ее члена оказывается два хозяина: глава подразделения, например инженерного отдела, и руководитель команды). Правильный структурный принцип требует, чтобы уровней в структуре было как можно меньше, т.е. чтобы организация была максимально *плоской* — хотя бы потому, что, как гласит информационная теория, *каждое реле удваивает шум и вполнину сокращает сообщение*.

Но все эти принципы не говорят нам, *что нужно делать*. Они лишь сообщают, чего делать не стоит. Они не говорят, что будет эффективно, а сообщают, что едва ли сработает. Эти принципы не слишком отличаются от тех, на которых строится работа архитектора. Они не говорят ему, какое здание строить, а лишь сообщают, каковы ограничения. Именно этим занимаются и самые разные принципы организационной структуры.

Одно из следствий: *людям нужно уметь в одно и то же время работать в разных организационных структурах*. Для выполнения одной задачи они должны работать в команде, а для другой — в то же самое время — им придется работать в структуре с жестким командным контролем. Один и тот же человек, который в своей организации является боссом, в альянсе, миноритарном акционерном обществе, совместном предприятии и тому подобном уже будет партнером. Другими словами, организации должны будут стать частью набора инструментов любого исполнителя.

Но что еще важнее, нам необходимо заняться изучением сильных и слабых сторон различных организаций (подробнее мы поговорим об этом в главах 38–42). Для каких задач лучше всего подходят определенные организации? Для выполнения каких заданий какие организации самые неподходящие? И в какой момент при выполнении задания мы должны переключаться с одного вида организации на другой? Наверное, такой анализ сейчас больше всего нужен для той организации, которая считается политкорректной в данный момент: для *команды*.

Одна из областей, где особенно необходимы исследования и изучения, — это *организация топ-менеджмента*. И тем не менее я сомневаюсь, что кто-то станет утверждать, будто нам до конца известно, как организовать

работу топ-менеджеров в бизнесе, университете, больнице или даже в современной церкви. Один явный признак — это возрастающий раскол между теорией и практикой: мы без конца говорим о командах (и после каждого исследования делается вывод, что для работы топ-менеджмента на самом деле нужна команда), но при все этом на практике активно придерживаемся самого настоящего *культа личности генерального директора*, и не только в американской промышленности. И при современном почитании этих всемогущих генеральных директоров, кажется, никто не обращает ни малейшего внимания на вопрос о том, как и в результате какого процесса они добиваются успеха. Но для топ-менеджмента в любом учреждении самой сложной всегда была проверка преемственностью.

Другими словами, в теории и практике организации еще предстоит сделать очень многое, даже несмотря на то, что и та и другая являются старейшими областями организованной работы и организованной практики менеджмента.

Первопроходцы в сфере менеджера сто лет назад были правы: *необходима организационная структура*. Современное предприятие, будь то бизнес, гражданская служба, университет, больница, крупная церковь или воинское подразделение, нуждаются в организации точно так же, как любой организм чуть сложнее амебы нуждается в структуре. Но те же первопроходцы ошибались в своих предположениях о том, что существует — или должна существовать — всего одна правильная организация. Точно так же как существует огромное количество структур биологических организмов, не меньше найдется и организаций в организме социальном, каким является современное учреждение. Вместо того чтобы искать единственно правильную организацию, менеджеры должны научиться развиваться и выяснять, *какая организация необходима для выполнения задания*.

### Единственно правильный способ управлять людьми

Нет больше ни одной такой области, где бы эти основные традиционные предположения укрепились настолько прочно, хотя и подсознательно, как в сфере управления кадрами. И нет больше ни одной области, где бы эти предположения были так далеки от действительности и так мешали в работе.

*Существует всего один правильный способ управления людьми — или, по крайней мере, должен существовать*. Это предположение положено в основу практически каждой книги или доклада по управлению кадрами. Чаше всего оно цитируется в книге Дугласа Макгрегора (Douglas McGregor) *The Human Side of Enterprise* (1960), где утверждалось, что менеджеры должны выбирать всего один из двух разных способов управления людьми, теории X

и теории Y, после чего делался вывод, что теория Y — единственно правильная. (Чуть раньше я почти так же говорил в своей книге 1954 г. *The Practice of Management*<sup>1</sup>.) Несколько лет спустя Абрахам Г. Маслоу (1908–1970) в своей работе *Eupsychian Management* (1965 г., новое издание под названием *Maslow on Management* вышло в 1995 г.) доказал, что и Макгрегор, и я ошибались. Он убедительно показал, что разными людьми и управлять нужно по-разному.

Я сразу же стал его яростным сторонником, — доказательства Маслоу были поразительны. Но на сегодняшний день мало кто из специалистов обращает внимание на его теорию.

Из этого фундаментального предположения о том, что существует — или, по крайней мере, должен существовать — всего один правильный способ управления людьми, вытекают все остальные предположения о людях в организации и об управлении ими.

По одному из таких предположений люди, работающие в организации, являются наемными работниками, трудятся полный рабочий день и зависят от организации в том, что касается заработка и построения карьеры. Еще одно предположение гласит, что люди, работающие в организации, являются подчиненными. Более того, предполагается, что большинство из них либо вообще не владеют навыками, либо обладают ими в недостаточном количестве и делают лишь то, что им говорят.

Несколько десятилетий назад, когда эти предположения были впервые сформулированы, во время и в конце Первой мировой войны, они во многом соответствовали действительности, поэтому могли считаться правильными. Сегодня все они уже непригодны. Большинство людей, которые работают в организации, возможно, по-прежнему являются *наемными работниками*, но очень заметное и постоянно увеличивающееся меньшинство хотя и работает в организации, но уже не считается наемными, не говоря уже о полной занятости (см. главу 6). Они работают на внешнего подрядчика, например на аутсорсинговую фирму, которая обеспечивает обслуживание больницы или производственного завода, или на аутсорсинговую фирму, которая занимается системой обработки данных для государственного органа или деловой компании. Это временные работники или совместители. Все чаще они являются индивидуальными подрядчиками, которые работают на одно из подразделений компании или в течение ограниченного периода, оговоренного в контракте.

Даже те, кто работают на организацию с полной занятостью, все реже являются подчиненными — даже на должностях сравнительно низкого уровня. Все чаще они выступают в качестве работников умственного труда. А работники умственного труда не являются *подчиненными* — они

---

<sup>1</sup> *Практика менеджмента*. Вильямс (2000)



помощники. Это объясняется тем, что как только они выходят из стадии практикантов, то должны знать о своей работе больше, чем их босс, иначе они вообще ни на что не годны. Более того, тот факт, что о своей работе они знают больше кого-либо в организации, является составляющей самого определения работников умственного труда.

Помимо этого, сегодняшние начальники, как правило, не работали на тех должностях, которые занимают их подчиненные, как это было всего несколько десятилетий назад и по-прежнему ошибочно считается очень распространенным явлением. Полковой командир в армии всего пару десятилетий назад проходил по всем ступеням служебной лестницы своих подчиненных — от командира батальона до командира роты и командира взвода. Единственным отличием во всех этих работах — от самого низкого по рангу командира взвода до высшего командира полка — было количество людей, находящихся у него в подчинении, сама же работа оставалась точно такой же. Несомненно, современные полковые командиры в начале своей карьеры тоже командовали взводами, но зачастую только в течение короткого периода времени. Они также получали звания от капитана до майора. Но большую часть карьеры они все же выполняли другие задания — занимались кадровой работой, исследованиями, обучением, работали в посольстве за границей и т.д. Они просто не могут больше полагать, что знают все, что делает или собирается сделать их подчиненный, капитан роты, — конечно, они были капитанами, но, вполне вероятно, никогда не командовали ротой.

Точно так же вице-президент по маркетингу, возможно, начинал заниматься продажами с самых низов. Он очень многое знает о сбыте, но абсолютно не разбирается в исследованиях рынка, ценообразовании, упаковке, обслуживании, прогнозировании продаж. Следовательно, вице-президент по маркетингу не может говорить экспертам из отдела маркетинга, что и как им делать. И все же эти люди считаются подчиненными вице-президента по маркетингу — а он, в свою очередь, несомненно, отвечает за качество их работы и вклад в маркетинговые программы компании.

Та же ситуация наблюдается и в медицине в случае с администратором или директором больницы и квалифицированными работниками умственного труда в клинической лаборатории или физиотерапевтическом кабинете.

Несомненно, эти помощники являются подчиненными в том смысле, что зависят от босса, когда дело касается приема на работу или увольнения, продвижения по службе, премирования и т.п. Но качественно выполнять свою работу руководитель может только в том случае, если эти так называемые подчиненные берут на себя ответственность за *его обучение*, т.е. за то, чтобы объяснить ему, что такое исследование рынка или физиотерапия, какие *результаты* в этих областях можно получить. В свою очередь, эти подчиненные зависят от распоряжений руководителя, им нужно, чтобы руководитель сообщил им о достигнутых *успехах*.

Другими словами, их отношения во многом напоминают отношения между дирижером оркестра и музыкантом, нежели традиционную связь между руководителем и подчиненным. Руководитель в организации, нанимающей работников умственного труда, не может, как правило, выполнять работу кого-либо из своих подчиненных, как и дирижер оркестра не может играть на трубе. В свою очередь, работник умственного труда зависит от руководителя, который должен направить его в нужную сторону и, прежде всего, определить требования для всей организации, т.е. ее стандарты, ценности, качество работы и результаты. И точно так же, как оркестр может восстать против даже самого одаренного дирижера — и уже конечно, против самого властного, — организация умственного труда с легкостью может саботировать работу даже самого талантливого, не говоря уже о самом властном, руководителя.

В целом все чаще наемными работниками с полной занятостью необходимо управлять как волонтерами. Конечно, им платят. Но работники умственного труда мобильны, они могут уволиться. Они сами владеют своими *средствами производства*, т.е. знаниями. То, что мотивирует работников умственного труда, мотивирует и волонтеров. Волонтеры, как мы знаем, должны получать от своей работы большее удовлетворение, чем оплачиваемые сотрудники, именно потому, что они работают не за деньги. В первую очередь перед ними нужно ставить интересные задачи. Они должны знать миссию организации и верить в нее. Им необходимо непрерывное обучение. Они должны видеть результаты.

Из этого следует, что разными группами трудового коллектива нужно и управлять по-разному, а иногда одной и той же группой нужно управлять по-разному в зависимости от ситуации. Все чаще *наемными работниками* приходится управлять как *партнерами*, а из самого определения партнерства вытекает, что партнеры всегда равны. В том же определении партнерства указано, что партнерам нельзя приказывать, их нужно убеждать. Следовательно, управление людьми все больше становится *маркетинговой обязанностью*. А в маркетинге никто не начинает с вопроса "Чего мы хотим?". Первым делом задают такие вопросы: "Чего хочет вторая сторона? Каковы ее ценности? Каковы ее цели? Какие результаты ей нужны?" Это нельзя назвать ни теорией X, ни теорией Y, ни какой-либо другой конкретной теорией управления людьми.

Возможно, нам придется пересмотреть заодно и свое понимание задачи. Может быть, теперь она заключается не в том, чтобы управлять работой людей. Исходной точкой и в теории и в практике должно быть управление ради результативности, точно так же, как исходной точкой как для дирижера оркестра, так и для футбольного тренера должен быть счет.

*Производительность* работника умственного труда, скорее всего, будет главной при управлении кадрами, так же как производительность работника физического труда была главной в управлении сто лет назад, т.е. во времена Фредерика У. Тэйлора. Для этого потребуются совершенно новые предположения относительно людей в организациях и их работы.

*Управлять людьми не нужно, их необходимо вести за собой.*

*Цель состоит в том, чтобы сделать продуктивными сильные стороны и знания каждого человека.*

### ТЕХНОЛОГИИ И КОНЕЧНЫЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ — ФИКСИРОВАННЫЕ ВЕЛИЧИНЫ

Четыре основных предположения, как уже говорилось в начале этой главы, были положены в основу *практического* менеджмента с самого его появления, причем это случилось задолго до того, как возникла научная дисциплина менеджмента.

Предположения о технологиях и конечных пользователях во многом привели к подъему современного бизнеса и современной экономики. Они уходят своими корнями к истокам промышленной революции. Когда из кустарного производства начала развиваться текстильная промышленность, считалось (и это было вполне оправдано), что ей присуща своя уникальная технология. То же было справедливо и по отношению к добыче угля и любой другой отрасли промышленности, которая появилась в конце XVIII–первой половине XIX века. Первым, кто понял это и использовал при создании крупного предприятия, был тот же человек, которого мы сегодня называли бы создателем современного бизнеса, — немец Вернер Сименс (1816–1892). В 1869 году он первым нанял ученого с университетским дипломом, который должен был создать современную исследовательскую лабораторию, которая занималась бы исключительно тем, что сегодня мы называем электроникой, и основывалась бы на четком понимании того факта, что электроника (в те времена это называлось “низкое напряжение”) является отдельным направлением и отличается от всех других отраслей, обладает своей особой технологией.

Из представления о том, что технологии и их конечные пользователи уникальны, выросла не только собственная компания Сименса со своей исследовательской лабораторией, но и вся химическая промышленность Германии, которая стала мировым лидером, потому что основывалась на предположении, согласно которому химия, особенно органическая, обладает своей особой, уникальной технологией. Из этого затем выросли другие крупные, ведущие компании по всему миру: американские электрические

и химические компании, автомобилестроительные заводы, телефонные компании и т.д. Из этого же утверждения возникло и то, что можно назвать самым успешным изобретением XX века — исследовательская лаборатория компании IBM, появившаяся в 1950 году, почти через сто лет после лаборатории Сименса. Примерно в то же время, после Второй мировой войны, по всему миру начали появляться исследовательские лаборатории в крупных фармацевтических компаниях.

На сегодняшний день предположения, лежавшие в основе этого успеха, уже устарели. Самый наглядный пример этого — фармацевтическая промышленность, которая в значительной степени теперь зависит от технологий, совершенно далеких от тех, что применялись в первых фармацевтических лабораториях: от генетики, микробиологии, молекулярной биологии, медицинской электроники и т.д.

В XIX веке и в первой половине XX века считалось само собой разумеющимся, что технологии вне отдельной отрасли не оказывают на нее практически никакого влияния. *Теперь же нужно начинать с предположения о том, что технологии, которые окажут самое заметное воздействие на компанию и всю промышленность в целом, находятся вне данной отрасли.*

Конечно, исходное предположение о том, что собственная исследовательская лаборатория могла и должна была производить все, что нужно для компании, было необходимо. И в свою очередь, предположение о том, что все, что производит эта исследовательская лаборатория, будет использоваться в отрасли, которой служит.

Современные технологии в отличие от технологий XIX века, больше не развиваются параллельно. Они постоянно *пересекаются*, о чем уже вкратце упоминалось в главе 6. Технология, о которой люди в конкретной отрасли едва ли слышали (как, например, представители фармацевтической промышленности вряд ли слышали о генетике, не говоря уже о медицинской электронике), производит в ней настоящую революцию. Такие внешние технологии заставляют отрасль учиться, приобретать, адаптировать, менять свое мировоззрение и, конечно же, свои технические знания.

Второе предположение, не менее важное для подъема промышленности и компаний в XIX–XX веках, гласило: *конечное назначение — величина постоянная*. Например, из-за разлива пива по емкостям среди различных поставщиков этих емкостей сейчас происходит жестокая конкуренция. Но было время, когда все емкости производились только стеклотрубами компаниями, потому что существовал всего один способ разливать пиво — в стеклянные бутылки. Фиксированное конечное назначение считалось очевидным не только в бизнесе, промышленности и среди потребителей, но и у государственных органов. Американское регулирование бизнеса осно-

выдается на предположении о том, что каждой отрасли промышленности присуща уникальная технология, а для каждого конечного назначения характерна конкретная и особая продукция или услуга. Именно на этих предположениях были основаны антимонопольные комитеты. И до сегодняшнего дня антимонопольный закон стремится обеспечить доминирование на рынке стеклянных бутылок и совсем не принимает в расчет, что пиво теперь все чаще разливают не в них, а в банки или пластиковые бутылки.

Но со Второй мировой войны конечное назначение больше не привязано к конкретной продукции или услуге. Пластик, конечно, стал первым значительным исключением из правила. Однако сегодня уже ясно, что это не единственный материал, который завоевывает “территорию”, раньше считавшуюся сферой применения другого. Очень часто одна и та же потребность удовлетворяется совершенно разными способами. Сегодня уникальна именно потребность, а не средство ее удовлетворения.

Уже в конце Второй мировой войны распространение новостей было монополией исключительно печатных газет, появившихся еще в XVIII веке и переживших свой расцвет в начале XX века. Сейчас этим делом занимается множество конкурентов: радио, телевидение, по-прежнему печатные газеты, все чаще — те же газеты, но существующие в режиме реального времени в Интернете, отдельные новостные организации, которые работают только в Интернете (все шире эта тенденция распространяется в сфере новостей экономики и бизнеса) и множество других.

Помимо всего этого, есть и совсем новая *информация* базового ресурса, которая кардинально отличается от всех других товаров в том, что не подпадает под действие теоремы *дефицита*, даже скорее наоборот — соответствует теореме *изобилия*. Если я продаю какую-то вещь, например книгу, то ее у меня больше нет. Если я продаю информацию, то по-прежнему владею ей. И даже более того, чем больше людей владеют информацией, тем более ценной она становится. Какую роль это играет для экономики, мы не будем рассматривать в данной главе, хотя понятно, что нам придется радикально пересмотреть основную экономическую теорию. Но кроме того, это имеет очень большое значение и для менеджмента. Все чаще основные предположения нужно менять. Информация не принадлежит исключительно одной отрасли или одному бизнесу. Она не имеет единственно возможного конечного назначения, а какое-либо конечное назначение не требует определенной информации и не зависит от нее.

Следовательно, сегодня менеджмент должен исходить из предположения о том, что не существует единственной технологии, характерной для данной отрасли, а совсем наоборот, все технологии могут — и, скорее всего, будут — играть важную роль для любой отрасли, оказывая влияние на всю

промышленность. Точно так же менеджмент должен исходить из предположения о том, что для любой продукции или услуги нет единственно возможного конечного назначения и что никакое конечное назначение не будет привязано к конкретной продукции или услуге.

Одним из следствий всего этого будет то, что *непотребители* предприятия — будь то бизнеса, университета, церкви, больницы — будут приобретать такое же значение, как и потребители, если не большее.

Даже у самых крупных предприятий (помимо государственной монополии) непотребителей всегда значительно больше, чем потребителей. Найдется крайне мало учреждений, которые снабжают больше 30 процентов рынка. Значит, мало в каких учреждениях непотребители составят 70 процентов потенциального рынка. И тем не менее мало какие учреждения знают хотя бы что-нибудь о непотребителях — практически никто из них даже не подозревает, что они существуют, не говоря уже о том, кто это вообще такие. А еще меньше понимают, почему эти люди не являются их потребителями. Хотя именно с непотребителей всегда начинаются все перемены. *Исходной точкой должно быть то, что считают ценным потребители.* Исходной точкой должно быть предположение — неоднократно подтвержденное нашим личным опытом, — что потребитель никогда не покупает то, что продает поставщик. То, что ценно для потребителя, всегда немного отличается от того, что считает ценным или качественным поставщик. Это касается как бизнеса, так и университета или больницы.

*Другими словами, менеджмент все больше должен исходить из предположения о том, что ни технология, ни конечное назначение не может служить основой руководящей политики. Они лишь ограничивают ее. Основой должна быть ценность для потребителя и его мнение о распространении своего дохода. Именно от этого все больше должны отталкиваться руководящая политика и стратегия менеджмента.*

## ГРАНИЦЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ ЮРИДИЧЕСКИМИ НОРМАМИ

Менеджмент, как в теории, так и на практике, связан с юридической единицей — отдельным предприятием, — будь то деловая корпорация, больница, университет и т.д. Значит, границы менеджмента определяются юридическими нормами. Это было и до сих пор остается самым универсальным предположением.

Одна из причин этого допущения — традиционное понимание менеджмента как основанного на командно-административном управлении. Командно-административное управление на самом деле определяется за-

коном. Генеральный директор бизнеса, епископ епархии, администратор больницы — все они в своей командно-административной работе не могут выходить за рамки юридических норм своего института.

Почти сто лет назад впервые стало понятно, что для управления крупным предприятием не подходит юридическое определение.

Обычно считается, что именно японцы изобрели систему *кайрецу*, т.е. понятие менеджмента, при котором поставщики предприятия связаны с его главным потребителем, например Toyota, в планировании, разработке продукции, контроле над затратами и т.д. Но на самом деле принцип кайрецу намного старше и является американским изобретением. Он возник около 1910 года благодаря человеку, который первым понял, что из выпуска автомобилей можно создать целую отрасль. Это был Уильям К. Дюрант (1861–1947). Именно он создал компанию General Motors, скупая небольших, но успешных производителей автомобилей, таких как Buick, и объединяя их в одной большой автомобильной компании. Через несколько лет Дюрант понял, что в эту корпорацию нужно привлечь основных поставщиков. Он начал покупать и присоединять к General Motors одного производителя запчастей за другим и, наконец, в 1920 году приобрел крупнейшего в стране производителя корпусов для автомобилей, Fisher Body. После этой покупки компания General Motors стала владельцем производителей, выпускавших до 70 процентов всего, что применялось в выпуске автомобилей, — а вместе с тем превратилась и в крупнейший и самый интегрированный бизнес в мире. Именно за счет такого прототипа системы кайрецу компания приобрела преимущество в скорости и затратах, которое за очень короткий срок и сделало ее самым крупным и самым прибыльным производственным предприятием в мире, а также бесспорным лидером на автомобильном рынке в США, где все сильнее распространялась конкуренция. Более того, всего за тридцать с небольшим лет компания General Motors получила 30-процентное преимущество по показателям затрат себестоимости по сравнению со всеми конкурентами, в том числе Ford и Chrysler.

Но принцип кайрецу у Дюранта все равно основывался на убежденности в том, что менеджмент означает командно-административное управление, — именно по этой причине Дюрант скупал все компании, которые вошли в состав General Motors. В конечном счете это оказалось и самым большим минусом GM. Дюрант тщательно планировал поддерживать конкурентоспособность поставщиков аксессуаров для GM. Каждый из них (за исключением Fisher Body) был вынужден продавать 50 процентов своей продукции где-то помимо GM, т.е. конкурентам среди автопроизводителей, а значит, должен был поддерживать конкурентную стои-

мость и качество. Но после Второй мировой войны конкурентный рынок автомобильных запчастей просто исчез, а с ним исчезла и установка на конкурентоспособность собственных подразделений GM, производящих запчасти. Кроме того, с появлением в этой отрасли профсоюзов в 1936–1937 годах подразделения GM, занятые выпуском аксессуаров, были вынуждены нести дополнительные затраты на сборку, в результате чего они утратили свое преимущество по показателям затрат, которое до сего дня так и не смогли преодолеть. Другими словами, тот факт, что Дюрант основал свою систему кайрецу на предположении о том, что менеджмент означает командно-административное управление, во многом объясняет упадок компании General Motors за последние двадцать пять лет и ее неспособность восстановить прежнее положение.

Все это ясно поняли в 1920–1930-х годах в компании Sears, Roebuck, которая следующей начала применять принцип кайрецу. Когда Sears стала ведущим розничным торговцем в Америке, особенно в сфере сбыта бытовых приборов, она тоже поняла, что ей нужно объединять всех основных поставщиков в одну группу, чтобы они вместе могли заниматься планированием, разработкой продукции и контролем над затратами по всей экономической цепочке. Но вместо покупки этих поставщиков компания Sears приобретала в них миноритарный пакет акций — скорее как символ своей связи, нежели как инвестицию — и во всех дальнейших отношениях основывалась на контрактах. Следующим, кто применил принцип кайрецу — и, наверное, пока это самый успешный пример, даже более успешный, чем в Японии, — это компания Marks & Spencer в Англии, которая с начала 1930-х годов интегрировала практически всех своих поставщиков в собственную систему менеджмента, но исключительно посредством контрактов, а не покупки контрольного пакета акций.

Именно модель Marks & Spencer японцы вполне сознательно скопировали в 1960-х годах.

В каждом отдельном случае, начиная с General Motors, принцип кайрецу, т.е. объединение в одну систему менеджмента предприятий, которые связаны скорее экономически, нежели контролируются юридически, позволил получить преимущество по показателям затрат себестоимости как минимум в 25, а то и в 30 процентов. В каждом отдельном случае он позволил компаниям занять ведущее положение в отрасли и на рынке.

И все же карейцу недостаточно. Этот принцип по-прежнему основывается на власти. Независимо от того, какая это компания — General Motors и маленькие фирмы по выпуску аксессуаров, которые Дюрант скупал в период 1915–1920 гг., или Sears, Roebuck, или Marks & Spencer, или Toyota, — центральная компания обладает основной экономической силой. *Принцип*



*кайрецу основывается не на партнерстве равных, а на зависимости поставщиков.*

Однако все чаще экономические цепочки объединяют настоящих, равных партнеров, т.е. институты, которым присущи равенство власти и настоящая независимость. Именно так можно охарактеризовать партнерство между фармацевтической компанией и биологическим факультетом или крупным исследовательским институтом. То же можно сказать и о совместных предприятиях, посредством которых США связались в Японии после Второй мировой войны. Те же признаки характерны и для современных партнерских отношений между химическими или фармацевтическими компаниями и компаниями, которые занимаются генетикой, молекулярной биологией или медицинской электроникой.

Возможно, такие компании, работающие с новыми технологиями, довольно маленькие (а очень часто именно так и бывает) и крайне нуждаются в средствах. Но они владеют независимой технологией. Следовательно, в том, что касается технологии, они являются старшими партнерами. Именно они, а не крупные фармацевтические или химические компании, могут выбирать, с кем вступать в партнерство. То же в значительной степени присуще и сфере информационных технологий, и области финансов. Значит, неэффективными будут ни традиционное командно-административное управление, ни принцип кайрецу.

Отсюда следует, что необходимо пересмотреть определение границ менеджмента. Менеджмент должен охватывать весь процесс. Для бизнеса это, по большому счету, означает экономический процесс.

***Новое предположение, на котором теперь должен основываться менеджмент как научная дисциплина и как практика, гласит: границы менеджмента не определяются юридически. Они должны быть операционными. Менеджмент должен охватывать весь процесс, нацеливаться на результаты и качество работы вдоль всей экономической цепочки.***

## **Границы МЕНЕДЖМЕНТА ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ ПОЛИТИКОЙ**

В менеджменте как научной дисциплине все еще широко распространено предположение, которое не менее часто воспринимается как нечто само собой разумеющееся и на практике и гласит, что внутренняя экономика, которая определяется границами государства, является экологией предприятия и менеджмента — как в коммерческих, так и в некоммерческих организациях.

Это предположение лежит в основе традиционных многонациональных корпораций. Как известно, накануне Первой мировой войны многонациональные корпорации выпускали то же количество товаров и предоставляли то же количество финансовых услуг, что и сейчас. В 1913 году ведущая компания в любой отрасли, будь то в производстве или в финансах, осуществляла такой же объем продаж на импортных рынках, как и внутри своей страны. Но в зависимости от того, сколько она производила в своей стране, столько же производилось и в пределах другой страны.

Например, компания Fiat. Крупнейший поставщик вооружения для итальянской армии в период Первой мировой войны представлял собой молодую, но быстро развивающуюся компанию из Турина — она выпускала все легковые и грузовые машины для итальянской армии. Крупнейшим поставщиком вооружения для австро-венгерской армии во время Первой мировой войны тоже была компания Fiat — из Вены. Она выпускала все легковые и грузовые машины для австро-венгерской армии и в два-три раза превосходила материнскую компанию. Ведь в Австро-Венгрии рынок был намного больше, чем в Италии, частично потому, что здесь и населения было больше, а частично потому, что эта страна была более развитой, особенно на западе. Австрийской компанией Fiat полностью владела итальянская. Но за исключением дизайна, который поступал из Италии, австрийская компания Fiat была абсолютно самостоятельной. Все, что она использовала, было произведено или куплено в Австрии. Вся ее продукция продавалась в Австрии. И все сотрудники, вплоть до генерального директора, были австрийцами. Когда началась Первая мировая война и Австрия с Италией стали врагами, все, что нужно было сделать австрийцам, — всего лишь изменить банковский счет своей компании. Во всем остальном она продолжала работать, как и прежде.

Даже традиционные отрасли, такие как автомобильная промышленность и страхование, уже изменили свой организационный принцип.

Отрасли, появившиеся после Второй мировой войны, например фармацевтическая и информационная, вообще не строились по принципу внутренних и международных подразделений, как это было в GM или Allianz, глобальной финансовой компании. Они работают как всемирная система, в которой отдельные задания (исследования, дизайн, инжиниринг, разработки, тестирование или производство и маркетинг) организованы *транснационально*.

У одной крупной фармацевтической компании имеется семь лабораторий в семи странах, каждая из них занимается отдельной областью (например, антибиотиками), но все управляются как один исследовательский отдел и подчиняются одному директору по исследованиям в главном офи-

се. У той же компании производственные заводы работают в одиннадцати странах, каждый по своей узкой специализации и выпускающий всего один или два вида продукции для распространения по всему миру. В компании работает один директор по медицине, который решает, в какой из пяти или шести стран будут тестироваться новые лекарства. Но всеми открытыми валютными позициями для всей системы занимается единый центр.

В традиционной многонациональной корпорации экономическая и политическая реальность совпадали. Говоря современными терминами, страна была «единицей бизнеса». В сегодняшней транснациональной компании, а заодно все чаще и в привычных многонациональных корпорациях, вынужденных постепенно меняться, страна выступает только как центр затрат. Это скорее усложнение, нежели единица организации или единица бизнеса, стратегии, производства и т.д. Менеджмент и границы государства больше не совпадают. Границы менеджмента теперь нельзя определить с точки зрения политики. Государственные границы все еще играют роль, но новое предположение должно выглядеть так.

***Государственные границы важны в первую очередь как ограничители. Практика менеджмента — причем ни в коем случае только в бизнесе — все больше будет определяться производством, нежели политикой.***

## МЕНЕДЖМЕНТ НАЦЕЛЕН ВНУТРЬ

Все традиционные предположения позволяли сделать один вывод: основная нацеленность менеджмента — внутрь организации.

Именно этим предположением можно объяснить невероятное различие между менеджментом и предпринимательством.

На практике же такое различие оказывается бессмысленным. Предприятие (бизнес или любое другое учреждение), которое не занимается инновациями и предпринимательством, продержится недолго.

С самого начала должно было быть очевидно, что менеджмент и предпринимательство представляют собой всего лишь две грани одной задачи. Предприниматель, который не умеет управлять, очень скоро потерпит неудачу. Менеджер, который не хочет заниматься инновациями, очень скоро потерпит неудачу. Более того, как подробно описывается в главе 8, бизнес и любая другая организация сегодня должны относиться к изменениям как к норме и стремиться не просто реагировать на перемены, а самим вызывать их.

Но предпринимательская деятельность начинается *извне* и нацелена *за пределы* организации. Значит, она не соответствует традиционному предположению о сфере заинтересованности менеджмента, чем и объясняется

тот факт, что два вида деятельности, настолько тесно связанных, до сих пор считаются чем-то непохожим, если не противоречащим друг другу. Но любая организация, которая на самом деле полагает, что менеджмент и предпринимательство отличаются друг от друга, очень скоро вообще не сможет заниматься бизнесом.

Нацеленность менеджмента внутрь в последние десятилетия оказывалась под давлением, что было связано с развитием информационных технологий. Информационные технологии на сегодняшний день скорее вредили менеджменту, нежели помогали ему, о чем мы подробнее поговорим в главе 33.

Традиционное предположение, по которому менеджмент нацелен внутрь организации, охватывает также мысль о том, что менеджмент занимается исключительно усилиями и затратами. Ведь усилия — это единственное, что существует в пределах организации. И точно так же все внутри организации является центром затрат.

*Но результаты деятельности любого института существуют только вне его.*

Понятно, что менеджмент зарождался из обеспокоенности внутренними делами организации. Когда крупные организации только появились — около 1870 года деловое предприятие было первым и самым заметным среди них, — управление внутренними делами было новым явлением. Никто этим прежде не занимался. Но если изначально предположение о нацеленности менеджмента внутрь имело смысл — или хотя бы могло быть объяснено, — то сейчас оно совершенно неприемлемо, поскольку противоречит самой природе и функциям организации.

Менеджмент должен нацеливаться на результаты и качество работы организации. Более того, первоочередная задача менеджмента — *определить, каковы результаты и качество работы в конкретной организации*, — а это, как может сказать каждый, кто занимался этим делом, само по себе является одной из самых сложных, самых противоречивых, но также и самых важных задач. Следовательно, именно менеджмент должен так организовать ресурсы организации, *чтобы получить результаты вне ее*.

Новое предположение — и основа новой парадигмы, на которой следует основывать менеджмент как научную дисциплину и как практическое занятие, таково.

***Менеджмент существует ради получения результатов. Он должен отталкиваться от желаемых результатов и организовывать ресурсы организации для их получения. Это орган, задача которого — сделать так, чтобы организация, будь то бизнес, церковь, университет, больница или приют для жертв домашнего насилия, смогла получить результаты вне своих пределов.***

В этой главе мы намеренно не пытались дать ответы. Нашей целью было затронуть вопросы и собрать информацию из предыдущих глав в виде шести новых парадигм менеджмента. Но в основе всего этого лежит одна мысль: *менеджмент — это особый инструмент, особая функция, с помощью которой организация может получить желаемые результаты.*

Но все это, однако, требует формулировки *окончательной* парадигмы нового менеджмента.

***В задачу и обязанность менеджмента входит все, что влияет на качество работы организации и ее результаты, — как внутри, так и вне учреждения, как под контролем, так и абсолютно помимо него.***

## Вывод

Превалирующие предположения о реалиях менеджмента определяют то, что ученые, преподаватели и руководители считают действительностью. В этой главе ставятся под сомнение три предположения, лежащие в основе менеджмента как научной *дисциплины*: менеджмент — это управление *бизнесом*, существует всего один правильный тип организации и всего один правильный способ управлять людьми. Кроме того, критически оцениваются четыре предположения, на которых основана *практика* менеджмента: технологии и конечные пользователи — фиксированные величины, границы менеджмента определяются юридическими нормами, а сам менеджмент нацелен внутрь организации.

Новые парадигмы, которые вытесняют три дисциплинарных предположения, таковы.

1. Менеджмент — особый, уникальный орган, присущий всем без исключения организациям.
2. Менеджеры должны подбирать организацию, которая необходима для выполнения задания.
3. Управлять людьми не нужно, главное — вести их за собой и сделать продуктивными сильные стороны и знания каждого человека.

Новые парадигмы, вытесняющие четыре *практических* предположения менеджмента, приведены ниже.

1. Ни технологии, ни конечное назначение продукции не могут служить правильным основанием для управленческой политики. При выборе стратегии менеджмент должен исходить из ценности для потребителя и его решений.

2. Границы менеджмента определяются не юридическими нормами, а производством, и охватывают всю экономическую цепочку.
3. Практика менеджмента должна исходить из производственных нужд, а не политических границ.
4. Результаты работы любой организации существуют только вне ее.

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА

---

На данный момент у нас нет интегрированной *дисциплины бизнес-менеджмента*. Однако мы знаем, что такое бизнес и каковы его ключевые функции. Мы определили функции прибыли и требования продуктивности. Любая компания должна ответить на вопрос: *каков наш бизнес сегодня и каким он должен стать?* Исходя из определения своей миссии и цели, компания должна извлечь цели для ряда ключевых сфер. Она должна обеспечить баланс между этими целями, а также между конкурирующими потребностями сегодняшнего и завтрашнего дня. Далее ей необходимо превратить цели в конкретные стратегии и сконцентрировать на них ресурсы. Любая компания должна развиваться путем стратегического планирования, т.е. сегодня ей надо принимать такие решения, которые завтра будут создавать благоприятные условия для бизнеса.

## ТЕОРИЯ БИЗНЕСА

---

В течение довольно короткого времени — с конца 1940-х или начала 1950-х годов — появилось огромное количество новых, важных методов менеджмента: разукрупнение, аутсорсинг, всеобщее управление качеством, шесть сигм, функционально-стоимостный анализ затрат, анализ экономической ценности, сопоставительный анализ, реинжиниринг. Каждый из них представляет собой очень действенный инструмент. Но за исключением аутсорсинга и реинжиниринга все эти инструменты предназначены в первую очередь для того, чтобы по-иному делать то, что уже делалось до того. Это инструменты, с помощью которых можно ответить на вопрос “как делать?”

Однако в последнее время перед менеджерами все чаще возникает вопрос “что делать?” Особенно остро он стоит в больших компаниях, которые уже давно добились успеха. Ситуация широко известна: компания, которая лишь вчера была суперзвездой, сегодня оказывается в состоянии стагнации, в тупике, а зачастую и под воздействием неразрешимого кризиса. Такое явление ни в коем случае не характерно исключительно для Соединенных Штатов Америки, оно получило распространение в Японии и Германии, в Нидерландах и Франции, в Италии и Швеции. Не менее часто оно наблюдается и вне бизнеса — в профсоюзах, государственных органах, больницах, музеях и церквях. Более того, это явление в данных областях, похоже, еще хуже поддается исправлению.

Корень практически любой из вышеперечисленных проблем кроется не в том, что работа выполнялась неправильно. Дело даже не в том, что компания занималась чем-то не тем. В большинстве случаев она поступала правильно, но безрезультатно. Чем же можно объяснить такой парадокс? *Предположение, на котором строилась организация и на котором она до сих пор управляется, больше не соответствует действительности.* Это те предположения, которые формируют поведение любой организации, определяют ее решения о том, что делать, а чего не делать, от них зависит, что организация будет считать значимым результатами. Это предположения, касающиеся рынков. Они связаны с определением потребителей и конкурентов, их ценностей и поведения. Эти предположения касаются технологии и ее динамики, сильных и слабых сторон компании. Эти же предпо-



ложения связаны с тем, за что компания получает деньги. Это то, что я называю *теорией бизнеса* данной компании.

Теория бизнеса есть у каждой организации, независимо от того, деловое это предприятие или другое учреждение. Правильная теория, т.е. ясная, последовательная и сфокусированная, будет невероятно действенной. Теория бизнеса объясняет и прошлые успехи таких компаний, как General Motors и IBM, которые лидировали в экономике США во второй половине XX века, и те проблемы, с которыми эти организации столкнулись сегодня. Более того, в основе сегодняшних трудностей многих крупных и успешных организаций во всем мире лежит тот факт, что их теория бизнеса больше не эффективна.

### Ловкость компании IBM

Как только большая организация попадает в сложную ситуацию, а особенно, если до этого она много лет работала успешно, люди винят в этом промедление, самодовольство, высокомерие, раздутую бюрократию. Правдоподобные объяснения? Да. Но редко когда справедливые или правильные. Давайте рассмотрим два самых ярких и наглядных примера бюрократии среди крупных американских компаний, которые не так давно оказались в сложном положении.

С момента появления компьютера в компании IBM все неукоснительно полагали, что компьютер следует примеру электричества. Компания знала и могла даже научно обосновать, что будущее — за центральной станцией, все более мощным центральным процессором, к которому может подключиться огромное число пользователей. Все — экономика, логика информации, технология — наталкивало на эту мысль. Но вот вдруг, когда казалось, что такая центральная станция, информационная система, основанная на центральном процессоре, действительно появилась, два молодых человека предложили идею первого коммерческого персонального компьютера. Все производители компьютеров знали, что это абсурдная мысль. У персонального компьютера не было памяти, базы данных, скорости или способности производить вычисления, без чего успех был просто невозможен. Более того, все производители компьютеров знали, что персональный компьютер, несомненно, потерпит крах — к такому выводу пришли в компании Хегох всего за несколько лет до того, как в ее же исследовательской лаборатории был создан самый настоящий персональный компьютер. Но когда на рынке неизвестно откуда возникли такие гиганты, как Apple, а затем Microsoft, люди не только полюбили их продукцию, но и начали ее покупать.

В истории всегда было так, что каждая большая, успешная компания, столкнувшаяся с подобной неожиданностью, отказывалась принять ее.

Большинство производителей больших ЭВМ поступили так же. Список очень длинный: Control Data, Univac, Burroughs и NCR в Соединенных Штатах Америки, Siemens, Nixdorf, Machines Bull и ICL в Европе, Hitachi и Fujitsu в Японии. Компания IBM — повелитель больших ЭВМ с объемом продаж, равным сбыту всех остальных производителей компьютеров, вместе взятых, тоже могла бы отреагировать так же, даже более того, она *должна* была поступить так. Но вместо этого IBM сразу же приняла идею персонального компьютера как данность. Почти сразу же она отказалась от всех своих проверенных временем и доказанных методов, правил и норм и сформировала не одну, а две команды для создания простейшего ПК. Несколько лет спустя компания IBM стала крупнейшим в мире производителем ПК и эталоном для формирования стандартов в этой отрасли.

За всю историю бизнеса не было ничего, даже отдаленно похожего на это достижение, здесь не было ни малейшего признака бюрократии, промедления или высокомерия. Но несмотря на эту беспрецедентную гибкость, подвижность и скромность, уже через пару лет в IBM наступил кризис в производстве как больших ЭВМ, так и персональных компьютеров. Внезапно компания не смогла больше двигаться, предпринимать решительные шаги, меняться.

## У компании GM хватало сил

История с GM не менее удивительна. В начале 1980-х годов — в то самое время, когда основное направление бизнеса GM, т.е. легковые автомобили, казалось практически парализованным, — компания приобрела две крупные фирмы: Hughes Electronics и Electronic Data Systems. Аналитики в один голос называли обе эти компании зрелыми и упрекали GM в том, что она слишком переплатила за них. И тем не менее, всего за несколько лет GM увеличила доходы и прибыль от компании EDS, считавшейся зрелой, более чем в три раза. А еще через десять лет, в 1994 году, у EDS доля на рынке была уже в шесть раз больше, чем за нее заплатила GM, и в десять раз больше, чем ее начальные доходы и прибыль.

Точно так же компания GM приобрела Hughes Electronics — огромную, но неприбыльную фирму, которая работала исключительно в области обороны, — как раз накануне коллапса оборонной промышленности. Под управлением GM компания Hughes увеличила прибыль от оборонных заказов и стала одним из немногих крупных оборонных подрядчиков, которые смогли перестроиться на работу, не связанную с вооружением. Примечательно, что те же связанные с финансами люди, которые оказались абсолютно неумелыми в автомобилестроительной отрасли, т.е. тридцатилетние ветераны GM, которые никогда не работали ни на какую другую компанию или, если

уж на то пошло, вообще не занимались ничем, помимо финансов и бухгалтерии, — именно они смогли добиться таких поразительных результатов. И в ходе этих двух приобретений они просто применили методы, принципы и процедуры, которыми уже пользовались в GM.

Такое в компании GM происходило не раз. С момента ее основания, которое приходится на бурную эпоху приобретений в 1908 году, она очень часто переплачивала за успешные, но уже зрелые фирмы — в те первые годы это было сделано в случае с Buick, AC Spark Plug и Fisher Body, — после чего превращала их в лидеров мирового класса. Редко какие компании могли сравниться с эффективностью работы GM в успешном развитии своих приобретений, и уж конечно, в GM это было сделано не с помощью бюрократии, промедления или высокомерия. И при всем этом то, что оказалось таким успешным во всех тех фирмах, о которых GM ничего не знала, ни к чему не привело в самой компании GM.

## ПАРАЛИЧ IBM

Чем можно объяснить тот факт, что и в IBM, и в GM те методы, принципы и модели поведения, которые успешно применялись в течение десятилетий, — а в случае с GM и до сих пор остаются эффективными, если применяются по отношению к чему-то новому и необычному, — больше не срабатывают в организациях, в которых и для которых они разрабатывались? Действительность, с которой сегодня сталкиваются все организации, в значительной степени отличается от той, в которой эти компания по-прежнему себя видят. Говоря другими словами, реальность изменилась, а теория бизнеса — нет.

Большие ЭВМ и персональные компьютеры являются одним целым не больше, чем электростанции и электрические тостеры. Последние, хотя и отличаются, но являются взаимозависимыми и взаимодополняющими. В отличие от них большие ЭВМ и ПК остаются в первую очередь конкурентами. И по своему основному определению информации они буквально противоречат друг другу: для больших ЭВМ информация означает память, а для ПК — это программное обеспечение. Строительство электростанций и производство тостеров необходимо осуществлять в отдельных компаниях, но их владельцем может быть одна и та же корпорация, как, например, много лет делает General Electric. Но в случае с IBM все не так.

Компания IBM попыталась объединить большие ЭВМ и ПК. Но поскольку выпуск персональных компьютеров оказался самой быстро развивающейся частью бизнеса, то IBM не смогла подчинить его производству больших ЭВМ и при этом успешно конкурировать на рынке ПК. А поскольку

большие ЭВМ все еще давали стабильный доход, то IBM не могла отказаться от их производства и стремиться к лидерству на рынке ПК.

В конечном счете компания IBM изменила стратегию и начала предлагать информационные решения, а также приняла предпосылку о том, что «со временем индустрия информационных технологий будет основываться на сервисе, а не на технологии»<sup>1</sup>.

## ВОССТАНОВЛЕНИЕ GM

У компании GM теория бизнеса была еще более мощной и успешной, чем у IBM, именно с ее помощью GM стала самой крупной и прибыльной производственной организацией в мире. За семьдесят лет у нее не было ни одной неудачи — этот рекорд в истории бизнеса до сих пор не побит. Теория GM была сформулирована в виде цельной сети предположений относительно рынков и потребителей, а также предположений, связанных с основными конкурентами и организационной структурой.

С начала 1920-х годов GM полагала, что автомобильный рынок в США остается однородным в своих ценностях и разделен на невероятно стабильные группы дохода. Стоимость повторной продажи хорошей подержанной машины оставалась единственной независимой переменной при контроле со стороны менеджмента. Высокая стоимость товаров, сдаваемых в счет оплаты новых, позволила потребителям покупать усовершенствованные автомобили следующей категории, т.е. машины с более высокой рентабельностью продаж. Согласно этой теории, частые или радикальные перемены в моделях могли лишь понизить эту стоимость.

Внутри компании эти предположения насчет рынков шли рука об руку с предположениями о том, как следует организовать производство, чтобы получить максимальную долю рынка и максимальную прибыль. В случае с GM ответом послужил длинный ряд автомобилей массового производства с минимальными изменениями в моделях каждый год, в результате чего на рынке продавалось огромное количество практически одинаковых ежегодных моделей по минимальной фиксированной цене за автомобиль.

Менеджмент GM превратил эти предположения о рынке и производстве в структуру из полуавтономных подразделений, каждое из которых занималось одним сегментом дохода. Все это было построено так, чтобы самая дорогая модель автомобиля перекликалась с самой дешевой моделью соседнего подразделения, что практически вынуждало людей покупать новые модели, при условии, что цена на подержанный автомобиль была достаточно высокой.

---

<sup>1</sup> Louis V. Gerstner, Jr. *Who Says Elephants Can't Dance?* Harper Business, New York, 2002, p.123.

В течение семидесяти лет эта теория не давала сбоев. Даже в разгар Депрессии компания GM никогда не несла убытков и постепенно увеличивала долю на рынке. Но в конце 1970-х годов такое предположение о рынке и производстве больше не соответствовало действительности. Рынок делился на крайне изменчивые сегменты по “стилю жизни”. Доход стал лишь одним из многих факторов при принятии решения о покупке, далеко не единственным. В то же самое время *экономное производство* позволило создать *мелкосерийную экономику*, при которой мелкие партии слегка измененных моделей стали дешевле и прибыльнее, чем большие партии одинаковой продукции.

Компании GM все это было известно, но она просто не соглашалась в это поверить. (Профсоюз GM не верит в это до сих пор.) Вместо этого компания попыталась все исправить. Она сохранила существующую структуру подразделений, основанную на сегментации по доходам, но теперь каждое из них предлагало “автомобиль для любого кошелька”. Компания попыталась конкурировать с принципом экономного производства, автоматизировав крупносерийное, массовое производство (и при этом потеряв миллиарды долларов). Наперекор распространенному мнению GM пыталась стабилизировать ситуацию с помощью энергичных действий, упорного труда и огромных вложений времени и средств. Но это только запутало потребителей, дилеров, а также сотрудников и менеджмент в самой GM. Между тем компания не обращала внимания на свой действительно растущий рынок, где занимала ведущие позиции и могла бы быть просто непревзойденной: рынок легких грузовиков и мини-фургонов.

### Три предположения

Теория бизнеса состоит из трех частей. Во-первых, существует несколько предположений об *окружении организации*, т.е. об обществе и его структуре, о рынке, потребителе и технологии.

Во-вторых, есть предположения о *конкретной миссии организации*. После Первой мировой войны компании Sears, Roebuck and Company сама для себя определяла свою миссию так: действовать в роли информированного покупателя для американской семьи. Десять лет спустя компания Marks & Spencer в Великобритании считала своей миссией роль агента перемен в британском обществе, для чего ей нужно было бы стать первоклассным розничным торговцем. В тот же период сразу после Первой мировой войны компания AT&T считала своей миссией гарантирование того, что каждая американская семья и компания получит доступ к телефону. Миссия организации не должна быть столь амбициозной. Компания GM хотела играть намного

более скромную роль — лидера в сфере “моторизированного оборудования для сухопутных перевозок”, как говорил Альфред П. Слоун-младший.

В-третьих, выделяются предположения о *ключевых умениях*, необходимых для выполнения миссии организации. Например, компания West Point, основанная в 1802 году, считала своими ключевыми умениями способность формировать лидеров, заслуживающих доверия. В компании Marks & Spencer в 1930 году ключевым умением считалась способность выявлять, конструировать и совершенствовать товары, которые продавались в этой сети, а не способность делать закупки. В начале 1920-х годов компания AT&T называла своим ключевым умением техническое лидерство, которое позволило бы ей постоянно улучшать качество обслуживания и при этом непрерывно снижать расценки.

Предположения об окружении определяют, за что организация получает деньги. Предположения о миссии определяют, что организация считает значимыми результатами, другими словами, они указывают, как организация представляет себе свой вклад в экономику и в общество в целом. Наконец, предположения о ключевых умениях определяют, в чем организации нужно преуспевать, чтобы сохранить за собой лидерскую позицию.

Конечно, все это звучит предельно просто, но на самом деле это не так. Обычно требуется много лет тяжелой работы, размышлений и экспериментов, чтобы можно было сформулировать четкую, последовательную и жизнеспособную теорию бизнеса. Без такой теории организация не сможет добиться успеха.

Каковы же основные черты жизнеспособной теории бизнеса? Всего их насчитывается четыре.

### ЧЕТЫРЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

1. *Предположения об окружении, миссии и ключевых умениях должны соответствовать действительности.* Когда четыре бедных молодых человека из Манчестера (Англия), Саймон Маркс и три его родственника, в начале 1920-х годов решили, что банальный магазин дешевых товаров должен стать агентом социальных перемен, то классовая структура их страны оказалась в значительной степени изменена в результате Первой мировой войны. По той же причине появилось огромное количество новых покупателей стильных, качественных, но дешевых товаров, таких как дамское белье, блузки и чулки, т.е. первые успешные категории товаров, продававшиеся в Marks & Spencer. Затем эта компания систематически разрабатывала совершенно новые, доселе неизвестные ключевые умения. Прежде ключевым уме-

нием торговца была способность делать хорошие закупки. В Marks & Spence решили, что *именно торговец, а не производитель хорошо знает потребителя*. Следовательно, именно торговец, а не производитель должен разрабатывать продукцию, совершенствовать ее и находить производителей, которые бы выпускали товары по этому дизайну, с заданными характеристиками и стоимостью. Такое новое определение торговца формировалось в течение пяти, а то и восьми лет, пока не стало приемлемым для традиционных поставщиков, которые всегда считали себя производителями, а не субподрядчиками.

2. *Предположения во всех трех областях должны соответствовать друг другу.* Именно этим, наверное, объяснялся успех компании GM в течение многих десятилетий ее подъема. Предположения о рынке и оптимальном производственном процессе идеально подходили друг к другу. В середине 1920-х годов компания GM решила, что ей тоже нужны новые и доселе неизвестные ключевые умения: финансовый контроль над производственным процессом и теория распределения капитала. В результате GM изобрела современный бухгалтерский учет и первый рациональный процесс распределения капитала.
3. *Теория бизнеса должна быть известна и понятна всем сотрудникам организации.* Это просто сделать, когда организация только формируется. Но с достижением успеха она все больше привыкает воспринимать свою теорию как нечто само собой разумеющееся, а значит, все меньше и меньше задумывается о ней. После этого организация начинает испытывать трудности, пытается срезать углы. Теперь она стремится к тому, что выгодно, а не к тому, что правильно. Она больше не думает, не сомневается. Она помнит ответы, но уже позабыла вопросы. Теория бизнеса превращается в культуру. Но культура никак не может заменить дисциплину, а теория бизнеса — это научная дисциплина.
4. *Теорию бизнеса нужно постоянно тестировать.* Она не высечена на каменных скрижалях, а существует только гипотетически. Это гипотеза, касающаяся вещей, которые находятся в постоянном движении, — общества, рынков, потребителей, технологии. Значит, неотъемлемой частью теории бизнеса должна быть способность меняться.

## ПРОФИЛАКТИКА

Некоторые теории бизнеса настолько мощные, что существуют долгое время. Но, будучи изобретением человека, они не могут работать вечно а в настоящее время их существование вообще длится крайне недолго

В конечном счете любая теория бизнеса устаревает, а затем становится неправомерной. Именно так случилось с теми теориями, на которых создавались крупные американские компании в 1920-х годах. Это произошло с GM и AT&T. Это произошло с IBM. То же самое явно происходит сейчас с Deutsche Bank и его теорией универсального банка. То же, несомненно, происходит с быстро утрачивающим свои позиции принципом кайрецу в Японии.

Первая реакция организации, теория которой устаревает, почти во всех случаях защитная. В основном все стремятся спрятать голову в песок и сделать вид, что ничего не происходит. Затем идет попытка исправить ситуацию, как это делала компания GM в начале 1980-х годов или как поступает Deutsche Bank сейчас. Более того, внезапный и совершенно неожиданный кризис одной крупной немецкой компании за другой, “домашним банком” которых выступает Deutsche Bank, явно указывает на то, что его теория больше не эффективна. Другими словами, Deutsche Bank больше не делает того, для чего создавался, т.е. не обеспечивает эффективное управление современной корпорацией.

Но исправление ситуации никогда не приносит плодов. Когда у теории появляются первые признаки устаревания, это значит, что пора снова задуматься, снова спросить себя, какие предположения об окружении, миссии и ключевых умениях точнее отражают действительность, — при этом нужно четко понимать, что исторически сложившихся предположений, вместе с которыми росли и все мы, уже не достаточно.

В таком случае, что нужно делать? Необходима профилактика, т.е. создание организации, которая систематически занимается мониторингом и тестированием своей теории бизнеса. Нужно на самых первых этапах поставить “диагноз”. Наконец, нужно пересмотреть теорию, которая начинает загнивать, и действовать решительно, чтобы изменить методы и практики, адаптировать поведение организации к новым реалиям окружения, к новому определению ее миссии и к новым ключевым умениям, которые придется приобретать и развивать.

Существуют всего две профилактические меры. Но если ими пользоваться непрерывно, они помогут сохранить бдительность организации и ее способность быстро меняться самой и менять теорию. Первая мера — отказ. Раз в три года организация должна оценивать любой продукт, любую услугу, любой метод, любой канал сбыта, задавшись вопросом: *если бы мы этим еще не занимались, нужно ли было бы заниматься этим сейчас?* Ставя под сомнение привычные методы работы, организация заставляет себя задуматься о своей теории. Она заставляет себя проверить традиционные предположения. Она заставляет спрашивать себя: “Почему это не работает, несмотря на то, что казалось таким многообещающим, когда мы только



принимались за это дело пять лет назад? Возможно, мы допустили ошибки? Может, мы что-то сделали не так? Или же причина в том, что правильные вещи неэффективны?”

Без систематического и целенаправленного отказа организация погибнет в потоке событий. Она будет растрчивать свои лучшие ресурсы на то, чем вообще не стоит заниматься или от чего уже пора отказаться. В результате ей не хватит ресурсов, особенно талантливых сотрудников, которые необходимы для того, чтобы воспользоваться новыми возможностями, открывающимися при изменении рынков, технологий и ключевых умений. Другими словами, организация не сможет конструктивно отреагировать на возможности, которые открываются перед ней, когда ее теория бизнеса уже устарела.

Неумение заняться профилактикой, т.е. следить за теорией бизнеса и постоянно ее обновлять, привело к тому, что компания Marks & Spencer оказалась жертвой поглощения. Она настолько отошла от всего того, благодаря чему добилась успеха, что весь бизнес оказался под угрозой как изнутри, так и со стороны конкурентов. Только из-за этой угрозы компания решила направить свое внимание на потребителя, на обеспечение качества, ценности, сервиса, инноваций и завоевание доверия. Только после сложнейшего кризиса компания стала заниматься собственными сотрудниками, отказалась от прежнего обращения к внешним консультантам и от подрывающих боевой дух методов выбора стратегии. Чтобы правильно сфокусировать усилия, им пришлось пересмотреть все аспекты своей теории бизнеса и внедрить в систему систематический отказ (подробнее об этом см. в статье “Back in Fashion: How We’re Reviving a British Icon”, *Harvard Business Review*, May 2007).

Вторая профилактическая мера состоит в том, чтобы изучать все, что происходит за пределами бизнеса, и особенно — изучать *непотребителей*. Несколько лет назад в моду вошел менеджмент в стиле “хождение в народ”, который играет важную роль. Не менее важно еще и знать как можно больше о своих потребителях — это та область, где, наверное, самых значительных успехов добивается информационная технология. Но первые признаки фундаментальных перемен редко когда появляются в самой организации или среди ее потребителей. Почти всегда они проявляются сначала среди непотребителей компании. Непотребителей всегда больше, чем потребителей. Компания Wal-Mart, современный гигант розничной торговли, владеет 20 процентами американского рынка потребительских товаров, а это значит, что 80 процентов рынка не являются его клиентами.

На самом деле самый наглядный пример последнего времени, свидетельствующий о том, насколько важны непотребители, — это универмаги США. Во время расцвета лет тридцать назад универмаги обслуживали до 30 процентов рынка промышленных товаров. Они постоянно опрашивали

своих потребителей, изучали их и наблюдали за ними. Но при этом они не обращали никакого внимания на те 70 процентов рынка, которые не являлись их клиентами. Универмаги не видели причин, зачем это нужно делать. Согласно их теории бизнеса большинство людей, которые могут себе позволить делать покупки в универмагах, именно так и поступают. Шестьдесят лет назад такое предположение соответствовало действительности. Но когда выросли люди, родившиеся в период “бэби-бума”, оно уже устарело. Для самой многочисленной группы среди этого поколения, т.е. образованных, работающих замужних женщин, не деньги определяли место для покупок. Основным фактором стало время, и женщины этого поколения больше не могли себе позволить терять его за покупками в универмагах.

Сегодня у типичной клиентки универмага есть постоянная работа, а то и серьезная карьера. У нее масса возможностей выбора или принятия решений, большинство из которых намного интереснее обсуждения того, что приготовить на ужин. И даже если женщина никогда не выходит из дому, у нее есть неограниченный доступ к внешнему миру посредством телефона и компьютера. Шопинг для нее больше не является увлечением, это просто одна из обязанностей по дому.

Поскольку универмаги обращали внимание только на своих потребителей, они до самого последнего времени не замечали такой перемены. Но к тому моменту бизнес уже начал замирать. Было слишком поздно пытаться возродить к себе интерес поколения “бэби-бума”. Универмаги на собственном горьком опыте убедились в том, что хотя нацеленность на клиента жизненно важна, ее явно недостаточно. Организация должна также нацеливаться и на рынок.

## ТРЕВОЖНЫЕ СИГНАЛЫ

Чтобы выявлять проблемы на ранних этапах, менеджеры должны следить за предупреждающими сигналами. Теория бизнеса обязательно устаревает, если организация *добивается своих первоначальных целей*. Следовательно, достижение целей — это не повод радоваться, а стимул снова задуматься. К середине 1950-х годов компания AT&T справилась со своей миссией снабдить каждую американскую семью и компанию доступом к телефонной связи. Тогда некоторые руководители говорили, что пришло время пересмотреть теорию бизнеса и, например, разделить местное обслуживание — где цели уже были достигнуты — от будущего роста бизнеса, начиная с междугородной телефонной связи и заканчивая глобальными телекоммуникационными системами. Их доводов никто не услышал, и уже через несколько лет AT&T начала давать сбои, и ее удалось спасти только с помощью антимонопольного

договора, когда в приказном порядке компании пришлось сделать то, что ее менеджмент отказывался делать добровольно.

*Быстрый рост* — еще один признак кризиса организационной теории. Любая организация, размер которой увеличивается в два или три раза за сравнительно короткий период времени, обязательно перерастает свою теорию. Даже в Силиконовой долине убедились, что пивные вечеринки больше не подходят для общения после того, как компания становится настолько большой, что сотрудникам приходится носить значки со своими именами. Однако такой рост затрагивает более глубокие предположения, методы и привычки. Чтобы сохранить здоровье, организация должна снова задаться вопросами о своем окружении, миссии и ключевых умениях.

Существуют еще два четких признака того, что теория бизнеса в организации больше не соответствует действительности. Первый — это неожиданный успех, то ли у самой компании, то ли у ее конкурента. Второй признак — неожиданная неудача, опять же или своя собственная, или у конкурента.

В то время, когда японские автомобили значительно усложнили жизнь компаниям из детройтской “Большой тройки”, компания Chrysler совершенно неожиданно добилась успеха. Ее обычные легковые автомобили теряли долю на рынке еще быстрее, чем машины GM и Ford. Но продажи ее джипов и мини-фургонов — почти случайное изобретение — взлетели до небес. В тот момент компания GM была лидером на американском рынке легких грузовиков, непревзойденной в вопросе дизайна и качества своей продукции, но она не обращала внимания на это направление деятельности. Ведь мини-фургоны и легкие грузовики в традиционной статистике всегда считались коммерческим, а не пассажирским транспортом, даже несмотря на то, что сейчас их в основном покупают как легковые автомобили. Однако если бы компания все же заметила неожиданный успех своего более слабого конкурента, фирмы Chrysler, то могла бы намного раньше понять, что ее предположения и насчет рынка, и насчет своих ключевых умений больше не правомочны. С самого начала рынок мини-фургонов и легких грузовиков не относился к тем рынкам, на которых потребители делились на классы в зависимости от дохода, и на него почти не влияла цена продажи поддержанной продукции. Парадоксально, но легкие грузовики оказались именно тем единственным направлением, в котором компания GM двадцать пять лет назад уже довольно далеко продвинулась к тому, что мы сейчас называем экономным производством.

Неожиданная неудача — сигнал не менее тревожный, чем неожиданный успех, и к нему нужно отнестись так же серьезно, как к первому “незначительному” сердечному приступу у шестидесятилетнего мужчины. Семьдесят лет назад, в разгар Депрессии, компания Sears решила, что авто-

страхование является не финансовым продуктом, а скорее “аксессуаром”, следовательно, продажа такого вида страховки будет входить в миссию компании, которая хотела стать информированным покупателем для американской семьи. Все решили, что компания сошла с ума. Но автострахование почти сразу же стало самым прибыльным бизнесом для Sears. Двадцать лет спустя, в 1950-х годах, компания решила, что кольца с бриллиантами — это уже не роскошь, а необходимость, и стала крупнейшим и, вероятно, самым прибыльным, торговцем бриллиантами в мире. Вполне логичным было и то, что в 1981 году Sears решила, что инвестиционные товары стали предметом первой необходимости для американской семьи. Она приобрела фирму Dean Witter и перенесла ее офисы в свои магазины. Это решение привело к настоящей катастрофе. Общественность США явно не считала свои финансовые запросы “потребительским товаром”. Когда компания Sears наконец сдалась и решила выделить Dean Witter в отдельный бизнес за пределами своих магазинов, фирма Dean Witter сразу же стала процветать. В 1992 году Sears очень выгодно продала ее.

Если бы компания Sears осознала, что ее неудачная попытка стать поставщиком инвестиций для американской семьи говорит о проблемах с теорией бизнеса, а не является отдельной случайностью, то могла бы приступить к реструктуризации на десять лет раньше, чем произошло на самом деле, когда она все еще являлась лидером на рынке. В таком случае в компании могли бы понять, что неудача с Dean Witter ставит под сомнение всю концепцию однородности рынка, т.е. именно то понятие, на котором Sears и другие массовые розничные торговцы многие годы основывали свою стратегию.

## РЕШИТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Традиционно мы привыкли искать кудесника с волшебной палочкой, который бы в один миг решил все проблемы организации. Но, для того чтобы сформулировать, сохранить и восстановить теорию, не нужно быть Чингисханом или Леонардо да Винчи в деловом костюме. Здесь нужна не гениальность, а упорная работа. Дело не в уме, а в сознательности. Именно за это получают свои деньги все генеральные директора.

На самом деле найдется довольно много генеральных директоров, которые успешно изменили свою теорию бизнеса. Руководитель, который превратил компанию Merck в самый успешный фармацевтический бизнес в мире, сконцентрировавшись исключительно на исследованиях и разработках запатентованных, высокорентабельных новаторских лекарств, кардинально изменил теорию бизнеса в своей организации, когда приобрел крупного дистрибьютора медикаментов широкого потребления. Он

поступил так, не дожидаясь “кризиса”, в тот момент, когда дела компании Merck стремительно шли вверх. Точно так же несколько лет назад новый генеральный директор компании Sony, самого известного в мире производителя бытовой электронной техники, изменил теорию бизнеса своей организации. Он приобрел одну из кинокомпаний в Голливуде и таким образом изменил центр тяжести своей компании, после чего она уже не была производителем исключительно бытовой техники, который интересуется программным обеспечением, а стала производителем программного обеспечения, который вызывает на рынке спрос на свою технику.

Но на каждого из этих “волшебников” приходится десятки не менее талантливых генеральных директоров, организации которых потерпели крах. Нельзя полагаться на волшебников, которые бы обновили устаревшую теорию бизнеса, как нельзя надеяться на них и в избавлении от серьезных заболеваний. Когда кто-то заговаривает с таким предполагаемым кудесником, тот яростно все отрицает, утверждая, что действует только благодаря своей харизме, способности предвидеть или, если на то пошло, просто плывет по течению. Все начинается с диагноза и анализа. Они признают, что достижение целей и быстрый рост требуют серьезного переосмысления теории бизнеса. Они не отмахиваются от неожиданной неудачи, считая ее результатом некомпетентности работника или нелепой случайностью, а воспринимают ее как признак “системного сбоя”. Они не радуются неожиданному успеху, а считают его проверкой своих предположений.

Они признают, что устаревание теории — это дегенеративная и даже опасная для жизни болезнь. Кроме того, они знают и признают проверенный временем хирургический принцип, старейший принцип принятия решений: дегенеративное заболевание нельзя излечить промедлением. Оно требует решительных действий.

## Вывод

Теория бизнеса состоит из трех частей.

1. Предположения об окружении организации, которые определяют, за что, как ей кажется, она будет получать деньги.
2. Предположения о конкретной миссии организации. От них зависит, как организация собирается делать вклад в общество и какие результаты она будет считать значимыми.
3. Предположения о ключевых умениях, необходимых для выполнения миссии. Они определяют, в какой области организация должна преуспеть, чтобы осуществить свою миссию.

Эти три предположения должны соответствовать *друг другу и действительности*. Теория бизнеса должна быть понятна всем сотрудникам организации.

Если организация воспринимает свою теорию как нечто само собой разумеющееся, то прекращает думать и сомневаться в самой предпосылке своего существования. А любая теория в конечном счете устаревает. Без систематического отказа организация растратит свои скудные ресурсы на то, чем вообще не должна заниматься, и ей больше не с чем будет исследовать открывающиеся возможности.

Один из самых эффективных способов проверить правильность теории — изучить поведение людей, не являющихся клиентами компании.

## ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ БИЗНЕСА

---

На вопрос о том, что такое бизнес, обычный бизнесмен, как правило, отвечает: “Организация, которая должна приносить прибыль”. Обычный экономист, скорее всего, ответит так же: “Приносить максимальную прибыль”. Но такой ответ не только неправильный, но и вообще вредный.

Опасность концепции максимизации прибыли заключается в том, что она превращает прибыльность в миф. Однако прибыль и прибыльность играют для общества более важную роль, чем для отдельной компании. Прибыльность является не целью, а фактором, ограничивающим бизнес-предприятия и бизнес-деятельность. Прибыль не есть логическое обоснование, причина существования, она не определяет характер бизнес-поведения и бизнес-решений, она является проверкой их обоснованности. Если бы вместо бизнесменов в директорских креслах сидели архангелы, им все равно пришлось бы заниматься вопросами прибыльности, даже если бы они лично совершенно не были заинтересованы в создании прибыли.

Основой заблуждения относительно необходимости максимизации прибыли является ошибочное мнение о том, что мотивация человека (так называемый стимул к получению прибыли бизнесмена) является объяснением его поведения или руководством, указывающим ему путь к правильным поступкам. Вообще, очень сомнительно, что такой мотив существует. Этот термин классики-экономисты изобрели для объяснения экономической реальности, которую не могла объяснить их теория статического равновесия. И они никогда не приводили доказательств того, что такой стимул к получению прибыли действительно существует. Мы уже давно нашли совсем другое объяснение явлениям экономического роста и перемен, которые раньше объяснялись в первую очередь этим стимулом.

Существует стимул к получению прибыли или не существует — это не имеет совершенно никакого отношения к бизнес-поведению, прибыли и прибыльности. Если некий Джим Смит занялся бизнесом, чтобы получать прибыль, то это касается только его и его ангела-хранителя. *Это ничего не говорит нам о том, что делает Джим и насколько эффективно он это делает.* Мы, по сути, ничего не узнаем о деятельности человека, добывающего уран в Неваде, если нам скажут только то, что он рассчитывает сделать себе состояние. Мы ничего не узнаем о работе кардиохирурга, если

нам просто говорят, что он зарабатывает на жизнь или пытается принести пользу человечеству. Стимул к получению прибыли и производная от него максимизация прибыли не имеют отношения к функционированию бизнеса, цели бизнеса и к управлению бизнесом.

Упомянутая выше концепция не просто не соответствует действительности, она приносит огромный вред. Она является основной причиной непонимания природы прибыли в нашем обществе и глубоко укорененной враждебности по отношению к прибыли как к одному из наиболее опасных заболеваний индустриального общества. В значительной степени именно ей мы обязаны худшими ошибками социальной политики, причем не только в Америке, но и в Западной Европе, которая тоже неправильно поняла природу, функцию и цель бизнес-предприятия. Именно ей мы обязаны превалирующим в нашем обществе убеждением, что между прибылью и способностью компании делать свой вклад в общество существует “врожденный”, изначальный конфликт. На самом же деле компания может вносить реальный вклад в общество только тогда, когда она работает с высокой прибылью.

Чтобы понять, что такое бизнес, нам нужно начать с понимания его *цели*. Цель бизнеса должна существовать не в самом бизнесе. Ее нужно найти в общественной сфере, поскольку любое бизнес-предприятие является органом общества. Существует только одно логическое определение цели бизнеса — *создание клиента*.

Рынки создает не бог, не природа и не экономические силы, их создают бизнесмены. Потребность, которую удовлетворяет бизнес, часто возникает у потребителя еще до того, как были предложены средства для ее удовлетворения. Подобно еде в период голода, потребность занимала господствующее место в жизни потребителей и переполняла буквально каждое мгновение, однако до тех пор, пока благодаря деятельности бизнесменов потребность не была превращена в реальный спрос, она оставалась лишь потенциальным желанием. Только после этого возник рынок и потребитель. Потребность может быть неосознанной со стороны потенциального потребителя. Ведь человек не знал, что ему нужен копировальный аппарат или компьютер до того, как они появились на рынке. Потребности может вообще не существовать до тех пор, пока ее не создаст бизнес — путем нововведений, рекламы или усилий агентов по продажам. В любом случае потребитель создается в результате бизнес-деятельности.

Именно потребитель определяет суть бизнеса. Именно его готовность платить за товар или услугу превращает экономические ресурсы в богатство, а вещи — в товары. То, что покупает потребитель, то, что имеет для него наивысшую ценность, — это не продукт. Он приобретает полезность, т.е. те полезные качества, которыми обеспечивает его товар или услуга.



## ЦЕЛЬ БИЗНЕСА

Поскольку целью бизнес-предприятия является создание клиента, то любая компания имеет две только две базовые функции — *маркетинг* и *новаторство*.

Несмотря на постоянное усиление внимания к маркетингу и маркетинговому подходу, вопрос их использования до сих пор остается для многих современных компаний чисто риторическим. Доказательством этого служит такое явление, как *консьюмеризм*. По сути, он требует от бизнеса того, что тот предлагает на рынке. Он требует, чтобы бизнес начинался с потребностей и ценностей потребителя, определял свою цель как удовлетворение этих потребностей и основывал вознаграждения работников на том вкладе, который способствует удовлетворению этих потребностей.

Но, с другой стороны, консьюмеризм открывает для маркетинга новые горизонты. Он заставит наш бизнес сосредоточиться на маркетинге как в реальной, сегодняшней деятельности, так и в планах.

Более того, консьюмеризм должен устранить недоразумение, которое хорошо объясняет, почему маркетинг в том виде, в котором он нам нужен, до сих пор применяется столь ограниченно. Когда менеджеры говорят о маркетинге, они, как правило, имеют в виду всю организованную деятельность, связанную с *продажами*. Но это все равно продажи, т.е. все начинается с “нашей продукции” и поиска “нашего рынка”. Настоящий же маркетинг начинается с того, с чего начинала компания Marks & Spencer, т.е. с потребителя, его демографических характеристик, реалий его жизни, потребностей и ценностей. Он не спрашивает: “Что мы хотим продать?” Он спрашивает: “Что хочет купить потребитель?” Он не говорит: “Вот что дает наш продукт”. Он говорит: “Вот то удовлетворение, которое ищет потребитель, и оно гармонирует с такими-то ценностями и потребностями потребителя”.

На самом деле продажи и маркетинг скорее прямо противоположны друг другу, чем синонимичны или дополняют друг друга.

Потребность в определенной сбытовой деятельности будет существовать всегда, однако цель маркетинга в том, чтобы она стала ненужной. *Цель маркетинга состоит в том, чтобы знать и понимать потребителя настолько хорошо, чтобы товар или услуга его полностью устраивали, т.е. чтобы они продавали себя сами.*

Но деятельность бизнес-предприятия базируется не только на маркетинге. В нединамичной экономике бизнес-предприятий не существует. В ней нет даже бизнесменов. В нединамичном обществе основным посредником является брокер, который получает компенсацию за свою деятельность в виде комиссионных, или спекулянт, не создающий никакой стоимости. Бизнес-предприятие может существовать только в растущей, раз-

вивающейся экономике или хотя бы в такой, которая примет перемены и считает их естественным явлением. Компания — специфический орган *роста, развития и перемен* в обществе.

Следовательно, второй важной функцией бизнеса является *новаторство*, т.е. удовлетворение различных экономических нужд. Бизнес не просто должен предлагать любые товары и услуги; эти товары и услуги должны быть более качественными и экономичными. Для бизнеса обязателен не просто рост, обязателен качественный рост.

Основным следствием новаторства обычно становятся более низкие цены — мера, на которой в первую очередь сосредоточен любой экономист по той простой причине, что это единственная переменная, которую можно измерить с помощью количественных инструментов. Могут иметь место и другие последствия, например новый или более качественный продукт, новое удобство, выявление новой потребности.

Наиболее продуктивным нововведением является *другой* товар или услуга, которые создают новый потенциал для удовлетворения потребителей, а не повышают качество удовлетворения прежним продуктом. Как правило, такой продукт обходится дороже, но его общий эффект состоит в том, что он делает экономику более продуктивной.

Антибиотики стоят намного больше, чем холодный компресс, который врачи использовали раньше для лечения пневмонии.

Новаторство позволяет найти новое применение старым товарам и услугам. Агент по сбыту, который преуспеет в продаже холодильников эскимосам, чтобы они могли уберечь пищевые продукты от замерзания, будет не меньшим новатором, чем человек, который изобрел новый технологический процесс или новый продукт. Продавать эскимосам холодильники, чтобы еда хранилась в холоде, — это настоящий *новый рынок*. А вот продавать холодильники, чтобы еда не *слишком* замерзала, — это практически то же самое, что создать *новый продукт*. Технологически речь идет об одном и том же продукте, но с экономической точки зрения это инновация.

Более того, новаторство — это отнюдь не то же самое, что *изобретение*. Этот термин имеет экономический, а не технологический оттенок. Нетехнологические нововведения — инновации в экономической и социальной сфере — не менее важны, чем технологические.

В организации бизнес-предприятия новаторство нельзя рассматривать как функцию, отдельную от маркетинга. Новаторство не ограничивается инженерными разработками или исследованиями, оно имеет отношение ко всем сферам бизнеса, ко всем функциям и всем видам деятельности. Его невозможно отнести лишь к производственной сфере. Новаторство в сфере распределения столь же важно, как в производственной фирме, в страховой компании или в банке.

Новаторство — это деятельность, направленная на повышение способности человеческих и материальных ресурсов создавать богатство.

Менеджеры должны уметь преобразовать потребности общества в возможности для прибыльного бизнеса. Это еще одно определение новаторства. Именно на нем нужно делать акцент в наши дни, когда мы отлично осознали потребности общества, школ, систем здравоохранения, городов и окружающей среды.

Сегодняшние бизнес-предприятия (а также больницы и государственные службы) объединяют большое количество людей с огромными профессиональными знаниями и квалификацией. Но такие знания и навыки влияют на то, как именно выполняется работа и какой именно работой будет занят человек.

В конечном счете решения, которые влияют на весь бизнес, принимаются на всех уровнях организации, даже на самых низких. Решения, связанные с риском, т.е. что делать и чего не делать, над чем продолжать работать и от каких видов деятельности отказаться, в какие продукты, рынки и технологии вкладывать больше сил и энергии и какие продукты, рынки и технологии игнорировать, являются обязательной реальностью сегодняшнего бизнес-предприятия (особенно крупного). Подобные решения на каждодневной основе принимает руководитель высшего звена, и очень часто люди, не имеющие *традиционного* управленческого поста или должности (например, научные исследователи, инженеры-разработчики, планировщики продуктов и налоговые ревизоры).

Каждый из этих людей основывает свое решение на той или иной теории бизнеса. Другими словами, каждый дает свой ответ на вопрос “В чем суть нашего бизнеса и каким он должен быть?” Если сама компания, т.е. ее менеджмент, не продумала ответ на этот вопрос, то все специалисты, принимающие решения, на всех уровнях организации будут принимать решения и действовать на основе различных, несовместимых и конфликтующих теорий бизнеса. Они будут двигаться в совершенно разных направлениях, сами того не осознавая. Более того, они будут принимать решения и действовать на основе ложных теорий бизнеса, ведущих организацию в совершенно разных направлениях.

Общее видение, общее понимание, единство направления и усилий всей организации требуют четкого и единого определения того, “в чем суть нашего бизнеса и каким он должен быть”.

Кажется, что нет ничего более очевидного, чем знание того, чем является бизнес компании. Сталелитейный завод производит сталь, железная дорога перевозит грузы и пассажиров, страховая компания помогает застраховаться от риска, банк дает деньги в кредит. Однако ответ на вопрос

“В чем суть нашего бизнеса?” почти всегда очень сложный, и ответ на него ни в коем случае нельзя назвать очевидным.

Ответ на вопрос “В чем суть нашего бизнеса?” — это первостепенная обязанность топ-менеджмента. То, что компании редко когда задумываются о цели и миссии бизнеса, наверное, является самой главной причиной, почему многие бизнесы терпят крах. И наоборот, у выдающихся компаний, таких как Procter & Gamble и Toyota, успех всегда во многом объясняется тем, что менеджмент целенаправленно задается вопросом “В чем суть нашего бизнеса” и вдумчиво ищет на него ответ.

Что касается определения бизнес-цели и бизнес-миссии, то тут существует единственный отправной пункт. Это потребитель. Потребитель определяет суть бизнеса. Суть бизнеса не определяется названием компании и уставом корпорации. Его суть определяется той потребностью, которую удовлетворяет потребитель, покупая определенный товар или услугу. Удовлетворение клиента является миссией и целью любого бизнеса.

Таким образом, ответить на вопрос “В чем суть нашего бизнеса?” можно только путем анализа бизнеса извне, с точки зрения потребителя и рынка. Единственное, что интересует потребителя, — это его собственные ценности, его собственные желания, его собственная реальность. По этой простой причине любая серьезная попытка определить суть бизнеса должна начинаться с потребителя, с его реалий, с оценки его ситуации, его поведения, ожиданий и ценностей.

“Кто является нашим потребителем?” — это первый и наиболее принципиальный вопрос в определении бизнес-цели и бизнес-миссии. Это непростой и тем более не очевидный вопрос. Ответ на него в значительной степени предопределяет то, какое определение дает себе бизнес.

Потребитель, т.е. конечный пользователь товара или услуги, всегда является клиентом. Однако он не является *единственным* клиентом. Как правило, их как минимум два, но чаще больше. Каждый потребитель определяет свой бизнес; его ценности и ожидания отличны от других, он покупает что-то другое.

Как правило, у каждого бизнеса клиентов хотя бы двое. Если говорить о производстве ковров и ковровых покрытий, то это строительные подрядчики и владельцы домов. Для нормальной торговой деятельности они оба должны покупать эти товары. У производителей марочных товаров широкого потребления тоже как минимум два потребителя — бакалейный магазин и домохозяйка. Если домохозяйка проявляет к покупке продукта самый живой интерес, а бакалейный магазин не интересуется его продажей, это не даст компании желаемых результатов. И наоборот, то, что продавец может представить товар в очень выгодном свете и отвести ему лучшие ме-

ста на полках магазина, само по себе ничего не значит, если его не покупает домохозяйка.

Также очень важно ответить на вопрос “Где находится потребитель?” Одним из секретов компании Sears в 1920-х годах стало открытие, что ее прежний потребитель перебрался в другое место, ведь фермер стал более мобильным и начал отовариваться в городе.

Следующий важный вопрос: “Что покупает потребитель?” Производители автомобилей Cadillac утверждают, что они создают автомобили, а их компания называется Cadillac Motor Car Company. Как вы полагаете, что покупает человек, тратящий 50 тысяч долларов на новую машину, — транспортное средство или престиж? Конкурирует ли Cadillac с Chevrolet, Ford и Volkswagen? Немец по происхождению, Николас Дрейштадт, выкупивший фирму Cadillac в годы Великой депрессии, ответил на этот вопрос так: “Cadillac конкурирует с бриллиантами и меховыми шубами. Его владельцы покупают не транспортное средство, а статус”. Этот ответ спас марку Cadillac, которая была очень близка к окончательному краху. Через два года после перехода в руки Дрейштадту она, несмотря на Великую депрессию, превратилась в одну из наиболее быстрорастущих компаний страны.

В большинстве случаев менеджмент задается вопросом “В чем суть нашего бизнеса?” только тогда, когда у компании начинаются неприятности. Конечно, в такой ситуации этот вопрос задать *необходимо*. Постановка этого вопроса может дать потрясающие результаты, она даже может отвратить, казалось бы, неминуемый крах компании.

Однако сидеть и ждать, пока компания окажется в затруднительном положении, — все равно что играть в “русскую рулетку”. Такое поведение свидетельствует о безответственности менеджмента. Вопрос нужно ставить в самом начале формирования бизнеса, особенно, если речь идет о компании, нацеленной на быстрое развитие.

Важнее всего задать себе вопрос “В чем суть нашего бизнеса?”, когда компания процветает. Успех неизменно приводит к устареванию тех методов и действий, которые в свое время привели к успеху. Он всегда создает новые реалии, свои, отличающиеся от других, проблемы. Только сказки заканчиваются словами: “И жили они долго и счастливо”.

Менеджерам процветающей компании трудно задать себе вопрос “В чем суть нашего бизнеса?” В такой компании все считают, что ответ на него настолько очевиден, что это не стоит обсуждать. Никто не любит спорить с успехом, никто не хочет лишний раз раскачивать лодку, в которой плывет. Рано или поздно даже самый блестящий ответ на вопрос “В чем суть нашего бизнеса?” устаревает.

Задавая вопрос “В чем суть нашего бизнеса?”, нужно также задать другие вопросы: “Каким *будет* наш бизнес? Какие изменения внешней среды, скорее всего, окажут большое влияние на характеристики, миссию и цель нашего бизнеса? Каким образом мы *сейчас* заложим эти прогнозы в теорию бизнеса, в его цели, стратегии и задачи?”

Отправным пунктом опять будет рынок, его потенциал и тенденции. Насколько большим будет наш рынок через пять–десять лет при условии, что не произойдет ощутимых изменений потребительской базы, маркетинговой структуры и технологий? Какие факторы могут препятствовать или, наоборот, подкреплять наши прогнозы?

Следует отметить, что наиболее важной из этих тенденций рынка — изменение структуры и динамика народонаселения — большинство компаний не уделяют достаточного внимания. Традиционно бизнесмены по примеру экономистов базируются на предположении, что демографические характеристики рынка постоянны. С исторической точки зрения это вполне здоровое предположение. Раньше народонаселение действительно изменялось очень медленно, если не происходило серьезных катастроф, например масштабных войн или голода. Однако сегодня это не соответствует истине. Население как в развитых, так и развивающихся странах может меняться и меняется очень быстро.

Исключительная важность демографических показателей обусловлена не только влиянием структуры народонаселения на покупательскую способность и привычки покупателей, на размер и структуру рабочей силы. Изменение структуры народонаселения — это единственное событие, которое можно прогнозировать весьма точно.

Менеджеры должны прогнозировать изменения маркетинговой структуры, которые являются результатом изменений в экономике, — начиная с перемен в моде или вкусах, заканчивая переменами под влиянием конкуренции. А конкуренция должна всегда определяться в соответствии с общим представлением потребителя о приобретаемом им товаре или услуге, т.е. включать как элемент прямой, так и косвенной конкуренции.

И наконец, менеджмент должен задаться вопросом, какие из желаний и запросов потребителей не удовлетворяются надлежащим образом товарами или услугами, которые им предлагают сегодня. Способность вовремя ставить этот вопрос и отвечать на него — характеристика любой быстроразвивающейся компании, отличающей ее от компании, рост и развитие которой зависит от подъемов и спадов экономики или отрасли. Но тот, кто привыкнет лишь плыть по течению, обязательно будет не только подниматься вместе с ним, но и падать.

## “КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ НАШ БИЗНЕС?”

Вопрос “Каким *будет* наш бизнес?” призван приспособить компанию к ожидаемым изменениям. Он нацелен на модификации, расширение, развитие существующего бизнеса.

Но нужно задаться также вопросом “Каким *должен* быть наш бизнес?” Какие возможности раскрываются перед ним или какие возможности потенциально можно создать для достижения цели и миссии компании путем превращения его в *другой* бизнес?

Компания, которая своевременно не задается таким вопросом, упускает свой шанс.

После того как учтены изменения в обществе, экономике и на рынке, при решении вопроса “Каким должен быть наш бизнес?” необходимо уделить должное внимание нововведениям, как своим, так и чужим.

Не менее важным, чем решение, какие новые, другие вещи нужно делать, является запланированный систематический отказ от всего устаревшего, всего того, что больше не позволяет достигать цели и миссии бизнеса, не удовлетворяет клиентов, не обеспечивает должного вклада.

Ключевым шагом в принятии решения о том, чем является бизнес, каким он будет и каким он должен быть, является систематический анализ существующих товаров, услуг, процессов, рынков, конечных потребителей и каналов распространения. Являются ли они жизнеспособными? Будут ли они отставать от сбыта? Приносят ли они ценность клиенту? Будут ли они приносить ценность завтра? Подходят ли они под новые реалии населения и рынков, технологии и экономики? Если нет, то как нам лучше всего отказаться от них или хотя бы прекратить вкладывать в них ресурсы и усилия в будущем? До тех пор, пока эти вопросы не ставятся серьезно и систематически, а менеджмент не проявляет желания действовать, базирываясь на ответах на них, даже самое лучшее определение сути бизнеса, того, чем он будет заниматься и чем он должен заниматься, будет оставаться чистой тратой времени. Энергия будет растрачиваться на то, чтобы защитить вчерашний день. И ни у кого не будет ни времени, ни ресурсов, никто не захочет работать над исследованием дня сегодняшнего, тем более над созданием дня завтрашнего.

Определять цель и миссию компании всегда трудно, рискованно и болезненно. Тем не менее это неизбежно, поскольку именно цель и миссия помогают бизнесу наметить конкретные цели, выработать стратегии, сконцентрировать свои ресурсы и начать работу. Уже одно четкое их определение позволяет серьезно повысить эффективность управления бизнесом.

Основное определение бизнеса и его миссии необходимо превратить в *цели*, иначе они так и останутся всего лишь догадками, благими намере-

ниями и броскими эпитафиями, но так и не превратятся в реальные достижения.

Задачи должны основываться на том, в чем суть бизнеса, каким он будет и каким он должен быть. Это не какие-то абстракции, а руководство к действию, благодаря которым выполняется миссия компании, это стандарты, на основе которых измеряется эффективность ее работы. Иными словами, *задачи являются фундаментальной бизнес-стратегией*.

Задачи должны быть *операционными*, т.е. такими, чтобы их можно было представить в виде конкретных рабочих заданий и целей. Нужно, чтобы они могли стать базой и мотивом для эффективного труда и высоких трудовых достижений.

1. Задачи должны способствовать *концентрации* ресурсов и усилий. Они должны отсеивать основное для целей бизнеса, чтобы главные ресурсы — люди, деньги и капитальные мощности — были сконцентрированы. Следовательно, они должны быть избирательными, а не пытаться охватить все.
2. *Задач должно быть много*, а не одна. Очень многие из сегодняшних споров на тему управления оценкой эффективности сосредоточены на поиске единственной правильной задачи. Такие поиски столь же тщетны, как поиск философского камня, они приносят только вред и вводят нас в заблуждение. Управлять бизнесом — значит сбалансировать различные потребности и цели, что, в свою очередь, требует решения множества разных задач.

Задачи нужно ставить во всех областях, от которых зависит *выживание* бизнеса. Конкретные цели и задания в каждой объективной области деятельности организации зависят от ее стратегии. Однако области, в которых нужно ставить задачи, одинаковы для всех компаний, поскольку все они имеют одинаковые факторы выживания.

Сначала компания должна создать своего клиента, другими словами, определить *маркетинговую задачу*. Компания должна проявлять способность к новаторству, иначе ее одолеют конкуренты, следовательно, ей надо четко определить свою *задачу в сфере новаторства*. Любой бизнес сильно зависит от наличия у него трех факторов производства: *человеческих ресурсов, капитальных и физических ресурсов*. Таким образом, должны быть поставлены задачи по обеспечению, использованию и развитию этих ресурсов. Далее, ресурсы должны использоваться эффективно, причем, если компания хочет выжить, их продуктивность должна постоянно возрастать, т.е. существуют *задачи в области продуктивности*. Каждая компания существует в местном сообществе и в обществе, а значит, она должна иметь



обязанности перед обществом, как минимум, она должна нести ответственность за свое влияние на внешнюю среду. Таким образом, компании необходимо четко определить задачи в отношении *социальных критериев* бизнеса.

И наконец, в любой фирме существует потребность в получении *прибыли*, иначе не может быть решена ни одна из перечисленных выше задач. Все они требуют определенных усилий, или издержек. Единственным источником их финансирования является прибыль компании. Все они влекут за собой риск, поэтому им нужна прибыль, покрывающая риск потенциальных потерь. *Прибыль не является задачей или целью*, это объективное *требование*, которое определяется исходя из особенностей конкретного бизнеса, его стратегии, потребностей и рисков.

Таким образом, задачи должны быть сформулированы в таких восьми областях:

- маркетинг;
- новаторство;
- человеческие ресурсы;
- финансовые ресурсы;
- физические ресурсы;
- продуктивность;
- социальная ответственность;
- требования к прибыли.

Задачи являются основой для работы и рабочих заданий. Они определяют структуру бизнеса, основные области деятельности, от которых следует отказаться, и, прежде всего, способ распределения человеческих ресурсов по конкретным заданиям. *Задачи являются основой для разработки структуры компании и работы отдельных ее подразделений, а также конкретных менеджеров.*

Задачи нужно ставить во всех восьми основных областях. Область, в которой не определены задачи, будет попросту игнорироваться. Пока мы не определим, что будем измерять и какие инструменты будут использоваться для оценки деятельности в той или иной области, невозможно оценить саму область. (Более подробно об этом речь пойдет в главе 31.)

Инструменты для оценки деятельности в основных областях бизнеса, как правило, по-прежнему продуманы очень плохо. Мы пока не располагаем даже общими концепциями, а тем более конкретными инструментами для их оценки, за исключением оценки рыночной позиции. Даже такой основополагающий показатель, как прибыльность, мы оцениваем с помо-

стью “резиновых” критериев; мы не располагаем настоящими инструментами для определения требуемого уровня прибыли. Что касается инноваций и продуктивности, то мы лишь знаем, что нужно что-то предпринять. Что касается других основных областей бизнеса, включая физические и финансовые ресурсы, то тут мы, как правило, ограничиваемся заявлением о намерениях, у нас нет четких целей и мер для оценки их достижения.

Тем не менее о каждой из этих областей нам известно достаточно, чтобы хотя бы составлять отчеты о ходе событий. Нам известно достаточно, чтобы каждая компания начала работать над определением четких задач.

Есть еще одно, что нам известно о задачах: мы знаем, *как их использовать*.

Если цели остаются лишь добрыми намерениями, они не представляют никакой ценности. Они должны воплощаться в работу. Работа всегда конкретна, у нее всегда есть, или, как минимум, должны быть четкие, однозначные, измеряемые результаты, сроки выполнения и определенные задачи в сфере отчетности. В то же время задачи, которые превращаются в кандалы, приносят только вред. Задачи всегда основываются на ожиданиях, а ожидания, в лучшем случае, — это основанные на информации предположения. Задачи выражают принятие и одобрение факторов, которые преимущественно находятся вне компании и не могут ею контролироваться. Но мир не стоит на месте.

Чтобы правильно использовать задачи, следует использовать те же принципы, которые применяются на авиалиниях по отношению к графикам и планам полетов. Например, согласно расписанию есть рейс на 9.00 из Лос-Анджелеса до Бостона с прибытием в Бостон в 17.00. В Бостоне в этот день метель, поэтому вместо запланированного маршрута самолет приземлится в Питсбурге и переждет метель. По плану полета при прохождении над Денвером и Чикаго самолет должен лететь на высоте 39 тысяч метров. Если пилот попадает в зону турбулентности или сталкивается с сильным встречным потоком, он попросит разрешения подняться еще на 150 метров и перейти на маршрут Миннеаполис–Монреаль. Но ни один перелет не осуществляется не по расписанию, все они выполняются строго по плану полета. Любое изменение немедленно передается по системе обратной связи, чтобы был составлен новый план и новое расписание. Если первоначальному графику и плану полетов с очень незначительными отклонениями не соответствуют 97% рейсов, любая уважающая себя авиакомпания назначит другого управляющего.

Иными словами, поставленные задачи — это не фатум, а руководство к действию. Это не приказы, а обязательства. Они не определяют будущее, они являются средствами для мобилизации ресурсов и энергетического потенциала компании с целью создания желательного для нее будущего.

## ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГА

Маркетинги и новаторство — основные области постановки задач. Именно в этих двух областях компания достигает своих результатов. Клиент платит за ее эффективность и вклад именно этих двух областей.

Но говорить только о задаче в сфере маркетинга было бы неверно. Эффективность компании в этой области требует выполнения целого ряда задач:

- относительно продуктов и услуг на существующих рынках;
- отказа от продуктов, услуг и рынков вчерашнего дня;
- разработки новых продуктов и услуг для существующих рынков;
- создания новых рынков;
- в сфере организации сбыта;
- в сфере сервисных стандартов и эффективности обслуживания;
- кредитных стандартов, эффективности использования кредитов и т.д.

По каждому из этих вопросов написано множество книг. Однако в них практически никогда не говорится о том, что определение задач в этих областях возможно только после принятия двух основных решений: о *концентрации* и *рыночной позиции*.

Архимед, один из наиболее выдающихся ученых эпохи античности, как-то сказал: “Дайте мне точку опоры, и я переверну весь мир”. Для бизнеса такой точкой опоры является концентрация. Эта область является точкой опоры, которая предоставляет компании рычаг для переворота всего мира. Таким образом, решение о концентрации является важнейшим решением. Оно превращает определение сути бизнеса в четкие, логичные операционные обязательства.

Существует еще одно важное решение, которое лежит в основе маркетинговых задач, — это решение о позиции на рынке. Один из общепринятых подходов базируется на лозунге: “Мы хотим стать лидером”. Другой подход утверждает: “Не важно, какой долей рынка мы владеем, если объемы продаж возрастают”. Оба они звучат вполне убедительно, тем не менее оба ошибочны.

Понятно, что все лидерами быть не могут. Компания должна решить, на каком именно сегменте рынка, с каким продуктом, с какими услугами и какими ценностями она должна стать лидером. И компании нет никакой пользы от того, что объемы ее продаж возрастают, если она при этом теряет долю рынка, т.е. если рынок расширяется и растет быстрее, чем продажи компании.

Компания с *небольшой долей рынка* в конечном счете становится маргинальной, а значит, слишком уязвимой.

Позиция на рынке, независимо от кривой объема продаж, является ключевой. Точка, в которой поставщик становится маргинальным, в разных отраслях варьируется. Общей же характеристикой является то, что принадлежность к этой категории ставит под угрозу само существование компании.

Существует также максимальная позиция на рынке, выше которой подниматься нецелесообразно, даже если бы не существовало антимонопольных законов. Доминирование на рынке часто склоняет лидера к состоянию полудремы. Монополисты почивают на лаврах собственного успеха. Господство на рынке порождает огромное внутреннее противостояние новаторству, а значит, чрезвычайно усложняет задачу адаптации организации к переменам.

Помимо этого, на рынке существует вполне обоснованное противостояние зависимости от одного доминирующего поставщика. Ни агент по закупкам производственной компании, ни специалист по материальному снабжению армии, ни домохозяйка — никто не хочет оказаться во власти поставщика-монополиста.

И наконец, поставщик, доминирующий на быстро растущем рынке, особенно новом, работает намного лучше, если на нем присутствуют еще два-три сильных конкурента. На первый взгляд это звучит как парадокс, поэтому многие бизнесмены отказываются признать этот факт. Однако факт остается фактом — новый рынок, особенно рынок, на котором работают крупные компании, имеет тенденцию расширяться намного быстрее, если на нем присутствуют несколько поставщиков, а не один. Возможно, самолюбие поставщика, обладающего 80 процентами рынка, будет очень польщено, однако если в результате господства одного поставщика этот рынок растет медленнее, чем мог бы, то доходы и прибыли этого поставщика будут значительно ниже, чем если бы на нем были еще один-два сильных поставщика. Восемьдесят процентов от ста — это значительно меньше, чем пятьдесят процентов от двухсот пятидесяти, а новый рынок с одним поставщиком скорее всего остановится на ста процентах. Он всегда будет ограничен воображением одного поставщика, который отлично знает, для чего его продукт не используется или не должен использоваться. Если же на рынке присутствуют несколько поставщиков, то они, вернее всего, будут открывать и развивать новые рынки, а также предлагать варианты использования продукта, о которых поставщик-одиночка не может даже и мечтать. И такой рынок очень быстро может вырасти до двухсот пятидесяти процентов.

Все это очень хорошо поняла компания DuPont. В области новаторства эта компания сохраняет свои позиции единственного поставщика до тех пор, пока новый продукт не окупает начальных капиталовложений. Затем компания лицензирует свою инновацию и умышленно привлекает на ры-

нок конкурентов. В результате большое количество агрессивных фирм начинают развивать новые рынки и находить новые способы использования продукта. Производство нейлона однозначно росло бы намного меньшими темпами, если бы компания DuPont намеренно не спонсировала конкуренцию. Рынки сбыта этого продукта до сих пор растут, но без конкуренции его производство, вполне вероятно, прекратилось бы еще в начале 1950-х годов, когда появились новые синтетические волокна, разработанные компаниями Monsanto и Union Carbide (США), а также Imperial Chemicals (Великобритания) и АКУ (Нидерланды).

Таким образом, рыночная позиция, к которой следует стремиться, — не достижение максимума, а достижение *оптимума*.

### ЗАДАЧА В СФЕРЕ НОВАТОРСТВА

Задача в сфере новаторства — это задача, благодаря которой компания делает свое определение “каким должен быть наш бизнес” операционным.

В сущности, в каждом бизнесе существуют три типа инноваций: новаторство в области товара или услуги, новаторство на рынке и в области ценностей и поведения потребителей, новаторство в сфере навыков и видов деятельности, необходимых для производства товаров и услуг и вывода их на рынок. Их, соответственно, можно назвать *продуктовым новаторством*, *социальным новаторством* (например, кредит в рассрочку) и *управленческим новаторством*.

Основной проблемой в постановке задач в сфере новаторства является сложность оценки относительного влияния и важности разных инноваций. Но как мы можем определить, какое из нововведений имеет больший удельный вес: сотни незначительных, но непосредственных улучшений упаковки продукта или одно фундаментальное открытие в области химии, которое через несколько лет тяжелого труда может радикально изменить характер всего бизнеса? Универмаг и фармацевтическая компания ответят на этот вопрос по-разному, но, с другой стороны, и две фармацевтические фирмы тоже вполне могут дать два совершенно разных ответа.

### ЗАДАЧИ В ОБЛАСТИ РЕСУРСОВ

Группа задач, относящихся к ресурсам, нужна организации для того, чтобы эффективно организовать их обеспечение, использование и продуктивность.

Как нам на протяжении двухсот лет неустанно твердили экономисты, любая экономическая деятельность требует наличия трех видов ресурсов: земли (природных ресурсов); труда (человеческих ресурсов); и капитала (средств для инвестирования в завтрашний день). Любая компания должна привлекать все три вида ресурсов и эффективно использовать их.

Компания, которая не умеет привлечь нужных ей людей и капитал, долго не продержится в бизнесе.

Первым признаком упадка любой отрасли является потеря ее привлекательности для квалифицированных, способных и амбициозных людей. Например, упадок американских железных дорог начался не после завершения Второй мировой войны — к тому времени он уже был очевиден и необратим. Этот упадок начался в период Первой мировой войны. До ее начала способные выпускники американских инженерных школ очень интересовались карьерой в этой отрасли, но после ее окончания железные дороги больше не привлекали не только молодых инженеров, но и вообще образованных молодых людей.

Следовательно, в области человеческих ресурсов и капитала просто необходимо поставить четкие маркетинговые задачи. “Какими должны быть наши вакансии, чтобы они привлекали и удерживали тех людей, которые нам нужны? Кого предлагает нам рынок труда? Что мы должны сделать, чтобы привлечь интересующих нас людей?” Или: “Какими должны быть наши инвестиции в бизнес (в форме банковских займов, долгосрочных кредитов или от продажи акций), чтобы привлечь и сохранить нужный нам капитал?”

Задачи относительно ресурсов следует определять в результате двойного процесса. Первой начальной точкой должны стать ожидаемые потребности бизнеса, которые затем проецируются на внешнюю среду, т.е. на рынок земли, труда и капитала. Второй начальной точкой должны быть сами рынки, которые затем нужно спроецировать на структуру, направление развития фирмы и бизнес-планы.

## **Задачи в области продуктивности**

Привлечение ресурсов и превращение их в продуктивную силу — это только начало. Каждая компания должна определить задачи как для каждого из трех своих основных ресурсов, — земли, труда и капитала, — так и относительно своей общей продуктивности.

Продуктивность — наилучшая мера для сравнения эффективности менеджмента разных подразделений внутри компании и для сравнения менеджмента разных компаний.

Все компании в основном имеют доступ к одним и тем же ресурсам. За исключением редких случаев монополии единственное, что отличает одну компанию от другой, — это качество менеджмента на всех организационных уровнях. И первой мерой этого важнейшего фактора является продуктивность, т.е. степень использования ресурсов и их отдача.

Постоянное повышение продуктивности — одна из наиболее важных задач менеджмента. Это также и одно из наиболее сложных заданий, поскольку продуктивность является результатом баланса самых разных факторов, лишь немногие из которых подлежат точной оценке.

Капитал — один из трех факторов продуктивности. Если продуктивность капитала достигается за счет снижения продуктивности остальных ресурсов, то это на самом деле будет потерей продуктивности в целом.

Продуктивность — это очень сложное понятие, но оно является центральным для любой организации. Без четких задач в области продуктивности у компании отсутствует направление, а если продуктивность не оценивается, ее невозможно контролировать.

## **Задачи в области социальной ответственности**

Еще несколько лет тому назад менеджеры и экономисты считали социальный критерий настолько нематериальным, что для него нельзя определить какие-то конкретные задачи. Сейчас мы знаем, что это не так. Уроками для нас стало такое движение, как консьюмеризм и активная критика промышленности за загрязнение окружающей среды. Оба они — очень дорогой способ для понимания того, что компания должна задумываться об оказываемом ею влиянии и о своих обязанностях и четко определять свои задачи в этой области.

Социальный критерий — это критерий выживания. Любая компания существует в конкретной экономической и социальной среде. В рамках своего института люди склонны считать, что институт существует сам по себе, в вакууме. Неминуемым следствием этого является то, что менеджеры всегда рассматривают свои компании изнутри. Но бизнес-предприятие — это продукт общества и экономики. Общество или экономика может в одночасье прекратить существование компании. Предприятие существует только до тех пор, пока общество и экономика считают, что оно выполняет полезную, необходимую и продуктивную работу.

Следует подчеркнуть, что они должны быть частью стратегии компании, а не заявлением о благих намерениях. Эти задачи нужны компании не потому, что менеджер несет ответственность перед обществом, а потому, что он несет ответственность перед своей компанией.

## ПРИБЫЛЬ КАК ПОТРЕБНОСТЬ И ОГРАНИЧЕНИЕ

Только после того, как тщательно продуманы и определены задачи для первых семи основных областей, компания должна рассмотреть вопрос “С какой прибыльностью нам надо работать?” Выполнение любой из описанных выше задач связано с большим риском. Это требует затраты усилий и денежных средств. Таким образом, прибыль компании необходима, чтобы заплатить за выполнение этих задач. Прибыль является условием выживания любой организации. Это издержки будущего, плата за то, чтобы оставаться в бизнесе.

Компания, которая получает прибыль, достаточную для выполнения задач в основных областях, — это компания, имеющая средства для выживания. Компания, которая не может удовлетворить требования относительно прибыльности, необходимой для выполнения ее основных задач, ставит под угрозу само свое существование.

Прибыль нужно планировать. Но делать это нужно с целью достижения необходимого минимума прибыльности, а не ради бессмысленного предвзвешивания — максимизации прибыли. Необходимый минимум может оказаться намного больше, чем цели прибыли многих компаний, не говоря уже об их фактической прибыли.

## БАЛАНСИРОВАНИЕ ЗАДАЧ

Существуют три вида баланса, необходимые для правильной постановки задач. Задачи нужно сбалансировать в рамках потенциально достижимой прибыли; они должны быть согласованы с сегодняшними потребностями и с потребностями отдаленного будущего и должны быть сбалансированы между собой, т.е. нужно найти баланс между желаемой эффективностью во всех областях. При постановке задач менеджмент всегда должен искать баланс между непосредственным будущим и долгосрочной перспективой. Если менеджмент не обеспечивает ближайшее будущее средствами к существованию, то отдаленного будущего тоже не будет. С другой стороны, если менеджмент жертвует непосредственными результатами в пользу того, “каким *будет* наш бизнес”, или того, “каким он *должен* стать”, то скоро никакого бизнеса вообще не будет.

Постановка задач всегда требует решения, в чем следует идти на риск; решения о том, какими непосредственными результатами нужно пожертвовать ради долговременного роста или какую часть долгосрочного роста стоит поставить под угрозу ради краткосрочной эффективности. Общей формулы для принятия таких решений не существует. Все они принимаются



в условиях риска и неопределенности, тем не менее все их обязательно нужно принять.

Растущие компании часто обещают постоянное увеличение объема продаж и прибылей практически до бесконечности. Одно только это уже вызывает недоверие к ним. Любой опытный менеджер знает, что эти две задачи, как правило, несовместимы. Увеличение объема продаж почти всегда означает жертву прибылями сегодня. А получение более высокой прибыли сегодня практически всегда означает жертву долгосрочными объемами продаж.

Существует несколько особенностей, которые отличают компетентный менеджмент от менеджмента некомпетентного так же четко, как эффективность решений относительно баланса задач. Как известно, общей формулы для выполнения менеджерами своей работы не существует. Каждой компании нужен собственный баланс задач, причем может оказаться, что ей в разное время нужны различные формы этого баланса. Балансирование задач — это не механическая работа, это решение, связанное с большим риском в сфере бюджетирования и процесса определения приоритетов. (Подробнее о бюджетировании рассказывается в главе 32.)

## От задач к действиям

Итак, остался последний шаг: превратить задачи в действия. Целью вопросов “В чем *суть* нашего бизнеса, каким он *будет* и каким он *должен быть*” и постановки задач являются действия, а не знания. Цель в данном случае заключается в том, чтобы сфокусировать энергию и ресурсы организации на желательных результатах. Таким образом, конечным продуктом бизнес-анализа является рабочая программа и конкретные рабочие задания с определенными целями, сроками и четкой отчетностью. Если задачи не превращаются в действия, то это не задачи, а мечты.

## Вывод

Маркетинг и новаторство — две основные области, с которых должна начинаться установка целей. В обеих сферах, скорее всего, будет выделено несколько задач, но для обеих также потребуется принять пару очень рискованных решений — о концентрации и рыночной позиции. Необходимо также сформулировать задачи, касающиеся всех ресурсов — трудовых, капитальных и ключевых физических, т.е. все, что связано с их поставкой использованием и продуктивностью. Особые задачи необходимы и для

определения социального критерия бизнеса, его социальной ответственности и влияния на общество. Во всех этих сферах четкие задачи необходимы малому бизнесу в той же степени, что и крупному. Прибыль и прибыльность стоят далеко не на первом месте — это инструменты выживания бизнеса, следовательно, требуют наличия задач. Но необходимая прибыльность также накладывает ограничения на все другие задачи. Задачи нужно сбалансировать друг с другом в том, что касается разных кратко- и долгосрочных аспектов, а также по отношению к имеющимся ресурсам. Наконец, важно установить приоритеты действий.

## БУДУЩЕЕ НАЧИНАЕТСЯ СЕГОДНЯ

---

Относительно будущего мы точно знаем следующее:

- его нельзя узнать;
- оно будет отличаться от того, что есть сейчас, и от того, чего мы ожидаем.

Эти утверждения не слишком-то новые или неожиданные, но они отличаются далеко идущими последствиями.

1. Любая попытка исходить в сегодняшних действиях и обязательствах от *предсказаний на будущее* будет бесплодной. Лучшее, на что можно надеяться, — это предугадать *будущее воздействие тех событий*, которые уже необратимо произошли.
2. Но именно потому, что будущее будет другим и что его невозможно предсказать, оно может развиваться совершенно неожиданным образом. *Пытаться построить будущее по своим планам — занятие рискованное, но рациональное.* Причем это не так рискованно, как основываться на удобном предположении, будто ничего не изменится, не так рискованно, как следовать предсказаниям о том, что должно произойти или что кажется наиболее вероятным.

Менеджеры должны понять, что им обязательно нужно систематически работать над будущим. Но это не означает, что менеджер может заниматься уменьшением рисков и неопределенности. Такое смертному человеку не под силу. Единственное, что он может попытаться сделать, — это отыскать, а подчас и создать *правильный риск* и способ *использовать неопределенность*. Смысл работы над созданием будущего заключается не в том, чтобы решить, что нужно сделать завтра, а в том, чтобы понять, что необходимо сделать сегодня, чтобы это завтра вообще наступило.

Мы постепенно учимся систематически, целенаправленно и уверенно заниматься такой работой. Исходная точка для этого — понять, что существуют два разных, хотя и во многом дополняющих друг друга подхода.

- Отыскать и использовать временной промежуток между появлением разрыва в экономике и обществе и его максимальным воздейст-

вием, — это можно назвать *предсказанием будущего, которое уже случилось*.

- Внедрить в это еще не сформировавшееся будущее новую идею, которая пытается появиться на свет. Такой подход можно назвать *созданием будущего*.

## БУДУЩЕЕ, КОТОРОЕ УЖЕ СЛУЧИЛОСЬ

Между серьезными социальными, экономическими или культурными событиями и их максимальным воздействием существует некий промежуток времени. Резкий подъем или резкий спад рождаемости повлияет на количество трудовых ресурсов только через пятнадцать–двадцать лет. Но эта перемена уже произошла. Только катастрофа, например разрушительная война, голодомор или пандемия, может оказать воздействие уже на завтрашний день.

Все это представляет собой возможности для будущего, которое уже случилось. Следовательно, их можно назвать *потенциалом*. Но будущее, которое уже случилось, находится где-то за пределами существующей организации, вне ее — это изменения в обществе, в знаниях, культуре, промышленности или экономической структуре.

Более того, это скорее *серьезное изменение*, нежели тенденция, *разрыв в модели*, а не ее вариация. Конечно, выделять ресурсы, исходя только из прогнозов, — это огромный риск и неопределенность. Но риск ограничен. Мы не можем точно сказать, как быстро проявится воздействие перемены, но то, что оно обязательно станет заметным, можно утверждать с большой долей уверенности. К тому же мы также уверенно можем и описать это влияние.

Чтобы мы могли пользоваться фундаментальными знаниями в течение следующих десяти или пятнадцати лет, они должны существовать уже сегодня. В середине XIX века можно было только строить догадки о том, какие последствия окажет на экономику открытие электричества Майклом Фарадеем. Огромное количество этих догадок, несомненно, оказались далекими от реальности. Но то, что этот прорыв в совершенно новую область энергии будет иметь огромное значение, можно было сказать без каких-либо сомнений.

Серьезные изменения в культуре тоже начинают проявляться в течение долгого периода времени. Особенно справедливо такое утверждение по отношению к самой тайной, но в то же время самой всеобъемлющей культурной перемене — изменению в человеческом сознании. Ни у кого не возникает сомнений, что далеко не все современные развивающиеся страны смогут быстро добиться успеха. Наоборот, вполне вероятно, что только некоторые из них преуспеют, но и им доведется пережить немало трудностей и серьезных кризисов. Но то, что народы Латинской Америки, Азии и Африки

осознали возможности для развития и загорелись этой идеей — это факт. Так начинается движение, остановить которое может только природная катастрофа. Возможно, эти страны не смогут поднять на достаточный уровень свою промышленность, но хотя бы на ощутимый период в истории они выдвинут промышленное развитие на передний план, а трудные времена могут лишь обострить их новое осознание того, что промышленное развитие возможно и необходимо.

Перемены, приводящие к будущему, которое уже наступило, можно выявить в ходе *систематических поисков*. В первую очередь следует обратить внимание на *демографическую ситуацию*. Изменения в составе населения наиболее значимы — для трудовых ресурсов, для рынка, для социальных тенденций и экономических перспектив. При нормальном ходе событий они самые необратимые. Известно, что у таких изменений минимальный разрыв между самой переменной и ее воздействием: прежде чем повышение рождаемости приведет к повышенному спросу на места в школьных классах, пройдет не меньше пяти-шести лет. К тому же последствия изменений в составе населения почти всегда предсказуемы.

Еще одна область, где всегда можно попытаться найти будущее, которое уже наступило, — это *знания*. Однако эти поиски не стоит ограничивать только существующими областями знания в организации. Стремясь отыскать будущее, мы предполагаем, что, скажем, бизнес будет выглядеть иначе. А одна из основных сфер, где можно рассчитывать заметить этот изменившийся бизнес, — ресурс знаний, на которых основан особый успех конкретной организации. Следовательно, нужно обратить внимание на основные области знаний, независимо от того, связаны ли они напрямую с бизнесом или нет. И если нам повезет заметить серьезную переменную, которая еще не оказала существенного влияния, за этим должен последовать вопрос: «Не скрыты ли в этом какие-то возможности, которые мы можем и должны предугадать?»

Науки, изучающие поведение, — вот пример серьезной перемены в области знаний, хотя едва ли какая-то компания признает прямую взаимосвязь между ними и собой. *Теория обучения* — та сфера психологии, где за последние семьдесят пять лет были получены действительно новые знания. Хотя может показаться, что это едва ли имеет отношение к менеджерам, однако новые знания, вполне вероятно, окажут влияние не только на форму и содержание образования, но и на материалы преподавания и изучения, на школьное оборудование, дизайн школы и даже на исследовательские организации и на их менеджмент.

Стоит также внимательнее присмотреться к другим отраслям, другим странам и рынкам, при этом задавая вопрос: *Не случилось ли здесь чего-то, что могло бы быть полезным для нашей отрасли, страны или рынка?*

Затем обязательно нужно спросить: *Не происходит ли в структуре отрасли чего-то такого, что указывает на серьезные перемены?*

Одна такая перемена, полным ходом происходящая во всем промышленном мире, — это *революция материалов*, в ходе которой стираются грани, традиционно разделявшие различные потоки материалов. Всего одно поколение назад потоки материалов были разделены с самого начала и до конца. Например, бумага служила главным производственным материалом, в который можно было превратить древесину. В свою очередь, бумагу приходилось делать только из древесины. Та же ситуация наблюдалась и с другими материалами: алюминием и бензином, сталью и цинком. Большая часть готовой продукции, полученной из этих материалов, имела конкретное, уникальное конечное назначение. Другими словами, большинство веществ определяло конечное назначение, а большинство конечных назначений определяло вещества. Однако сегодня даже процесс больше не является уникальным. Бумажная промышленность все больше заимствует технологические процессы, которые были разработаны для производства и преобразования пластмассы, а в текстильной отрасли все большее распространение получают процессы из бумажной промышленности.

В пределах бизнеса также можно найти указания на события, которые хотя и являются базовыми и необратимыми, все еще не проявились в полную силу.

Зачастую одним из таких указаний может стать внутреннее трение в компании. Внедряется что-то новое, и сразу же становится источником разногласий. Несомненно, это говорит о том, что затронут болезненный вопрос, довольно существенный, потому что новая деятельность является предвосхищением будущих перемен, а значит, вступает в противоречие с существующими моделями.

Например, когда в американской компании разработка продукции выделяется в самостоятельную функцию как особый вид работы, это вызывает трения. Как правило, они проявляются в виде долгих споров, к какому подразделению относится новая деятельность. Может быть, к маркетингу? Или к исследованиям и инжинирингу? На самом деле эти споры касаются не столько новой функции, сколько *первых проблесков осознания того, что из-за маркетингового подхода все остальные функции теперь воспринимаются как второстепенные, и все они являются не создателями результатов, а только центрами издержек*. Однако все это должно привести к фундаментальным переменам в организации. Именно из-за предвосхищения этих перемен люди так болезненно реагируют на их признак — разработку продукции.

## ВСЕ УЖЕ ПРОИЗОШЛО

В этой связи нужно задать еще два важных вопроса: *“Что, согласно широко распространенным прогнозам, скорее всего, случится через десять, пятнадцать или двадцать лет?”* и *“Не случилось ли это еще?”* Большинство из нас могут представить себе только то, что видели своими глазами. Значит, если прогноз получает широкое распространение, следовательно, высока вероятность того, что на самом деле он не предсказывает будущее, а отражает недавнее прошлое.

В истории американского бизнеса есть один известный пример того, насколько продуктивен такой подход. Приблизительно в 1910 году, в самом начале успеха Генри Форда, появились первые прогнозы, предсказывавшие превращение автомобиля в массовое транспортное средство. Большинство людей в то время по-прежнему считали, что такое вряд ли произойдет в ближайшие лет тридцать. Но Уильям К. Дюрант, тогда еще не слишком известный промышленник, спросил: *“Разве этого еще не произошло?”* И как только этот вопрос был сформулирован, ответ сразу же стал очевиден: это уже случилось, но вот основное последствие такого события пока себя не проявило. В общественном мнении произошли перемены: теперь автомобиль уже не считался игрушкой для богатых, и все большей становилась потребность в нем как в массовом средстве передвижения. А для этого потребуются крупные автомобильные компании. Осознав это, Дюрант представил себе образ General Motors и начал объединять множество мелких производителей автомобилей и небольшие компании по производству аксессуаров в бизнес того типа, который смог бы воспользоваться возможностями, возникающими на этом новом рынке.

Следовательно, напоследок нужно задать такой вопрос: *“Каковы наши собственные предположения относительно общества и экономики, рынка и потребителя, знаний и технологии? Соответствуют ли они действительности?”*

В поисках будущего, которое уже наступило, и во время попыток спрогнозировать его воздействие у человека складывается *новое восприятие*. Новое событие становится предельно ясным, как видно из приведенного примера. Самое главное — заставить себя увидеть его. А вот что можно или нужно сделать после этого, понять совсем не сложно. Иными словами, возможности ясны и близки, но сначала нужно осознать изменившуюся модель.

Как уже должно быть понятно из приведенных примеров, это очень действенный подход. Но существует и серьезная опасность — соблазн воспринимать как перемену то, что, как нам кажется, происходит, или, что еще хуже, — то, что, на наш взгляд, должно произойти. Эта опасность настолько велика, что, как правило, любая находка, вызвавшая заметный энтузиазм в компании, должна подвергаться сомнению. Если все восклицают:

“Именно этого мы все время хотели!” то, скорее всего, речь идет лишь о желаниях, а не о реальных фактах.

Доказательством эффективности данного подхода служит тот факт, что он подвергает сомнению и в конечном счете опровергает глубоко укоренившиеся предположения, методы и привычки. С его помощью принимаются решения, нацеленные на то, чтобы изменить все поведение в целом, не говоря уже о структуре бизнеса. Данный подход позволяет решительно стремиться изменить бизнес.

## Сила идеи

Бесполезно пытаться угадать, какие продукты и процессы будут востребованы в будущем. Но мы можем решить, какую именно идею можно воплотить в будущем, а затем на основе этой идеи создавать новый, измененный тип бизнеса.

Создание будущего подразумевает также и создание другого бизнеса. Но для этого необходимо также воплотить в бизнесе идею другой экономики, другой технологии, другого общества. Такая идея не обязательно должна быть большой, но она непременно должна отличаться от того, что считается нормой в наши дни.

Идея должна быть предпринимательской, т.е. способной принести прибыль, воплотиться в стабильном, работающем, продуктивном бизнесе и быть эффективной как в деятельности компании, так и в принятых в ней моделях поведения. Такая идея не может появиться в ответ на вопрос: “Каким должно быть общество будущего?” На него должны отвечать социальные реформаторы, революционеры или философы. В основе предпринимательской идеи, из которой возникает будущее, всегда лежит вопрос: “Какие серьезные перемены в экономике, рынке или знаниях позволили бы нам заниматься бизнесом именно так, как мы того хотим, так, чтобы можно было получить максимальные экономические результаты?”

Поскольку этот подход кажется таким ограниченным и самодостаточным, историки склонны не обращать на него внимания и попросту не видеть его воздействия. Конечно, влияние великой философской идеи будет намного заметнее. Но, по большому счету, мало какие философские идеи вообще оказывали хоть какое-то влияние. Несмотря на то что каждая бизнес-идея более ограничена, значительное их число все же является эффективным. Значит, менеджеры-новаторы оказывают значительно более заметное влияние, чем это кажется историкам.

Сам факт того, что предпринимательская идея не охватывает все общество или все знания, а касается только одной узкой области, делает ее более



жизнеспособной. Люди, разделяющие эту идею, возможно, ошибаются насчет всего остального, связанного с будущим эконоки или общества. Но это не имеет значения, если они более-менее правы в том, что касается понимания бизнеса. Все, что им нужно для успеха, — это *одна небольшая, вполне конкретная перемена*.

Томас Уотсон, создатель компании IBM, вообще не замечал развития технологии. Но у него была идея обработки данных, на основе которой он и построил весь свой бизнес. Эта компания в течение довольно долгого времени была небольшой и занималась такой приземленной деятельностью, как ведение гроссбуха и учет рабочего времени. Но когда из совершенно не связанной с этим области вооружения появилась соответствующая технология, благодаря которой вообще стала возможной обработка данных, т.е. технология электронного компьютера, компания была готова к прыжку. Если в 1920-х годах Уотсон создавал небольшую и ничем не примечательную компанию, которая занималась разработкой, продажей и установкой перфокарточного оборудования, то математики и логики, представлявшие течение *логического позитивизма* (например, П. У. Бриджмен в США и Рудольф Карнап в Австрии), говорили и писали о систематической методологии количественных и универсальных измерений. Вряд ли они вообще когда-либо слышали о молодой, мало кому известной компании IBM и уж наверняка не связывали с ней свои идеи. И все же именно компания IBM Уотсона, а совсем не их философские идеи, получила активное применение после того, как во время Второй мировой войны появилась новая технология.

Люди, создававшие компанию Sears, Roebuck, — Ричард Сирс, Джулиус Розенвальд, Альберт Лоеб и генерал Роберт И. Вуд — беспокоились о развитии общества и обладали живым воображением. Но при этом никто из них и не помышлял совершить переворот в экономике. Сомневаюсь даже в том, что идея массового рынка как противоположности традиционным классовым рынкам приходила им в голову до того, как все это уже произошло. И все же с самого начала компания Sears, Roebuck полагала, что можно сделать так, чтобы деньги бедняка обладали такой же покупательской способностью, как и средства богачей. Идея была не особо новой. Социальные реформаторы и экономисты размышляли над ней в течение нескольких десятилетий. Кооперативное движение в Европе даже во многом и возникло благодаря ей. Но в компании Sears впервые эта идея была использована на территории США. Все начиналось с вопроса: *«Что могло бы превратить фермера в клиента розничного бизнеса?»* Ответ звучал предельно просто: «Он должен быть уверен, что получит товары такого же высокого качества,

как и жители города, причем по той же низкой цене". В то время это оказалось новаторской идеей, безумно дерзкой и смелой.

Благодаря превращению существующих *теоретических утверждений* в эффективный бизнес удалось совершить значительные предпринимательские нововведения. Предпринимательское нововведение, оказавшее огромное влияние на экономическое развитие, превратило теоретические высказывания французского философа Сен-Симона в банк. Сен-Симон, отталкиваясь от концепции предпринимателя, предложенной Ж. Б. Сэйем, на основе креативной роли капитала построил философскую систему. Но эта идея стала успешной благодаря банковскому бизнесу, знаменитому банку *Credit Mobilier*, который основали в Париже в середине XIX века его ученики, братья Перейра. *Credit Mobilier* должен был целенаправленно заниматься развитием данной отрасли, направляя ликвидные ресурсы в местную общину. Этот банк стал прототипом всей банковской системы тогдашней Европы — начиная с Франции, Голландии и Бельгии времен Перейра. Затем последователи братьев Перейра основали банковский бизнес в Германии, Швейцарии, Австрии, Скандинавии и Италии, впоследствии ставший основным агентом промышленного развития данных стран. После Гражданской войны в США идея пересекла Атлантический океан. Американские банкиры, развивавшие американскую промышленность, — начиная с Джея Кука и американского *Credit Mobilier*, финансировавшего строительство трансконтинентальной железной дороги, и заканчивая Дж. П. Морганом, — все копировали действия братьев Перейра, сознательно или нет. Так же действовали и представители крупных кланов дзайбацу в Японии, промышленники и банкиры, создавшие современную японскую экономику.

Основная предпринимательская идея может быть всего лишь имитацией того, что эффективно работает в другой стране или другой отрасли промышленности. Когда Томас Бата, словацкий сапожник, после Первой мировой войны вернулся в Европу из Америки, у него возникла идея о том, что все жители Словакии и в целом Балкан могут иметь достаточно пар обуви, как это делается в США. "Крестьянин ходит босиком, — говорил он, — не потому, что он слишком беден, а потому, что на всех не хватает обуви". Чтобы этот образ крестьянина воплотился в жизнь, нужно было лишь наладить поставки дешевой, стандартной, но хорошо скроенной и прочной обуви, как это было в Америке. По этой аналогии уже через несколько лет Бата основал крупнейший в Европе обувной бизнес и одну из самых успешных европейских компаний.

## КРЕАТИВНОСТЬ

Для того чтобы создавать будущее, не нужно иметь живое воображение. От человека требуется *не гениальность, а упорный труд*, а значит, в определенной степени на это способен каждый из нас. Несомненно, у человека с развитым воображением будет появляться больше оригинальных идей. Но никто не может гарантировать, что более оригинальная идея обязательно будет и более успешной. В определенное время успехом пользовалась идея о ходьбе босиком. Идея Баты применить американский метод производства обуви не была слишком оригинальной для Европы 1920-х годов, которая проявляла активный интерес к наработкам Форда и его конвейеру. Главным было *мужество* этого человека, а не *гениальность*.

Для создания будущего человек должен быть готов творить что-то новое. Он должен с готовностью задаваться вопросом: «Что мы хотим получить в будущем такого, чего не существует сейчас?» Человек должен говорить: «Это самый правильный вариант в качестве будущего моего бизнеса. Мы сделаем все необходимое, чтобы оно наступило».

Нехватка креативности, которая кажется такой огромной в сегодняшних разговорах об инновациях, на самом деле не является проблемой. В любой организации, в том числе и деловом предприятии, найдется больше идей, чем мы в состоянии воплотить в жизнь. *Как правило, в действительности не хватает готовности за продукцией видеть идею*. Продукция и процессы — всего лишь средства, с помощью которых идея проявляет свою эффективность. И как уже должно быть понятно из приведенных примеров, конкретную продукцию и процессы будущего зачастую мы вообще не можем себе вообразить.

Когда компания DuPont начинала работать над химией полимеров, в результате чего стало возможным получение нейлона, еще не было известно, что конечным продуктом станет искусственное волокно. Компания исходила из предположения о том, что любое достижение в способности человека манипулировать структурой больших органических молекул — в то время это направление только зарождалось — обязательно приведет к получению каких-то важных экономических результатов. Но только после шести-семи лет исследований искусственные волокна впервые дали о себе знать как один из возможных результатов.

Менеджеру подчас не хватает смелости выделить для разработки подобной идеи необходимые ресурсы. Ресурсы, которые требуются для создания будущего, должны быть в небольших количествах, но наилучшего качества. Чтобы идея действительно позволила создать будущее организации, она должна пройти строжайшее испытание.

Идея должна обладать *операционной валидностью*. Можно ли действовать, исходя из этой идеи? Или же о ней можно только говорить? Можно ли сделать что-то прямо сейчас, чтобы создать именно то будущее, которое мы хотим?

Иметь возможность выделить средства для исследований — это еще не все. Исследования должны быть направлены именно на реализацию идеи. Возможно, для этого потребуются общие знания, как это было в случае с проектом DuPont. Но с самого начала хотя бы не должно возникать сомнений в том, что если новые знания удастся получить, то им обязательно найдется применение.

Кроме того, идея должна обладать и *экономической валидностью*. Если бы ее можно было незамедлительно применить на практике, она должна была бы дать экономические результаты. Возможно, мы долгое время, а то и никогда, не сможем сделать то, что хотим, но если бы у нас была возможность сделать это сейчас, то процессы, продукция или услуги, полученные в результате, должны были бы найти своего потребителя, рынок, назначение; должна быть возможность выгодно ее продать; идея должна удовлетворять желания и потребности.

Идея сама по себе может быть целью социальной реформы. Но если на ее основе нельзя создать организацию, тогда такую идею не стоит называть истинно предпринимательской. Проверкой идеи служит не количество ее сторонников и не признание философов, а *экономическая эффективность* и *экономические результаты*. Даже если двигателем бизнеса является не успех компании, а социальная реформа, критерием должна быть способность добиваться успеха и сохранять жизнеспособность.

Наконец, идея должна пройти проверку *личной преданности*. *Действительно ли мы верим в идею?* Действительно ли мы хотим стать такими людьми, выполнять такую работу, заниматься таким бизнесом?

Для создания будущего необходима огромная смелость, упорный труд и вера. Безраздельно доверять ожидаемому попросту непрактично. Это не поможет при предстоящих проверках. Такая идея не может и не должна быть защищена от ошибок. Идея будущего, которая неизбежно потерпит крах, — это та, что относится к категории “сто процентно правильных”, “самых рискованных”, “тех, что действуют наверняка”. Идея, на которой будет основан бизнес завтрашнего дня, должна быть неопределенной. Никто не может наверняка сказать, как она будет выглядеть и когда точно воплотится в жизнь. Она должна быть рискованной, т.е. иметь шансы на успех, но и на неудачу. Если идея одновременно не является неопределенной и рискованной, значит, она просто непрактична для будущего. Ведь будущее и само по себе неопределенно и рискованно.

Если человек лично не предан ценностям идеи и не верит в них, то все усилия по реализации ее будут напрасны. Менеджер не обязан становиться энтузиастом, не говоря уже фанатиком. Он просто должен понимать, что ничто не происходит только потому, что он так хочет, — даже если при этом он прилагает все усилия для реализации своих желаний. Подобно всем другим усилиям, работу над созданием будущего нужно периодически оценивать, чтобы понять, стоит ли и дальше этим заниматься, оправдано ли это как уже полученными результатами, так и открывающимися перспективами. Идеи, касающиеся будущего, могут заодно стать и инвестициями в развитие этого менеджера, поэтому их необходимо тщательно тестировать на предмет того, могут ли эти идеи вообще приносить положительные плоды. Но люди, занятые созданием будущего, должны также с уверенностью говорить: «Именно таким мы хотим видеть наш бизнес».

Наверное, всем организациям и не нужно заниматься поисками идеи, которая изменит будущее. Множество организаций и их менеджеры не могут сделать эффективными даже те структуры, что имеются у них сейчас, — и все равно организации каким-то образом выживают. Большие компании, кажется, особенно способны долгое время действовать за счет мужества, работы и видения прежних менеджеров.

Но завтра наступает обязательно и всегда отличается от того, что мы ожидали. И тогда даже самые могущественные компании окажутся в сложной ситуации, если предварительно не работали над своим будущим. Эти компании потеряют свою уникальность и ведущее положение, все, что от них останется — это накладные расходы крупной корпорации. Такие компании не смогут ни контролировать, ни понимать, что происходит. Не найдя в себе достаточно мужества, чтобы рискнуть и самим создать свое будущее, они подвергаются еще большему риску — оказаться не готовыми к тому, что на самом деле случится. А это тот риск, который даже самые крупные и богатые компании не могут себе позволить.

Чтобы быть чем-то большим, нежели инертным распорядителем талантов, менеджер должен взять на себя ответственность за создание будущего. Именно готовность целенаправленно заниматься этим отличает великую организацию от просто компетентной, а творца организации — от сторожа в деловом костюме.

## Вывод

В человеческих делах не стоит и пытаться предсказывать будущее. Но можно и даже полезно попытаться определить основные события, которые уже наступили и будут иметь предсказуемые последствия через один-два

десятилетия. Иными словами, можно *выявить* будущее, которое *уже наступило*, и *подготовиться* к нему.

Доминирующим фактором для организаций в течение следующих десятилетий будет *демографическая ситуация*. Ключевым фактором для делового предприятия будет не *перенаселенность*, о которой нас так долго предупреждали, а *недонаселенность* развитых стран — Японии, Южной Кореи и государств Западной Европы.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ НАВЫК

---

Практически любое базовое решение менеджмента является решением долгосрочным; в наши дни десять лет — это довольно незначительный временной промежуток. Независимо от того, касается ли решение сооружения нового завода, разработки новой системы маркетинга или нового продукта, для воплощения в жизнь любого важного управленческого решения потребуются годы. И оно должно быть продуктивным на протяжении многих лет; только тогда окупятся связанные с ним денежные инвестиции и инвестиции в человеческие ресурсы. Иными словами, современные менеджеры должны быть профессионалами в сфере принятия долгосрочных решений.

У менеджеров нет другого выбора: им приходится пытаться прогнозировать будущее и пытаться повлиять на него, а также обеспечивать баланс кратко- и долгосрочных целей организации. Конечно, нам, смертным, не достичь совершенства ни в одном из этих дел. Однако лишённые помощи свыше, менеджеры обязаны позаботиться о том, чтобы этим важным обязанностям было оказано должное внимание и чтобы они выполнялись настолько хорошо, насколько это доступно человеку.

В основе идеи долговременного планирования — да и его реалий — лежит целый ряд недоразумений. Дело в том, что настоящее время и ближайшее будущее точно так же, как и долгосрочное будущее, требуют принятия стратегических решений. Любой долгосрочный промежуток времени состоит из кратковременных интервалов. Если долгосрочный отрезок не базируется на краткосрочных планах и решениях, то наиболее тщательный долгосрочный план будет тщетным. И наоборот, если краткосрочные планы действий не объединены в одном плане, то они приведут только к тому, что компания очень быстро собьётся со своего пути.

Кратко- и долгосрочный промежутки не определяются каким-либо временным интервалом. Решение не является краткосрочным только потому, что для введения его в действие понадобится всего несколько месяцев. Кратко- или долгосрочность определяется тем периодом, на протяжении которого решение будет иметь силу. Решение нельзя считать долгосрочным только потому, что в начале 2008 года мы решили что-то сделать в 2012 году; это не решение, а лень и увиливание от дела. Оно настолько же

реалистично, как планы восьмилетнего мальчика, который мечтает, когда вырастет, стать пожарным.

Концепция, лежащая в основе долгосрочного планирования, состоит в том, что над вопросом “Каким *должен* быть наш бизнес?” нужно работать независимо от вопросов “Каким *является* наш бизнес и каким он *будет*?” Это действительно имеет смысл. При стратегическом планировании к решению этих трех вопросов нужно подходить отдельно. Чем *является* наш бизнес? Каким он *будет*? Каким он *должен* быть? Тут необходимо использовать разные концептуальные подходы. Что касается ответа на последний вопрос: “Каким *должен* быть наш бизнес?”, то исходной в данном случае должна быть предпосылка, что он должен быть не таким, как сейчас.

Долгосрочное планирование призвано не дать менеджерам без какой-либо критики переносить существующие тенденции на будущее, не позволить им исходить из того, что нынешние товары, услуги, рынки и технологии будут товарами, услугами, рынками и технологиями завтрашнего дня; не позволить им растрачивать энергию и ресурсы на защиту вчерашнего дня.

К планированию того, чем *является* наш бизнес, чем он *будет* и чем он *должен* быть, следует подходить интегрировано. Следовательно, то, какое из решений окажется долгосрочным, а какое краткосрочным, определяется *временным промежутком* и *будущностью* решения. Все, что было *запланировано*, становится непосредственной *работой* и обязательствами.

Таким образом, нам нужен навык не в сфере долговременного планирования, а в сфере *стратегического принятия решений* или, возможно, *стратегического планирования*.

В компании General Electric эту деятельность называют стратегическим бизнес-планированием. Конечной ее задачей является распознавание новых, отличных от сегодняшних, сфер бизнеса, технологий и рынков, которые компания должна будет попытаться создать в долгосрочной перспективе. В любом случае эта работа начинается с вопроса: “В чем суть нашего бизнеса на текущий момент?” По сути, она начинается с вопроса: “От каких из текущих направлений бизнеса мы должны отказаться? Какие из них нам следует ограничить? Какие мы должны продвигать и обеспечивать новыми ресурсами?”

## ЧЕМ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Менеджеру очень важно знать, чем *не является* стратегическое планирование.

1. *Стратегическое планирование — это не набор хитрых приемов и не комплект методик.* Это аналитическое мышление и привлечение ресурсов к деятельности организации.



В процессе стратегического планирования могут быть задействованы различные методики, а может случиться и так, что не понадобится ни одна из них. В этом процессе может очень пригодиться компьютер, но самые важные вопросы — “В чем *суть* нашего бизнеса? и Каким он *должен* быть?” — невозможно выразить количественно или запрограммировать для решения с помощью компьютерной техники. Могут оказаться очень кстати методики разработки моделей или имитирования, но они не имеют отношения к стратегическому планированию, это лишь инструменты для достижения конкретных целей, которые применимы только в зависимости от ситуации.

Количественный анализ — это тоже не планирование. Некоторые из наиболее важных показателей, используемых в стратегическом планировании, можно сформулировать только терминами “больше-меньше”, “позже-раньше”. Но хотя эти понятия и являются количественными по своей сути, при использовании методик количественного анализа они неприменимы, а некоторые важные аспекты, такие, например, как политический климат, социальная ответственность или человеческие (в том числе и управленческие) ресурсы, вообще невозможно отобразить количественно. Их можно рассматривать только как ограничения или параметры, но не как члены уравнения.

Таким образом, стратегическое планирование — это *не* применение научных методов в процессе принятия бизнес-решений. Это применение *мышления, анализа, воображения и оценки*. Это скорее сфера *ответственности*, чем методика.

**2. Стратегическое планирование — это не прогнозирование.** Это не попытка управлять будущим. Любая попытка управлять будущим глупа сама по себе, ведь предвидеть его не дано никому. Пытаясь управлять будущим, мы можем только дискредитировать себя.

Если кто-то из вас до сих пор находится во власти иллюзий, считая, что человек может прогнозировать свое будущее далее, чем на очень короткий промежуток времени, то просмотрите заголовки вчерашней газеты и спросите себя, что из этого можно было спрогнозировать десять лет назад. Например, можно ли было в 1960 году, во времена правления Эйзенхауэра, предвидеть столь бурный рост среднего класса афроамериканского населения США, которое к 1970 году составило две трети семей, поднявшихся выше уровня бедности? В результате этого средний доход афроамериканской семьи в США стал намного выше дохода среднестатистической семьи в процветающей Великобритании. Можно ли было десять лет назад предсказать, что беспрецедентный рост сделает расовую проблему четверти миллиона темнокожего населения США, по-прежнему живущего в бедности, только еще более острой?

Мы должны исходить из предпосылки, что прогнозирование — это не обычный для человека вид деятельности и что рассчитывать на относительную точность прогнозирования можно только на очень краткосрочные периоды. *Стратегическое планирование нужно именно потому, что мы не можем предвидеть будущее.*

Другая, еще более веская причина, по которой стратегическое планирование не является прогнозированием, заключается в том, что прогнозирование рассчитано на то, чтобы найти наиболее вероятный путь развития событий, или, в лучшем случае, набор таких вероятностей. Однако каждая предпринимательская задача является уникальным событием; мир предпринимательства — это не физический, а социальный мир. Основным вкладом предпринимательства, который, собственно, и вознаграждается прибылью, является уникальное событие или инновация, способные изменить экономическую, социальную и политическую ситуацию.

Так, например, было, когда Xerox Corporation в 1950-х годах разработала и представила на рынке свои первые фотокопировальные машины. Так случилось, когда в 1960-х годах производители мобильного жилья вывели на рынок первые трейлеры, которые быстро превратились в стационарный дом нового типа и захватили практически весь рынок недорогого жилья. А уникальный феномен книги Рашель Карсон *Silent Spring* в 1950-х годах изменил отношение к окружающей среде целой цивилизации. На социальной и политической арене это происходило, когда в 1960-х годах проявили особую активность лидеры движения в защиту гражданских прав, а в 1970-х — лидеры движений в защиту прав женщин.

Поскольку предприниматель своими действиями разрушает вероятность, на которой основываются прогнозы, прогнозирование не принесет ничего хорошего людям, планирующим деятельность своих организаций и пытающимся найти правильное направление для их развития в будущем. Оно практически бесполезно и для тех, кто будет заниматься новаторством и пытаться изменять способы мышления и жизнь людей.

*3. Стратегическое планирование не занимается будущими решениями. Оно занимается будущностью сегодняшних решений.* Решения существуют только в настоящем. Тот, кто принимает стратегические решения, не решает, что его организация должна будет делать завтра, он должен ответить на вопрос: "Что мы должны сделать сегодня, чтобы подготовиться к неопределенному завтрашнему дню?" Вопрос не в том, что случится в будущем. Вопрос в том, какое будущее мы должны интегрировать в наши сегодняшние мысли и действия, какие временные промежутки нам нужно учитывать и как мы должны использовать всю эту информацию для принятия рациональных решений уже сегодня.

Процесс принятия решений — это своеобразная машина времени, которая синхронизирует в настоящем большое количество различных временных отрезков. Мы только начали этому учиться. Используемый нами подход по-прежнему имеет тенденцию вынуждать нас сегодня составлять планы того, что мы будем делать в будущем. Это, возможно, очень интересный процесс, но он практически бесполезен. Мы можем принимать решения только в настоящем, но мы не можем принимать решения только для настоящего. Самое целесообразное и самое конъюнктурное решение, не говоря уже о решении не принимать никаких решений, может определить характер наших действий на очень длительное время, а порой даже навсегда и бесповоротно.

**4. Стратегическое планирование — это не попытка устранить риск.** Стратегическое планирование не нацелено на минимизацию риска. Такие попытки могут привести только к иррациональным и неограниченным рискам либо к полному краху.

Экономическая деятельность по определению связана с привязыванием сегодняшних ресурсов к будущему, т.е. с неопределенными в высшей степени ожиданиями. Приятие риска является сутью экономической деятельности. Одна из самых неоспоримых экономических теорем (Закон Бема–Боуэрка) гласит, что имеющиеся средства производства имеют тем большую экономическую эффективность, чем выше степень неопределенности, т.е. риск.

## ЧЕМ ЯВЛЯЕТСЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Попытки устранить риск тщетны сами по себе, попытки минимизировать его вызывают большие сомнения. Самое важное — уметь идти на нужный риск. Конечным результатом любого успешного стратегического планирования должна быть способность организаций принять большой риск, поскольку это единственный путь повысить *предпринимательскую* эффективность. Чтобы усилить эту способность, мы должны понимать риски, на которые идем. Мы должны уметь делать рациональный выбор между разными видами деятельности, связанными с высокой степенью риска, а не погружаться все глубже в неопределенность, руководствуясь предчувствиями, слухами или своим опытом, насколько бы подробно они ни были представлены количественно.

Теперь можно попробовать определить, чем же является стратегическое планирование. *Это непрерывный процесс принятия текущих предпринимательских решений (связанных с высокими рисками) на систематической основе и с максимальным пониманием их вероятного будущего. Это процесс систематической организации усилий, необходимых для воплощения*

*принятых решений в жизнь. Это оценка результатов этих решений по сравнению с исходными ожиданиями путем организованной систематической обратной связи.*

## **ИЗБАВЛЕНИЕ ОТ ВЧЕРАШНЕГО ДНЯ**

Планирование начинается с определения задач бизнеса. В каждой основной области нужно поставить вопрос: “Что нам нужно сделать сегодня, чтобы достичь наших целей завтра?” И первое, что следует сделать, чтобы попасть в завтрашний день, — это избавиться от недостатков дня вчерашнего. Большинство планов сконцентрировано на новых и дополнительных направлениях деятельности: новых продуктах, процессах, рынках и т.д. Однако, чтобы иметь возможность заниматься чем-то другим завтра, необходимо избавиться от того, что больше не нужно, от того, что перестало быть продуктивным.

Первый этап планирования заключается в том, чтобы задать относительно каждого вида деятельности, каждого продукта, каждого процесса или рынка следующий вопрос: “Если бы мы сегодня не занимались этим, стали бы мы продолжать делать это в будущем?” Если ответ будет отрицательным, то далее следует спросить: “Как нам избавиться от этого направления деятельности как можно быстрее?”

Систематическое отсекаание дня вчерашнего уже само по себе является планом, и этот подход применим и полезен во многих компаниях. Он побуждает к размышлениям и действию. Избавление от дня вчерашнего высвобождает человеческие и денежные ресурсы для новых, более продуктивных видов деятельности, пробуждает у организации желание действовать.

И наоборот, план, который обеспечивает основу для дополнительных и новых видов деятельности без отсекаания устаревшего, скорее всего, принесет результаты. Он останется планом и никогда не воплотится в жизнь. И все же большинство долгосрочных планов компаний (а еще чаще правительства) не предусматривает избавления от вчерашнего дня, что является одной из основных причин их бесполезности и краха.

## **ЧЕМ НОВЫМ НАМ НАДО ЗАНЯТЬСЯ И КОГДА?**

Следующим шагом в процессе планирования будет вопрос: “Чем *новым* нам надо заняться и когда?”

В каждом плане есть области, в которых нужно (или кажется, что нужно) только одно — делать больше, чем делается на данный момент. Однако логично будет предположить, что то, что мы делаем сейчас, никогда не будет

в полной мере отвечать потребностям будущего. Но вопрос “Что нам нужно?” — это только часть вопроса. Не менее важным является вопрос “Когда нам это нужно?”, поскольку так определяется конкретное время для начала работы над новыми заданиями.

По сути, каждое решение имеет кратко- и долгосрочный временной интервал. Время между началом действия, например строительства сталелитейного завода, и наиболее ранним потенциальным моментом конечного результата этой деятельности, т.е. получением стали, является краткосрочным диапазоном решения. А двадцать с лишним лет, за которые окупятся деньги, инвестированные в строительство завода, — это уже долгосрочный диапазон. Долгосрочный диапазон — это время, на протяжении которого изначально принятое решение должно оставаться обоснованным и логичным с точки зрения рынков, процессов, технологий, местоположения завода и т.д., чтобы принятое решение можно было считать изначально верным.

Однако не имеет смысла говорить о долго- или краткосрочных планах. Есть планы, которые требуют *действий сегодня*, и это реальные планы, настоящие стратегические решения. С другой стороны, существуют планы, в которых говорится о *действиях завтра*, и это не планы, а мечты, а возможно, и просто оправдания отсутствия осмысления, планирования и активных действий. Сущностью планирования является принятие решений в настоящем с пониманием их будущего. *Будущность* определяет временной интервал, а не наоборот.

Однако результаты, которые требуют длительного периода созревания, могут быть получены только тогда, когда к их достижению начинают идти достаточно рано. Таким образом, долгосрочное планирование требует понимания будущего: “Что нам нужно сделать сегодня, чтобы очутиться в определенном месте в будущем? Что будет неосуществимо, если мы сегодня не выделим на это ресурсы?”

Приведу один из часто используемых примеров: если мы знаем что пихте, растущей на северо-западе, потребуется девяносто девять лет, чтобы вырасти до размеров, нужных для того, чтобы использовать ее древесину в целлюлозной промышленности, то высаживание семян уже сегодня — это единственный способ гарантировать нужные запасы древесины через девяносто девять лет. Возможно, когда-нибудь ученые разработают препараты, ускоряющие рост деревьев, но если мы работаем в целлюлозной промышленности, то не можем делать на это ставку. Но если исходить из предположения, что целлюлозные комбинаты зависят от поставок древесины пихты, то планирование нельзя ограничивать двадцатью годами, его нужно рассчитывать на девяносто девять лет.

Для некоторых других решений даже пять лет может оказаться абсурдно длительным периодом. Если наш бизнес состоит в том, чтобы скупать товары и перепродавать их, то аукцион на следующей неделе — это уже долгосрочная перспектива, а все, что выходит за рамки этого периода, вообще не имеет значения. Таким образом, временные отрезки планирования предопределяют природа бизнеса и природа бизнес-решений.

Временные отрезки не являются статичными или заранее данными. Решение о времени само по себе является решением, связанным с риском. Это в значительной мере определяет распределение ресурсов и усилий, а также соответствующие риски. Даже отмена решения является необратимым решением, связанным с большим риском. А решения относительно времени в значительной мере предопределяет характер и природу бизнеса.

Итак, подведем итоги: во-первых, в стратегическом планировании ключевым является систематическая и целенаправленная работа по достижению поставленных задач; во-вторых, планирование начинается с избавления от дня вчерашнего; в-третьих, мы должны искать новые пути достижения поставленных задач, а не верить наивно в то, что деятельность, которой мы занимаемся сегодня, будет вполне достаточной и успешной завтра; и наконец, мы должны планировать с учетом времени и задаться вопросом: “Когда мы должны начать работать в этом направлении, чтобы получить результаты тогда, когда они будут нам нужны?”

### **Все сводится к труду**

Даже самый лучший план остается всего лишь планом, благими намерениями, если он не воплощается в труд. Реальные результаты обеспечит только тот план, который хотят реализовать люди, специально подготовленные к выполнению конкретных специфических задач. Главным тестом плана на его реализуемость является то, сможет ли менеджмент привлечь ресурсы для тех областей и направлений деятельности, которые обеспечат реальные результаты в будущем. Если этого нет, то речь идет о пустых обещаниях и надеждах, но не о плане.

План нужно протестировать, задавая менеджерам вопрос: “Кого из своих лучших людей вы назначите на эту работу сегодня?” Менеджер, который возразит (а так делают большинство): “Но я не могу отвлекать сейчас своих лучших сотрудников. Прежде чем отправить их работать над завтрашним днем, нужно, чтобы они закончили то, что делают сейчас”. Если менеджер так отвечает, он прямо признается, что четкого плана у него нет. Это доказывает, что он нуждается в плане, поскольку именно план способен ука-

зять ему, в какие области следует перераспределять ограниченные ресурсы (а самым ограниченным из них являются человеческие ресурсы).

Организация трудового процесса подразумевает не только то, что кто-то должен делать работу, но также наличие субординации, сроков, оценки результатов, т.е. обратной связи как по результатам труда, так и относительно самого процесса планирования.

В стратегическом планировании меры для такой оценки представляют собой серьезную проблему, особенно на концептуальном уровне. То, что и как мы оцениваем, определяет, что будет считаться релевантным, т.е. не только то, что мы видим, но и то, что мы реально делаем, поэтому оценочные меры являются очень важными элементами процесса планирования. Более того, если наши ожидания в процессе стратегического планирования не сформулированы так, чтобы мы на ранней стадии с довольно высокой степенью вероятности могли оценить, осуществляются ли они, включая объективную оценку серьезных отклонений во времени и масштабе, то мы не можем планировать. Пока у нас отсутствует обратная связь и инструменты самоконтроля, которые позволили бы нам оценивать эффективность процесса планирования, мы не можем хотя бы приблизительно предсказать, каким будет будущее.

Менеджер не может решать, хочет он принимать решения, связанные с риском и имеющими влияние на будущее, или нет. Он принимает эти решения по определению своей роли в организации. В его воле только решить, будет ли он принимать эти решения ответственно или безответственно, используя все возможные средства или отдавая себя на волю случая. Учитывая, что процесс принятия решений изначально является рациональным, а также потому, что предпринимательские решения зависят от понимания и добровольных усилий тех, кто будет их реализовывать, подход к их принятию будет более эффективным, если он логичен, хорошо организован и основан на конкретных знаниях, а не на пророчествах. Конечным результатом, однако, должны быть не знания, а стратегия. *Целью этого процесса являются реальные действия уже сегодня.*

Стратегическое планирование не замещает суждения фактами, а менеджера — научными методиками. Оно нисколько не умаляет важности роли и навыков менеджера, его смелости, опыта, интуиции — точно так же, как биологическая и медицинская академические науки ничуть не умилили важности наличия этих качеств у каждого практикующего врача. Напротив, систематическая организация деятельности, связанной с планированием, и обеспечение необходимых знаний для этого процесса только усиливают такие качества менеджера, как интуиция, лидерство и видение.

## Вывод

Стратегическое планирование позволяет бизнесу уже сегодня подготовиться к будущему. Так мы задаемся вопросами: “Каким *должен* быть наш бизнес? Что нужно сделать сегодня, чтобы иметь перспективы на будущее?” При стратегическом планировании необходимо принимать рискованные решения. Здесь требуется организованный процесс отказа от устаревших методик, а также четкая формулировка и распределение тех заданий, которые нужно выполнить, чтобы получить желаемое будущее. Цель стратегического планирования — начать *действовать уже сейчас*.



## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНСТИТУТА ОБСЛУЖИВАНИЯ

---

Институты сферы общественного обслуживания — госслужбы, больницы, школы, университеты, вооруженные силы и профессиональные ассоциации — в последние десятилетия росли намного более быстрыми темпами, чем сектор бизнеса. Это быстро растущий сектор современного общества. При этом ни быстрый рост, ни возрастающая роль этого сектора не означали повышения их эффективности. Чем же объясняется отставание в эффективности деятельности институтов обслуживания? Что нужно сделать, чтобы управление ими стало эффективнее? Внутри же компаний сервисный персонал растет значительно быстрее, чем операционные подразделения, а его эффективность представляет непростую задачу для менеджмента.

## УПРАВЛЕНИЕ ИНСТИТУТАМИ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ОБЩЕСТВЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

---

Бизнес-предприятие — это всего лишь один из институтов современного общества, а бизнес-менеджеры не являются нашими единственными менеджерами. Институты обслуживания — государственные органы, вооруженные силы, школы, университеты, исследовательские лаборатории, больницы и прочие учреждения здравоохранения, профсоюзы, крупные (и часто многонациональные) юридические и бухгалтерские фирмы, профессиональные, промышленные и профессиональные ассоциации — тоже являются институтами, а следовательно, им тоже нужен менеджмент. Во всех этих институтах работают люди, призванные выполнять функцию менеджмента, которым платят за управленческую работу, хотя их не обязательно называют *менеджерами*. Их могут называть *администраторами*, *командирами*, *директорами*, *исполнительными директорами* и т.п.

### Многоинституциональное общество

Мы живем во многоинституциональном обществе. Институтам обслуживания платят из нераспределенной прибыли, полученной в результате экономической деятельности. Это накладные расходы общества. Рост институтов обслуживания в XX и XXI веке является лучшим свидетельством успехов бизнеса в выполнении своей главной экономической задачи — создании экономической прибыли.

Однако в отличие от университета XIX века современные институты обслуживания не являются предметом роскоши или украшением. Они являются опорой современного общества, членами его основной структуры, несущими немалую нагрузку. Они *должны* работать для нормальной работы общества и бизнеса. Около половины валового национального продукта США (и большинства развитых стран) расходуется на институты сектора общественного обслуживания. Жизнь каждого гражданина в развитом, индустриализованном и урбанизированном обществе зависит от эффективности работы институтов этого сектора. В то же время эти институты

являются воплощением ценностей развитого общества. Образование, здравоохранение, знания и мобильность, а не увеличение расходов на питание, одежду и ночлег являются плодами возросших экономических способностей и продуктивности нашего общества.

Тем не менее эффективность работы институтов обслуживания пока отнюдь не впечатляет. На сегодня по своим размерам школы, больницы и университеты выходят далеко за рамки того, что могли себе представить предыдущие поколения. Их бюджеты выросли еще больше. Однако кризис этих организаций сегодня налицо. Одно или два поколения тому назад их деятельность пускалась на самотек, а сегодня их со всех сторон критикуют за неэффективность. Сферы обслуживания, которыми в XIX веке управляли с большим апломбом, но явно без особых усилий (почтовые службы и железные дороги), сейчас терпят большие убытки, требуют постоянных и возрастающих субсидий и предоставляют услуги низкого качества. Государственные органы как на общенациональном, так и на местном уровне постоянно реорганизуются с целью повышения эффективности их деятельности. И тем не менее во всех странах люди все громче жалуются на усиление бюрократизма в этой сфере. Эти жалобы явно указывают на то, что государственными службами управляют ради удобства чиновников, которые в нем работают, а не с целью максимизации их *вклада* в общество и повышения *эффективности* их деятельности. А это, конечно, неправильное управление.

### УПРАВЛЯЮТ ЛИ ИНСТИТУТАМИ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Институты обслуживания сами начали понимать роль менеджмента. Чтобы научиться менеджменту, эти институты все чаще и чаще обращают взоры в сторону бизнеса. Во всех современных институтах обслуживания чрезвычайно распространены концепции развития менеджера, управления по целям, а также многие другие концепции и инструменты бизнес-менеджмента.

Это хороший знак, но это не означает, что институты обслуживания понимают свои проблемы управления. Это означает лишь то, что они начинают осознавать, что в данный момент ими не управляют.

### УПРАВЛЯЕМЫ ЛИ ОНИ

Существует еще одно, совершенно отличное от других объяснение кризиса эффективности деятельности институтов обслуживания. Все больше критиков приходят к выводу, что институты обслуживания изначально неуправляемы и неспособны на эффективную деятельность. Наиболее

радикальным отображением этого вывода стало требование отменить школы. Но нет ни малейших оснований считать, что современное общество готово обходиться без благ, ради которых были созданы институты обслуживания. Те, кто наиболее рьяно критикуют изъяны больниц, жаждут более качественного здравоохранения. Даже люди, которые проповедуют упразднение школьного образования, на самом деле стремятся к большему, а не к меньшему образованию. Избиратели, которые наиболее последовательно критикуют правительственную бюрократию, часто голосуют за большее количество правительственных программ.

У нас не остается другого выбора, мы должны научиться управлять институтами обслуживания, чтобы повысить эффективность их деятельности.

*А для этого ими надо управлять более эффективно.*

### **УПРАВЛЕНИЕ ИНСТИТУТАМИ ОБСЛУЖИВАНИЯ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Разным классам институтов обслуживания нужны разные структуры. Но сначала все они должны принять и применить процедуры, которые использовали менеджеры и лидеры эффективных институтов, о которых рассказывалось в предыдущих главах.

1. Им нужно определить, в чем суть их бизнеса и каким он должен быть. Они должны вынести все имеющиеся альтернативы на открытое обсуждение, тщательно продумать их и обеспечить баланс между конфликтующими определениями сути своего бизнеса и того, каким он должен быть (как это делали президенты американских университетов нового типа, речь о которых пойдет ниже).

Они должны выработать *четкие задачи и цели*, основываясь на определении *функции и миссии*.

Они должны составлять свои планы в рамках *приоритетов* будущей концентрации, что поможет им *выбрать объект и установить стандарты* достижений и эффективности, т.е. определить *минимальные допустимые результаты*; определить *конечные сроки*; работать над *достижением намеченных целей* и назначать *ответственных за результаты*.

2. Им нужно найти *меры для оценки эффективности работы*, как, например, меры для определения степени удовлетворенности клиентов Medicare или доли населения, живущего с достижениями электрификации.

Меры нужны им для того, чтобы обеспечить обратную связь со своими усилиями, т.е. внедрить в свою систему *самоконтроль на основе результатов*.

3. И наконец, им нужна организованная проверка *задач и результатов*, чтобы выявить те задачи, которые больше не служат никакой цели или оказались недостижимыми. Им нужно выявить неудовлетворительную работу и виды деятельности, которые устарели или оказались непродуктивными. Им нужен механизм для отсекаания таких видов деятельности, чтобы не растрачивать деньги и усилия на те области, которые не обеспечивают неудовлетворительных результатов.

Последнее требование, судя по всему, самое важное. Отсутствие проверки института обслуживания рынком лишает его того, что позволяет содержать его бизнес-компанию, если она не хочет стать банкротом, оказаться от вчерашнего дня. Оценка и отход от низкоэффективных видов деятельности в институтах обслуживания, как за пределами, так и в рамках бизнес-предприятий, по всей вероятности, является сегодня самой болезненной и вместе с тем наиболее желательной инновацией.

Как показывают наши примеры, ни один успех не длится вечно. Но при этом организациям, как правило, бывает намного сложнее отказаться от вчерашнего успеха, чем пересмотреть причины краха. Успех подпитывает высокомерие. Он формирует сильную эмоциональную привязанность, привычки думать и действовать определенным образом, необоснованную уверенность в себе. В конечном итоге успех, который пережил собственную целесообразность, может принести намного больше вреда, чем полный провал.

В институтах обслуживания вчерашний день превращается в “политику”, “убеждение” и “добродетель” и даже в “Священное Писание”. Институт обязательно должен продумывать свою миссию, цели и приоритеты, а также устанавливать обратную связь на основе результатов и эффективности политики, приоритетов и действий. В противном случае его эффективность будет постепенно снижаться. На сегодняшний день в такой социальной неразберихе оказались США, прежде всего из-за того, что социальная программа “Нового курса” была чрезвычайно успешной в 1930-х годах, но мы никак не могли от нее отказаться. Вместо этого мы ошибочно применили ее для решения совершенно других проблем городской бедноты.

Для эффективной деятельности института обслуживания совершенно не обязательно, чтобы им управляли выдающиеся люди. *Ему нужна система*. Ее базовые принципы не слишком отличаются от основ деятельности бизнес-предприятия, но применяются эти две системы совершенно по-разному. Институт обслуживания — это не бизнес-компания, и эффективность в нем имеет совершенно иное значение.

Применение основных принципов будет и должно варьироваться и в разных институтах обслуживания. Как покажут наши примеры, приведенные

ниже, существуют как минимум три вида институтов обслуживания — институтов, которым платят не за эффективность и результаты, а за усилия и программы.

### ТРИ ВИДА ИНСТИТУТОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Прежде всего, это *естественная монополия*. Институт данного типа производит экономические блага или, как минимум, призван это делать, но его деятельность не может оплачиваться по результатам и эффективности именно потому, что он является монополией.

Согласно определению, данному экономистами монополии, она обладает эксклюзивными правами в той или иной области, например телефонная связь или снабжение электроэнергией. Однако исследовательская лаборатория в рамках бизнес-предприятия также имеет в ней власть естественной монополии.

#### Лилиенталь и TVA

Организация Tennessee Valley Authority, TVA (Управление по делам развития долины реки Теннесси, т.е. южно-центральной части США), была создана в период «Нового курса», и на сегодняшний день ее деятельность уже не назовешь противоречивой<sup>1</sup>. Это просто большая компания по электроснабжению, но *находящаяся в государственной собственности, а не в собственности частных инвесторов*. Однако в начале своего существования, семьдесят пять лет назад, все было совсем не так. Тогда TVA была девизом, призывом к борьбе, символом. Одни, как враги, так и друзья, считали появление этой компании поворотным пунктом на пути к *национализации* электроэнергии в США. Другие видели в ней двигатель для развития долины Теннесси, основанный на дешевом электричестве и бесплатных удобрениях для крупного сельскохозяйственного региона. А некоторые ждали от нее в первую очередь усиления контроля над наводнениями и навигацией. Конфликтующих ожиданий было настолько много, что первый глава TVA Артур Морган оказался в очень затруднительном положении. Он не смог решить вопрос относительно сути бизнеса TVA и сбалансировать ее разные задачи, а потому мало чего достиг. В конце концов президент Франклин Рузвельт назначил вместо него никому неизвестного молодого юриста Дэвида Лилиенталья, у которого практически не было опыта в управленческой сфере.

Первым делом Лилиенталю надо было дать определение бизнесу TVA. Он пришел к заключению, что первостепенной задачей является создание

<sup>1</sup> Сегодня (2007 г.) TVA является крупнейшей энергетической компанией в США, вырабатывающий 33 000 мегаватт электричества. Через 158 местных дистрибьюторов компания снабжает электричеством около 8,7 млн. жителей долины реки Теннесси и сама находит источники финансирования: <http://www.tva.gov/abouttva/index.htm>.

эффективных электростанций и обеспечение региона, испытывающего огромную потребность в электроэнергии, с достаточным объемом дешевой энергии. Он решил, что все остальное зависит от удовлетворения этой первой потребности, которая стала для него приоритетной. На сегодня TVA смогла решить также очень много других задач, среди которых контроль над наводнениями, судоходные фарватеры, производство удобрений и даже сбалансированное развитие общества. Основной заслугой Лилиенталя было то, что он настоял на четком определении сути бизнеса TVA и на четкой расстановке приоритетов. Именно этим объясняется, почему TVA сегодня воспринимают как нечто незыблемое и само собой разумеющееся даже те, кто сорок лет тому назад были ее непримиримыми врагами.

Следующая группа институтов обслуживания — это институты, деятельность которых *финансируется из бюджета*. Хотя они имеют общую природу, конкретные цели и способы, с помощью которых достигают намеченных целей, они не обязательно похожи. Их приоритеты могут сильно отличаться друг от друга и, как правило, действительно отличаются.

Один из примеров — американский университет.

### Американский университет

Формирование современного американского университета в период с 1860 года до начала Первой мировой войны тоже наглядно демонстрирует, как можно заставить эффективно работать институт обслуживания. Американский университет в том виде, в котором он появился в этот период, в первую очередь стал плодом деятельности небольшой группы людей: Эндрю Уайта (президент Корнеллского университета; 1868–1885 гг.), Чарльза У. Элиота (президент Гарвардского университета; 1869–1909 гг.), Дэниела Койта Гилмана (президент Университета Джона Хопкинса; 1876–1901 гг.), Дэвида Старра Джордана (президент Станфордского университета; 1891–1913 гг.), Уильяма Рэйни Харпера (президент Чикагского университета; 1892–1904 гг.) и Николаса Мюррэя Батлера (президент Колумбийского университета; 1902–1945 гг.).

У всех этих людей была одна общая черта: они считали, что традиционное учебное заведение, которым в те времена в основном была семинария образца XVIII века для подготовки священнослужителей, безнадежно устарело, стало непродуктивным и неэффективным.

Институт образования действительно быстро скатывался вниз по наклонной плоскости. В Америке 1860 года численность студентов была значительно ниже, чем сорок лет тому назад при значительно более низкой общей численности населения. Люди, создававшие новые университеты, имели общую цель — создать институт нового типа, который был бы

настоящим университетом. Все они осознавали, что если европейские университеты, особенно Оксфорд, Кэмбридж и немецкие университеты, могли предложить студенту очень многое, то их новые университеты должны стать американскими институтами.

В то же время во всем, что выходило за пределы этих базовых позиций, взгляды основателей университетов на то, каким он должен быть, что является его целью и миссией, очень сильно отличались.

Чарльз Элиот, возглавлявший Гарвардский университет, считал целью университета воспитание лидеров, обладающих специфическим стилем управления. По его мнению, Гарвард должен быть общенациональным институтом, а не институтом с ограниченным доступом для "истинных бостонцев", ради которых он был основан. С другой стороны, университет должен был возродить в Бостоне и всей Новой Англии верховенство моральной элиты, подобной власти лидеров федералистов в первые годы существования Республики. Н. Батлер, возглавлявший Колумбийский университет, и в несколько меньшей степени У. Харпер, президент Чикагского университета, считали, что функцией университета является систематическое применение рациональной мысли и анализа к базовым проблемам современного общества — образованию, экономике, управлению государством и международной деятельности. Д. Гилман, возглавлявший университет Джона Хопкинса, рассматривал университет как производителя прогрессивных знаний. Его университет должен был ограничиваться углубленными исследованиями и не был рассчитан на базовое университетское образование. Э. Уайт, возглавлявший Корнеллский университет, был нацелен на просвещение общества.

Каждый из этих людей понимал, что должен идти на компромисс. Каждый из них знал, что должен удовлетворить большое количество заинтересованных сторон и общественных групп, которые имели свои взгляды на миссию университета. Например, Элиот и Батлер должны были создавать свои новые университеты на базе существующих (в то время как остальные строили их с самого начала), и их модели должны были удовлетворить существующих выпускников и профессорско-преподавательский состав. Все они не должны были забывать о том, что им необходима финансовая поддержка.

Ч. Элиот, настаивавший на "моральном лидерстве", впервые основал центр найма, который занимался поиском высокооплачиваемых вакансий для выпускников Гарварда, особенно в секторе бизнеса. А Батлер, который понимал, что Колумбийский университет появился позже других, а большинство миллионеров-филантропов уже завлечены в ловушки конкурирующих с ним университетов (как, например, Рокфеллер — Чикагским университетом), создал в университете первую службу связей



с общественностью, предназначенную для налаживания взаимосвязей с состоятельными людьми и привлечения их средств.

Каждый из этих людей выбрал свое определение цели и миссии университета. *Но эти определения канули в Лету вместе с их авторами.* А детища Элиота и Батлера вышли из-под контроля еще во время их правления, их задачи и приоритеты стали расплывчатыми. В XX веке все эти университеты (Калифорнийский и другие основные университеты штатов) перешли на те же принципы, на которых основаны остальные.

Сегодня трудно отличить один университет от другого, но следы их основателей еще не стерлись окончательно. Совсем не случайностью было то, что государственные учреждения времен "Нового курса" в первую очередь назначали на должности высокопоставленных советников и политиков членов профессорско-преподавательского состава Колумбийского и Чикагского университетов. "Новый курс" был изначально ориентирован на использование рациональной мысли и анализа в государственной политике. Когда тридцать лет спустя бразды правления государством перешли к администрации Кеннеди, в которой прежде всего верили в элитарный стиль лидерства, она вполне закономерно обратила свой взор в сторону Гарвардского университета. *Первоначальная приверженность цели и миссии*, благодаря которой эти институты начали работать эффективно, по-прежнему заметна, хотя и уже довольно расплывчато, среди их преподавателей и выпускников.

Все эти шесть президентов университетов были заинтересованы в развитии высшего образования. Каждый стремился создать университет на руинах старой, отжившей свое семинарии XVIII века. Все они видели альтернативные миссии и функции. Каждый пытался так построить свой университет, чтобы сделать разный акцент на этих альтернативных вариантах того, каким есть или должен быть наш бизнес, и все они по-своему устанавливали приоритеты. Эти президенты целенаправленно и уверенно создавали конкурирующие организации с одно и той же структурой: совет опекунов, администрация, преподавательский состав и студенты, а также с одним набором предметов, после изучения которых выпускники получали одинаковые степени.

Наконец, существуют институты, в которых средства так же важны, как и цели, т.е. институты, для которых самым важным является единообразие. К ним относятся органы управления судопроизводством и обороной.

## **СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ ИНСТИТУТОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ**

Что же необходимо каждому из упомянутых выше видов институтов?

Естественной монополии нужна структура. Она больше других институтов подходит к результатам, хотя ее деятельность оплачивается не по

результатам. Иными словами, ей нужно делать то, что делает любая бизнес-компания, но ей приходится действовать намного более систематично.

Это, кстати, является очень сильным аргументом в пользу государственного регулирования естественных монополий, а не общественной собственности на них. Нерегулируемая естественная монополия, как уже давно выявили экономисты и политологи, склонна к эксплуатации, не говоря уже о том, что она обязательно неэффективна и нерезультативна. Государственная монополия не обязательно будет эксплуататором, но и ее потребителю придется мириться с низкой эффективностью, плохим обслуживанием, высокими ценами и постоянным пренебрежением к его нуждам. Независимо управляемая монополия, деятельность которой регулирует государство, значительно быстрее реагирует на требования и запросы неудовлетворенного потребителя, чем нерегулируемая частная монополия или монополия, являющаяся собственностью государства. Регулируемая, но управляемая независимо монополия в своих ценах и тарифах, а следовательно, в своих доходах и прибылях, зависит от общественного мнения, которое выражается через политический, или регулятивный орган. По контролю над тарифами и прибылями эти организации выражают, хотя бы теоретически, общественное мнение об эффективности монополии.

В конце 1960-х годов в некоторых регионах, в частности в Нью-Йорк-Сити, сильно снизилась эффективность работы американской системы телефонной связи. Период ожидания соединения и ремонта стал непозволительно продолжительным. Американские потребители могли повлиять на ситуацию, что они и сделали. Они незамедлительно воспротивились попыткам компании повысить тарифы, а более эффективный метод воздействия на монополию трудно представить. Сегодня американская телефонная система лишена государственного регулирования и является объектом активной конкурентной борьбы на рынке.

С другой стороны, французскому потребителю услуг телефонной связи, который получает услуги, имеющие самое низкое качество среди всех развитых стран мира, остается только ворчать и жаловаться. Телефонное обслуживание в этой стране находится в собственности государства, против которого потребитель бессилен.

Кроме того, регулирующее ведомство, благодаря которому орган власти может жестко регулировать деятельность частной компании, способно стать средством для встраивания в структуру регулируемых монополий систематической эффективности рабочих заданий.

Что касается монополии исследовательской лаборатории в рамках бизнес-компании, то в данном случае топ-менеджмент может и должен требовать от них четкого осмысления задач, определения приоритетов, оценки

эффективности работы и отказа от всего того, что стало непродуктивным. Это единственный путь сделать лабораторию продуктивной, способной быстро реагировать на изменение потребностей, возможностей и обязательств компании.

Один из самых эффективных менеджеров исследовательской лаборатории — и ученый с мировым именем — ввел в практику задавать следующий вопрос: “Какой вклад, работая в этой исследовательской лаборатории, вы внесли в видение своей компании, в ее знания и результаты ее деятельности за последние три–пять лет?” Затем он задает другой вопрос: “Какой вклад, работая в этой исследовательской лаборатории, вы рассчитываете принести в видение компании, ее знания и результаты ее деятельности в последующие пять лет?” По его словам, он еще ни разу не услышал четко-го ответа на эти вопросы, когда задавал их впервые. Однако, после того как он задавал эти вопросы на протяжении нескольких лет, он начал получать вполне точные ответы, а еще через несколько лет ему даже начали рассказывать о конкретных результатах исследований.

### **СОЦИАЛИСТИЧЕСКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ**

К институтам обслуживания второго типа относятся школа, университет и больница. Большинство обслуживающего персонала, работающего в бизнес-организациях, тоже принадлежат к этой группе. Институты обслуживания второго типа типичны для развитого общества и являются его отличительной особенностью.

Монополии и государственные институты — институты обслуживания первой и третьей категорий — преобладают в экономически и социально неразвитых обществах. Таким образом, институты обслуживания второй группы приобретают свое первостепенное значение в процессе социально-экономического развития. Эффективность их деятельности невероятно важна для любого современного развитого общества. Именно эти институты больше всего влияют на повседневную жизнь граждан развитого общества и менеджеров развитых компаний.

Потребитель институтов обслуживания данного типа — это, в сущности, не потребитель, а скорее налогоплательщик. Он платит институту обслуживания, независимо от того, хочет он этого или нет, — в виде налогов, обязательной страховки и из накладных расходов. Продукты этих институтов предназначены не для того, чтобы удовлетворять желания, они призваны удовлетворять потребности. Школы и больницы, а также типичный обслуживающий персонал в коммерческой компании предлагают то, что должен и обязан иметь каждый, потому что это хорошо для него или для общества.

У нас очень любят разглагольствовать о праве каждого ребенка на образование и о праве каждого гражданина на достойное здравоохранение. При этом у нас уже есть обязательное образование, и мы довольно успешно движемся к принудительному здравоохранению.

А когда фокус внимания сместится к профилактическому медицинскому обслуживанию в более массовых масштабах, что, судя по всему, произойдет очень скоро, мы начнем требовать от всех людей, чтобы они пользовались услугами здравоохранения. Иными словами, мы сделаем здравоохранение обязательным.

Обязательное использование определенных видов услуг — неотъемлемая характеристика многих организаций. Так, менеджеров по маркетингу, работающих в разных подразделениях децентрализованных компаний, как правило, никто не спрашивает, хотят ли они посещать семинары, организуемые сотрудниками головного офиса. Их обязывают принимать в них участие.

Институтам обслуживания второго типа необходима система, подобная “социалистической конкуренции” Оскара Ланге. Цель, т.е. общая миссия, в институте обслуживания данного типа должна быть общей. В них должны использоваться минимум стандартов эффективности и результатов. Но для обеспечения эффективности очень желательно, чтобы институты обслуживания, особенно те, которые находятся в государственной собственности, имели автономный менеджмент и чтобы правительство не управляло ими непосредственно, даже если государственный надзор и регулирование имеют место. У потребителя же должен быть достаточно широкий выбор вариантов из ряда разных приоритетов и методов<sup>2</sup>. А конкуренция должна быть достаточно сильной для того, чтобы институты в своей деятельности строго придерживались стандартов эффективности.

Сегодня в США мы говорим о системе учета на основе ваучеров для начальной и средней школы, при которой государство будет выплачивать любой аккредитованной школе сумму денег, равную расходам на обучение одного ребенка. Неважно, насколько большую свободу действий будет иметь школа согласно такому плану учета на основе ваучеров, она не будет считаться квалифицированной для получения этих средств, если не поо-

---

<sup>2</sup> Согласно модели Ланге, средства производства оказываются в общественной собственности, что и упраздняет потребность в капиталистах. Но помимо этого появляются и автономные бизнесы, со своим собственным менеджментом, которые конкурируют в условиях рыночной экономики и получают деньги в соответствии с результатами. Иными словами, Ланге утверждал, что в соответствии с социалистической доктриной владение должно быть социализировано. Однако ресурсы должны распределяться в соответствии с эффективностью и полученными результатами, т.е. на основе рыночного теста. Это позволит экономике рационально использовать имеющиеся ресурсы и повысить свою эффективность.

бещает обучить учеников определенному набору минимальных базовых навыков, таких как чтение, письмо и счет. Мы можем предоставить школе право самой выбирать методы, которые она будет использовать, — тут существует достаточно широкое поле для экспериментов. Однако фундаментальные цели и минимальные стандарты в любом случае останутся обязательными требованиями. И выбора, должен ребенок школьного возраста посещать школу или нет, просто не будет; он будет обязан ее посещать, независимо от того, хочет этого он или его родители или нет. (Подробнее о вариантах начального и среднего образования рассказывается в главе 14.)

Такой же подход уже применяется к обслуживающему персоналу крупной компании. Одна большая многонациональная корпорация, производящая и продающая товары широкого потребления, определила суть своего бизнеса как маркетинг. При таком определении вполне логично было бы ожидать, что в компании работает многочисленный штат сотрудников, которые занимаются маркетингом. Тем не менее этот штат очень невелик. Эта группа сотрудников маркетинговой службы имеет небольшой бюджет, рассчитанный на такие виды деятельности, как обучение маркетингового персонала, маркетинговые исследования, покупка книг для библиотеки и тому подобное, но он не рассчитан на маркетинговое обслуживание деятельности корпорации. Каждое из почти пятидесяти децентрализованных подразделений, которые управляются автономно и расположены в более чем тридцати странах мира, само несет ответственность за эффективность и результаты своей маркетинговой деятельности. Чтобы его подразделение обеспечило нужные результаты, локальный генеральный менеджер может привлечь штатных сотрудников из маркетинговой службы, но делать это он не обязан. Он также имеет право пользоваться услугами сторонних консультантов, полагаясь при этом на свой выбор. За маркетинговые услуги он платит лишь в том случае, если пользуется помощью штата центрального маркетингового отдела. Однако персонал этого отдела проводит в каждом подразделении проверки на соответствие маркетинговым стандартам и стандартам эффективности маркетинговой деятельности. По последним данным, услугами сотрудников маркетингового отдела корпорации пользовались всего 18–20 дивизиональных и региональных менеджеров; 11–12 из них прибегли к помощи внешних консультантов; еще 12 руководителей вообще обходились своими силами. И оказалось, что результаты, достигнутые подразделениями этих менеджеров в области маркетинга, никак не зависели от выбранного ими подхода. Как среди наиболее преуспевающих, так и среди наименее эффективных были подразделения, которые использовали маркетинговый штат корпорации, те, кто прибегли к услугам внешних консультантов, и те, кто вообще не воспользовались услугами

специалистов по маркетингу. Кроме того, даже наименее эффективные подразделения этой корпорации руководствуются исключительно высокими стандартами и имеют отличные результаты в своей маркетинговой деятельности, а маркетинговый обслуживающий персонал принадлежит к лучшим в своей сфере. Он отличается как высокой эффективностью труда и результативностью, так и огромным энтузиазмом и высоким моральным духом.

## ИНСТИТУТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

К третьей категории принадлежат институты обслуживания, занимающиеся традиционными государственными делами — управлением судопроизводством, обороной страны и всеми видами деятельности, связанными с формированием государственной политики. Эти институты не обеспечивают общественных благ в экономическом понимании этого термина. Они обеспечивают управление.

В данном случае управленческая автономия просто невозможна. Конкуренция, если она вообще возможна, крайне нежелательна. Эти институты должны находиться под непосредственным контролем государства, но и их деятельность должна основываться на четких *целях, приоритетах и оценке результатов*.

Следовательно, эти институты требуют организованного и независимого аудита своих обещаний, предпосылок, на которых они базируются, и эффективности работы. В таких институтах невозможно наладить обратную связь на основе реальных результатов. Существуют, таким образом, только две формы дисциплинарного управления, которые можно применить к ним, — анализ и аудит.

На сегодняшний день эти институты обслуживания стали настолько важными и обходятся обществу так дорого, что нам просто необходим орган общего аудита, который будет проверять выполнение ими стоящих перед ними задач и оценивать эффективность их работы. Нам нужно заставить себя рассматривать программы, стратегии и законы, предлагаемые государством, а также стратегии, программы и деятельность обслуживающего персонала и задавать себе такие вопросы: реалистичны ли эти задачи? Выполнимы ли они? Достаточно ли они связаны с потребностями, которые призваны удовлетворять? Правильно ли были определены цели? Тщательно ли продуманы приоритеты? Насколько реальные результаты соответствуют их обещаниям и нашим ожиданиям?

Более того, мы должны принять как базовую предпосылку тот факт, что любой государственный орган и любой законодательный акт по своей природе не может быть перманентным. Любой новый вид деятельности, новый

орган, новая программа будут работать ограниченный промежуток времени и должны существовать лишь до тех пор, пока их результаты подтверждают целесообразность поставленной задачи и средств, используемых для ее решения. Если речь идет об институтах обслуживания, функционирующих вне государственных органов, включая те, которые должны обладать автономией, даже будучи общественными (например, школы и больницы), это произойдет обязательно. Общество все больше и больше не удовлетворено недостаточно высокой эффективностью и результатами деятельности институтов обслуживания, и оно, конечно, не будет вечно сохранять традиционную систему.

Неспособность и нежелание упразднить неэффективные программы становятся причиной большинства самых серьезных проблем. Они лежат в основе провала американской сельскохозяйственной программы и сельскохозяйственной программы Общего рынка ЕС. Они лежат в основе жуткой мешанины социальных программ, которая угрожает благополучию наших крупных городов. Они лежат в основе краха наших программ международного развития, что ведет к угрозе всемирной расовой войны неимущего цветного населения против богатых белых.

Неспособность наладить обратную связь на основе реальных результатов завтра может поставить под угрозу состояние окружающей среды и свести на нет все наши старания спасти ее от загрязнения. Мы очень сильно нуждаемся в результатах. Но пока мы еще не примирились с необходимостью четкого обдумывания целей или определения приоритетов. Не налажена у нас и обратная связь относительно правильности направления, приоритетов и усилий кампаний в защиту окружающей среды. Все это позволяет с большой долей вероятности предположить, что в таких условиях можно ожидать только отсутствия результатов и, как следствие, скорого разочарования.

Институты обслуживания не должны стремиться стать как можно больше похожими на бизнес-компании. Вместо этого их нужно как можно чаще и активнее подвергать испытаниям на эффективность, например, помещать в условия социалистической конкуренции. Но им действительно надо стать *больше похожими на университет, больницу, государственный орган*. Иными словами, они должны мыслить в рамках своих специфических функций, целей и миссии.

Институты обслуживания испытывают потребность не в лучших кадрах — им нужны люди, которые будут систематически заниматься управленческой деятельностью, которые будут сознательно нацеливать свои институты и самих себя на повышение эффективности и результаты. Им, несомненно, нужна результативность, т.е. контроль над издержками, но прежде всего им нужна эффективность — акцент на обеспечении правильных, нужных результатов.

Современные институты обслуживания очень редко страдают от недостатка администраторов. Большинство из них страдают скорее от излишнего административного управления, слишком большого количества процедур, организационных схем и управленческих методик. Что нам сейчас нужно больше всего, так это научиться управлять институтами обслуживания так, чтобы они работали эффективно. Возможно, это самая большая и наиболее важная задача менеджмента XXI века.

### **Вывод**

Для того чтобы наладить работу институтов обслуживания и их персонала, не нужно быть гением. Прежде всего необходимы четкие цели и задачи. Затем потребуется определить приоритеты, согласно которым будут распределяться ресурсы. Кроме того, существует необходимость в ясных критериях оценивания полученных результатов. И наконец, для этого потребуется целенаправленный отказ от всего устаревшего. Эти четыре требования в равной степени важны как для обслуживающего персонала бизнес-предприятия, так и института обслуживания в обществе.



## ЧЕМУ БИЗНЕС МОЖЕТ ПОУЧИТЬСЯ У УСПЕШНЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

---

Организация скаутов, Красный крест, приходские церкви, т.е. различные некоммерческие организации, выходят на ведущие позиции в американском менеджменте. В двух областях, в стратегии и эффективности совета руководителей, они на деле применяют то, что в большинстве американских компаниях проповедуется лишь на словах. А в самой важной сфере — области мотивации и продуктивности работников умственного труда — эти организации являются настоящими первопроходцами, поскольку используют методы и практики, которым деловым предприятиям еще только предстоит обучиться в будущем.

Мало кто понимает, что некоммерческий сектор на данный момент является крупнейшим работодателем в США<sup>1</sup>. Более 80 млн. человек работают в качестве волонтеров, каждый уделяет работе в той или иной некоммерческой организации около пяти часов в неделю. Это равно примерно 10 млн. рабочих мест с полной занятостью. Кроме того, волонтерская работа быстро меняется. Конечно, для выполнения многих подобных обязанностей не нужны особые знания или умения: раз в году в субботу проводить сбор средств для местного фонда, сопровождать детей-скаутов, которые продают печенье по соседству, провожать стариков к врачу. Но все боль-

---

<sup>1</sup> В Соединенных Штатах Америки ежедневно создается около ста некоммерческих организаций, а фонды формируются со скоростью около трех тысяч каждый год. В последнее время волонтерское движение в Америке достигло пика за тридцать лет — около 27 процентов американцев говорят, что регулярно выступают в качестве волонтеров. Благотворительные пожертвования составляют примерно 300 млрд. долл., хотя еще несколько лет назад их объем был равен 120 млрд. долл. Источник: *Creating the Future of Nonprofits: Opportunity and Innovation in the Social Sector*. Данные привел Томас Тирни (Thomas Tierney) на конференции, организованной Институтом Друкера и Институтом лидерства 19 ноября 2007 года в Нью-Йорке. Томас Тирни — председатель совета директоров некоммерческой организации Bridgespan Group, цель которой — предоставлять консультационные услуги по вопросам общего менеджмента различным фондам и другим некоммерческим организациям. Тирни также в прошлом был исполнительным директором Bain & Co.

ше волонтеров становятся “бесплатными сотрудниками”, возлагая на себя различные обязанности в своих организациях.

Несомненно, не все некоммерческие организации работают успешно (подробнее о проблемах менеджмента во многих некоммерческих учреждениях см. в главе 12). Огромное число местных больниц испытывает серьезные трудности. Традиционные церкви и синагоги всех направлений — либеральные, консервативные, евангелистские, ортодоксальные — по-прежнему активно теряют прихожан. Более того, этот сектор за последние двадцать—двадцать пять лет совсем не расширился в том, что касается количества волонтеров. И все же по своей продуктивности, объему работы и вкладу в американское общество некоммерческий сектор за последние тридцать лет невероятно умножил свое значение.

### ПРЕДАННОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Исправительные службы Армии спасения — крупнейший поставщик услуг, связанных с борьбой с преступностью во Флориде, с 1975 года работает в соответствии с требованиями судебной и исполнительной власти в округе<sup>2</sup>.

Около 25 тыс. человек в год, получивших первый тюремный срок во Флориде (преимущественно беднейшие представители темнокожего или испаноязычного населения), сегодня попадают под опеку Армии спасения. Статистика свидетельствует, что если эти молодые мужчины и женщины оказываются в тюрьме, то большинство становятся закоренелыми преступниками. Но Армия спасения смогла перевоспитать 80 процентов из них благодаря программе жесткой “трудовой терапии”, которой занимаются преимущественно волонтеры<sup>3</sup>. Кроме того, для выполнения этой программы требуется лишь малая часть того, что нужно было бы для содержания этих правонарушителей за решеткой.

В основе этой программы и многих других эффективных мероприятий, проводимых некоммерческими организациями, лежит *преданность профессиональному менеджменту*. Двадцать лет назад слово “менеджмент” все члены некоммерческих организаций считали ругательством. Оно подразумевало *бизнес*, а некоммерческие организации гордились тем, что не имеют ни малейшего отношения к стремлению обогатиться и стоят выше таких низких понятий, как итоговые показатели. Сегодня большинство из

<sup>2</sup> Источник: 25 июля 2007 г. <http://www.cbsnews.com/stories/2007/01/30/national/printable2412890.shtml>.

<sup>3</sup> См. Robert A. Watson & Ben Brown, *Leadership Secrets of the Salvation Army*. New York: Crown Business, 2001, p. 153-154.

них поняли, что им менеджмент нужен даже больше, чем деловым предприятиям, именно потому, что в них не заложено стремление к итоговым показателям. Конечно, некоммерческие организации по-прежнему преданы идее творить добро. Но самые эффективные из них понимают, что благими намерениями не заменишь организацию и лидерство, подотчетность, эффективность и результаты. Всего этого не добиться без менеджмента, который, в свою очередь, начинается с миссии организации.

Наверное, осознание того, что начинать нужно с миссии и требований для ее выполнения, — это первое, чему деловые предприятия могут поучиться у *успешных некоммерческих организаций*. Таким образом, организация нацеливается на действие, определяется стратегия, необходимая для достижения конкретных целей, в организации вводится дисциплина. Только так можно победить распространенное дегенеративное заболевание организаций, особенно характерное для самых крупных из них: расхождение и без того скудных ресурсов на то, что кажется *интересным* или *прибыльным*, вместо того, чтобы направить их на *резко ограниченное число продуктивных мероприятий*.

Лучшие некоммерческие организации прилагают немало усилий, чтобы определить миссию своего учреждения. Они избегают огульных заявлений, полных благих намерений, и концентрируются на задачах, которые имеют прямое значение для работы, выполняемой членами этих организаций — как наемными работниками, так и волонтерами. Например: *миссия Армии спасения состоит в том, чтобы превратить отбросы общества — алкоголиков, преступников, беспризорников — в полноценных граждан. Организация девушек-скаутов помогает подросткам стать уверенными в себе, способными молодыми женщинами, которые уважают и себя, и окружающих. Движение в защиту окружающей среды призвано сохранить все разнообразие флоры и фауны*. Успешные некоммерческие организации также начинают с ближайшего окружения, с местной общины, с будущих клиентов. В отличие от американских бизнес-предприятий, они не идут изнутри, т.е. не отталкиваются от самой организации или финансовой прибыли.

Приходская церковь Уиллоу-Крик в Южном Баррингтоне, неподалеку от Чикаго, штат Иллинойс, стала одной из крупнейших в стране. По приблизительным подсчетам в 2007 году ее посещало около 15 тыс. человек в неделю. Билл Хайбелс, который основал эту церковь в 1970 году, когда ему было немногим за двадцать, выбрал именно это место, потому что здесь насчитывалось сравнительно немного прихожан, хотя население росло быстро, а церквей было множество. Он ходил от дома к дому и спрашивал: «Почему вы не ходите в церковь?» После этого он и основал церковь, призванную отвечать всем потребностям потенциальных прихожан: например,

полноценная служба в ней проходит вечером в среду, потому что многим работающим родителям нужно проводить воскресенье вместе с детьми. Более того, Хайбелс до сих пор продолжает прислушиваться к мнениям и реагировать на них. Проповедь священника записывается на магнитофон, и прихожане могут сразу же после службы получить кассету, потому что Хайбелсу не раз говорили: “Мне нужно слушать эти слова по дороге домой или на работу, чтобы они до конца вошли в мою жизнь”. Ему также говорили: “Во время службы меня все время убеждают изменить свою жизнь, но никогда не подсказывают, как именно это сделать”. Поэтому сейчас каждая из проповедей Хайбелса заканчивается конкретными рекомендациями к действию.

Хорошо продуманная миссия служит постоянным напоминанием о том, что за пределами организации нужно искать не только “клиентов”, но и критерии успеха. Сблaзн довольствоваться только благородством повода и тем самым заменить результаты благими намерениями всегда существует в работе некоммерческих организаций. И именно поэтому успешные и эффективно работающие некоммерческие организации научились *четко формулировать, какие именно перемены вне организации являются настоящими результатами, и привыкли концентрироваться на них.*

Опыт одной крупной сети католических больниц на Юго-Западе показывает, насколько продуктивными могут быть четкое понимание миссии и концентрация на результатах. Несмотря на резкое сокращение выплат на медицинское обслуживание и продолжительности пребывания пациентов в больнице, что наблюдалось в последние восемь лет, доходы этой сети выросли на 15 процентов (и тем самым вышли на уровень безубыточности), при этом в значительной степени расширился ассортимент услуг и повышалось качество обслуживания пациентов и медицинские стандарты. Этого удалось добиться, потому что монахиня, которая была исполнительным директором сети, понимала, что главная задача для нее и ее сотрудников — заниматься медицинским обслуживанием (особенно бедноты), а не руководить больницами.

В результате, когда обеспечение медицинского обслуживания вышло за пределы больниц, скорее по медицинским, а не экономическим причинам, то данная больничная сеть не боролась с этой тенденцией, а способствовала ей. Были основаны амбулаторные хирургические и реабилитационные центры, рентгеновские кабинеты и клинические лаборатории и т.д. Девиз сети гласил: “Если это в интересах пациента, значит, мы должны это продвигать, наша работа — сделать так, чтобы это окупилось”. Парадоксально, но в больницах этой сети подобная политика получила широкое распространение. Самостоятельные центры стали настолько популярны, что в их адрес идет непрерывный поток положительных отзывов.

Конечно, это не слишком отличается от маркетинговой стратегии успешных японских компаний, но во многом не похоже на то, как думают и действуют в большинстве бизнес-предприятий на Западе. Разница заключается в том, что католические монахи — и японцы — отталкиваются от миссии, а не от собственной выгоды, а также от того, что нужно совершить вне компании, т.е. на рынке, чтобы получить эту выгоду.

Наконец, четко сформулированная миссия будет способствовать развитию новаторских идей и поможет другим понять, зачем нужно внедрять эти идеи, — однако большинство инновационных идей противоречит устоявшимся традициям. Например, вспомним программу скаутов-«маргариток», разработанную для пятилетних девочек. Ее несколько лет назад предложила организация девушек-скаутов. В течение девяти лет минимальная возрастная группа для вступления в отряд ограничивалась первоклассницами, и многие советы девушек-скаутов не хотели ничего менять. Другие же взглянули на демографическую ситуацию и поняли, что все больше становится работающих женщин с относительно свободными от их опеки детьми. Кроме того, они посмотрели на детей и увидели, что они намного развитее, чем были их предшественники всего одно поколение назад (в основном благодаря телевидению).

Сегодня в организации скаутов-«маргариток» насчитывается 100 тыс. членов, и это количество быстро растет. На данный момент это самая успешная из множества программ для дошкольников, разработанных за последние двадцать лет, и уж точно намного более успешная, чем любая из существующих правительственных программ. Более того, пока что это единственная программа, в которой учитываются *эти важнейшие демографические перемены*, а время, которое дети проводят перед телевизором, расценивается как *возможность*.

## ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Сегодня у многих некоммерческих организаций имеется то, что по-прежнему остается нехарактерным для бизнеса, — функциональный совет директоров. Помимо этого, они обладают и еще более редким элементом — исполнительным директором, который явно подотчетен совету и деятельность которого ежегодно оценивает один из комитетов совета. Третий, еще более редкий элемент многих некоммерческих организаций — совет, результаты деятельности которого ежегодно сравниваются с предварительно установленными целями. Значит, эффективное использование совета является второй областью, где бизнесу есть чему поучиться у некоммерческих организаций.

По закону США совет директоров все еще считается руководящим органом корпорации. Авторы книг по менеджменту и ученые согласны в том, что сильный совет — это жизненная необходимость, и в подобном ключе пишут уже больше тридцати пяти лет, начиная с передовой работы Майлса Мейса<sup>4</sup>. Тем не менее топ-менеджмент наших крупнейших компаний уже более полувека сводит на нет роль директоров, их власть и независимость. Всякий раз, когда в последние несколько десятилетий какая-либо компания терпела крах, совет директоров последним понимал, что происходит. Чтобы создать действительно эффективный совет, намного полезнее будет взглянуть на некоммерческий сектор, чем на наши акционерные общества.

Частично это отличие объясняется историческим развитием. Как правило, делами в некоммерческих организациях заведовал совет директоров — или пытался это делать. Причина крылась в том, что такие организации стали слишком большими и сложными, чтобы ими в свободное время могли руководить посторонние люди, встречаясь раз в месяц на три часа, и поэтому многие организации обратились к профессиональному менеджменту. Американский Красный крест является сейчас, пожалуй, крупнейшей неправительственной организацией в мире и, конечно же, одной из самых сложных. Он отвечает за помощь пострадавшим от различных катастроф, в его распоряжении находятся тысячи банков крови, а также банки костного вещества и кожи в больницах. Красный крест по всей стране обучает тому, как нужно действовать для спасения человека во время сердечного приступа или остановки дыхания, проводит курсы первой помощи в тысячах школ. И при всем этом исполнительный директор организации начал получать заработную плату только в 1950 году, а первый профессионал на этом посту появился только в эпоху Рейгана.

Но какое бы широкое распространение ни получал профессиональный менеджмент, — а профессионалы на посту исполнительных директоров сегодня работают в большинстве некоммерческих организаций и в самых успешных из них, — совет директоров некоммерческой организации, как правило, не может быть отстранен от власти так, как это часто происходит в бизнес-предприятиях. Одна из причин — деньги. Мало кто из директоров в акционерных компаниях является их акционерами, в то время как директора некоммерческих организаций зачастую могут сами вносить большие суммы, а также должны привлекать спонсоров. Помимо этого, директора в некоммерческих организациях лично заинтересованы в успехе своего дела. Едва ли кто-то будет заседать в собрании налогоплательщиков церковного прихода или в школьном совете, если искренне не интересуется религией или образо-

---

<sup>4</sup> Myles Mace, "The President and the Board of Directors", *Harvard Business Review*, March-April 1972, p.37.

ванием. Более того, члены советов директоров в некоммерческих организациях обычно сами долгое время были волонтерами и очень хорошо знают свое дело, в отличие директоров со стороны, которые работают в бизнесе.

Именно по той причине, что совет директоров в некоммерческих организациях настолько предан делу и активно работает, его отношения с исполнительным директором обычно очень напряжены и зачастую приводят к трениям. Исполнительные директора в этих организациях часто жалуются, что совет вмешивается в их дела. В свою очередь, директора жалуются на то, что менеджмент узурпирует их функции. Поэтому все больше некоммерческих организаций понимают, что ни совет, ни исполнительный директор не являются боссом. Это коллеги, работающие над достижением одной цели, но каждый из них выполняет свою задачу. Ясно также, что в обязанность исполнительного директора входит определение задач для себя и для совета.

Ключ к тому, чтобы сделать работу совета директоров эффективной, как видно из приведенного примера, — не в том, чтобы говорить о его функциях, а в том, чтобы организовать эту работу. Все больше и больше некоммерческих организаций поступают именно так, в настоящее время к ним относятся полдесятка довольно крупных гуманитарных колледжей, ведущая теологическая семинария и несколько крупных исследовательских больниц и музеев.

Ослабление совета директоров в крупной корпорации должно было бы, как предсказывали многие из нас (начиная с Майлса Мейса), ослабить менеджмент, а не усилить его. Таким образом, менеджмент уже ни перед кем не нес бы ответственности за свою деятельность и ее результаты. И действительно, сегодня очень редко бывает так, чтобы в большой компании совет директоров оценивал работу исполнительного директора с учетом заранее поставленных задач. Ослабление совета также лишило бы топ-менеджмент эффективной и надежной поддержки на случай нападения. Эти предположения появились в связи с недавней волной неожиданных поглощений.

Чтобы восстановить способность менеджеров к управлению, нам придется снова сделать эффективными советы директоров — и это нужно вменить в обязанность исполнительному директору. Некоторые первоначальные шаги уже предпринимаются. Аудиторский комитет в большинстве акционерных компаний сегодня несет реальную, а не воображаемую ответственность за свою работу. Многие компании в рамках совета директоров создают отдельные комитеты по вопросам преемственности и поддержки исполнительного директора. Члены этих комитетов регулярно встречаются с руководителями высшего звена и обсуждают с ними эффективность и свои планы. Но мало какие бизнес-предприятия делают то же, что привыкли делать некоммерческие организации: систематически обучать нового члена совета.

## Предлагать значимые достижения

Обычно в некоммерческих организациях говорили: “Мы не платим волонтерам, поэтому не можем от них и ничего требовать”. Теперь же они придерживаются другого мнения: “Волонтеры должны получать куда большее удовлетворение от своей работы и делать еще больший вклад именно потому, что не получают за это деньги”. Постепенное превращение волонтера из аматора с благими намерениями в хорошо обученного, профессионального наемного работника, не получающего оплаты, — это самое значительное достижение в некоммерческом секторе, которое будет иметь далеко идущие последствия для будущего бизнеса.

Католическая епархия на среднем западе, наверное, дальше всех зашла в этом процессе. Сегодня в ней трудится всего половина священников и монахинь по сравнению с тем числом, что было всего пятнадцать лет назад. И при этом епархия намного расширила сферу своей деятельности, а в некоторых случаях, например помощь бездомным и наркозависимым, удвоила усилия. В ней по-прежнему работают обычные волонтеры, например члены Алтарной гильдии, которые занимаются оформлением цветов. Но помимо них в епархии теперь бесплатно работают около двух тысяч наемных сотрудников, которые проводят благотворительные мероприятия, занимаются административной работой в церковных школах и организуют молодежные программы, а подчас и предоставляют приют.

Такие достижения ни в коем случае не ограничиваются только религиозными организациями. Американская кардиологическая ассоциация открыла свои отделения во всех городах любого размера по всей стране. А при этом количество оплачиваемых сотрудников ограничивается работниками только главного офиса и несколькими уполномоченными, которые разъезжают по всем представительствам. Волонтеры управляют работой местных отделений и несут полную ответственность за сбор средств и просвещение местных жителей по вопросам здравоохранения.

В известной степени подобные перемены являются реакцией на возникающую потребность. Если учесть, что почти половина взрослого населения сегодня выступает в качестве волонтеров, то вероятность увеличения их общего числа минимальна. А поскольку денег всегда не хватает, то некоммерческие организации не могут нанимать работников, труд которых оплачивается. Если они хотят расширять направления деятельности, — а потребность в этом постоянно растет, — то им придется делать более продуктивной работу волонтеров, наделять их большими обязанностями. Однако, помимо необходимости улучшать продуктивность, основной толчок для изменения роли волонтеров на самом деле дают они сами.



Все чаще волонтерами становятся образованные люди, профессиональные специалисты или менеджеры — например, пенсионеры, которым за пятьдесят, а также представители поколения “бэби-бума”, которым сейчас около тридцати пяти лет. Этим людям мало быть просто помощниками. Это работники умственного труда, которые этим зарабатывают себе на жизнь, но хотят также заниматься умственным трудом, чтобы делать вклад в общество, т.е. быть волонтерами. Если некоммерческие организации хотят привлечь и удержать их, то придется активно задействовать знания и опыт этих работников, предложить им значимые достижения.

### ОБУЧЕНИЕ, ОБУЧЕНИЕ, ОБУЧЕНИЕ

Многие некоммерческие организации систематически набирают таких людей. Опытные волонтеры получают задание помогать новичкам, например новому члену церкви или синагоги, соседу, собирающему пожертвования для Красного креста, и при этом отбирать тех, кто наделен лидерскими качествами. После этого таких людей можно попытаться убедить попробовать себя в более сложном деле. Затем старшие работники (то ли оплачиваемый сотрудник, то ли опытный волонтер) проводят собеседование с новичками, выясняют их сильные стороны и в соответствии с этим распределяют задания. Волонтер также может стать наставником и контролером для тех, с кем работает над повышением эффективности. Как правило, такими советниками выступают два человека, которые тоже обычно являются волонтерами.

Организация девушек-скаутов, в которой работает 986 тыс. волонтеров и всего 6 тыс. оплачиваемых сотрудников на 3,7 млн. членов, действует именно так<sup>5</sup>. Обычно волонтер начинает с того, что раз в неделю приводит детей на собрание. Затем более опытные волонтеры переводят его на другую работу — помогать девочкам-скаутам продавать печенье среди соседей, поддерживать лидера отряда во время пребывания в лагере. В ходе такого поэтапного процесса создается волонтерский совет на местном уровне, а в конечном итоге — руководящий орган всей организации, т.е. национальный совет. Каждый шаг, даже самый первый, предусматривает обязательное обучение по специальной программе, чем, как правило, занимается

<sup>5</sup> “Главный офис организации расположен в Нью-Йорке, в нем работает более 400 сотрудников, которые занимаются развитием движения. Совместно с более чем 300 местными советами или офисами скаутов, 236 тыс. отрядов, 986 тыс. взрослых волонтеров, нашим национальным советом директоров и бесчисленными помощниками среди компаний, государственных органов и обычных людей организация девушек-скаутов помогает сегодняшним девочкам стать завтрашними лидерами”. Источник: статья от 25 июля 2007 года ([http://www.girlscouts.org/who\\_we\\_are/](http://www.girlscouts.org/who_we_are/)).

женщина, которая и сама является волонтером. У каждого этапа имеются конкретные стандарты качества и цели.

Чего же требуют для себя все эти люди, работающие даром? Что заставляет их заниматься этим? Конечно же, они могут все бросить в любой момент. Их первое и самое главное требование — чтобы у некоммерческой организации была *четкая миссия*, на основе которой и строится вся деятельность организации. У старшего вице-президента крупного регионального банка двое маленьких детей. И несмотря на это, она только что стала руководителем местного отделения организации защитников природы, которая отыскивает, покупает и обустривает оказавшиеся в опасности уголки природы. «Я обожаю свою работу, — сказала она, когда я спросил, зачем ей брать на себя так много дополнительных обязанностей. — Конечно, у банка есть свое кредо, но на самом деле никто там не знает, какой вклад делает. В организации защитников природы я точно понимаю, в чем мое призвание».

Второе требование этого нового поколения людей — обучение, обучение и еще раз обучение. В свою очередь, самый эффективный способ заинтересовать и удержать ветеранов — признать их опыт и привлечь их к обучению новичков. Помимо того, такие работники умственного труда требуют ответственности — в первую очередь, возможности самостоятельно обдумывать и устанавливать цели работы. Они рассчитывают, что с ними будут советоваться и привлекать их к принятию решений, касающихся их собственной деятельности и работы организации в целом. Им хочется иметь возможность карьерного роста, т.е. шанс получать все более сложные задания и принимать на себя все большую ответственность как знак признания их заслуг. Именно поэтому во многих некоммерческих организациях были разработаны карьерные лестницы для своих волонтеров.

В основе всей этой деятельности лежит *подотчетность*. Многие из сегодняшних волонтеров-работников умственного труда настаивают на том, чтобы результаты их работы не реже одного раза в год оценивались в сравнении с заранее установленными целями. И все чаще они ожидают, что организация будет избавляться от тех, кто не справляется с работой, либо давая им задания, больше соответствующие их способностям, либо посоветовав им уйти. «Это хуже, чем тренировочный лагерь морской пехоты, — говорит священник, руководящий волонтерами в епархии на среднем западе, — но у нас в списке ожидания значится еще 400 человек». В одном крупном развивающемся художественном музее от волонтеров, т.е. членов совета директоров, сборщиков средств, хранителей и членов редакционной коллегии музейного бюллетеня, требуется ежегодно устанавливать цели своей работы, регулярно оценивать свой прогресс в этом отношении и отходить от дел, если в течение двух лет к ряду они не могут выполнить по-

ставленные задачи. Так же построена и работа довольно крупной еврейской организации, которая занимается студенческими городками в колледжах.

Такие волонтеры-профессионалы все еще остаются в меньшинстве, но это меньшинство уже играет заметную роль — пожалуй, в него входит десятая часть всех волонтеров. Это количество постоянно растет, но что еще важнее, усиливается их влияние на некоммерческий сектор. Все чаще некоммерческие организации говорят словами одной крупной приходской церкви: «В этих церквях нет непрофессионалов, а есть только пасторы, некоторым из которых платят, но большинство работают даром».

### ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ДЛЯ БИЗНЕСА

Наверное, этот переход от волонтера некоммерческой организации к профессионалу, работающему без оплаты труда, является самым важным достижением современного американского общества. Мы много слышим об упадке института семьи, об утрате ценностей. Несомненно, это должно вызывать тревогу. Но некоммерческие организации вызывают мощное движение сопротивления этому. Они создают *новые общественные связи*, порождают интерес к проявлению активной гражданской позиции, к социальной ответственности и ценностям. Не вызывает также сомнений и тот факт, что то, что некоммерческие организации дают волонтерам, не менее важно, чем то, что волонтеры дают некоммерческим организациям. Более того, это имеет такое же значение, как и услуги — будь то связанные с религией, образованием или благосостоянием, — которые некоммерческие организации оказывают своей общине.

Из данной тенденции явственно следует очень важный вывод и для бизнес-сектора. Управление работниками умственного труда — главная задача для будущих менеджеров в США. Некоммерческие организации показывают нам, как это нужно делать. Для этого требуется четкая миссия, правильное распределение обязанностей, непрерывное обучение, управление по целям и самоконтроль, высокие требования, но и равная им большая ответственность, а также подотчетность за полученные результаты и качество работы (подробнее о росте производительности работников умственного труда речь пойдет в главе 19).

В этой же трансформации волонтерской работы кроется и очевидное предостережение для американского бизнеса. Слушатели образовательных программ для руководителей среднего и высшего звена, у которых я преподавал, работали в самых разных компаниях: банках и страховых компаниях, крупных розничных сетях, компьютерных и аэрокосмических компаниях, агентствах по недвижимости и многих других. Но большинство

из них выступали еще и волонтерами в некоммерческих организациях — церквях, советах опекунов колледжа, который закончили сами, в качестве лидеров скаутов, в местном симфоническом оркестре или местном фонде. На мой вопрос, зачем им это нужно, большинство ответили примерно одинаково: “Потому что мои обязанности на работе не слишком интересны, в них мало чего можно достигнуть, они недостаточно ответственны. Там нет миссии, а есть только выгода”.

## Вывод

Первый урок, который могут извлечь руководители деловых предприятий из деятельности успешных некоммерческих организаций, — требование начинать с *миссии*. Такие успешные некоммерческие организации, как Армия спасения, избегают голословных утверждений и формулируют свою миссию так, чтобы в ней содержалось указание на конкретную стратегию и действие: “превратить отбросы общества — алкоголиков, преступников, беспризорников — в полноценных граждан”. Успешная формулировка миссии нацелена за пределы организации — на общество и на потребителя. *Значимые результаты* такие организации ищут в окружающем мире.

Многие некоммерческие организации обладают тем, что сейчас очень редко встречается в бизнесе, — у них есть *функциональный совет директоров* с конкретными обязанностями и критериями оценивания эффективности работы как исполнительного директора, так и всего совета. Очень часто советы в некоммерческих организациях выступают в качестве волонтеров, искренне преданны миссии и активно участвуют в повседневной деятельности организации. В результате они больше знают о работе организации, чем их коллеги в бизнес-предприятиях.

Наконец, успешные некоммерческие организации умеют управлять волонтерами. Для этого необходима четкая миссия, высокие требования, подотчетность и обучение. Эти требования к эффективным волонтерам очень похожи на то, что требуется для управления *работниками умственного труда* в других отраслях экономики.

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ШКОЛЫ

---

*Технологическая революция* — персональные компьютеры и спутниковая передача напрямую в школьный класс — получает все большее распространение в наших школах. Всего за несколько десятилетий она изменит способ обучения и всю экономику образования. Когда-то обучение в школе было исключительно трудоемким процессом, но постепенно это дело становится все более капиталоемким.

Но еще более поразительными, хотя и не слишком популярными для обсуждения, будут перемены в социальном положении и роли школы. Несмотря на то что школа долгое время оставалась одним из центральных институтов, она скорее учила жизни в обществе, но сама не являлась его частью. Школа занималась с молодежью, детьми, которые еще не являются полноправными гражданами, ни за что не отвечают и не относятся к трудовым ресурсам. В обществе знаний школа становится институтом и для взрослых, особенно для высокообразованных взрослых. Прежде всего, в обществе знаний школа должна нести ответственность за качество работы и полученные результаты.

В связи с такими новыми требованиями школа больше не может оставаться тем же «современным» учреждением, для которого чешский педагог и теолог Ян Амос Комениус 350 лет назад составил свод правил, абсолютно не похожих на существовавшие до появления книгопечатания.

Новые требования теперь выглядят так.

- Школа, которая нам нужна, должна предоставлять ученикам высококачественную, универсальную грамотность, намного превосходящую то, что под «грамотностью» понимается сегодня.
- Она должна предоставлять ученикам на всех уровнях и во всех возрастных группах стимул учиться и прививать им дисциплину для продолжения обучения.
- Это должна быть открытая система, доступная как для высокообразованных людей, так и для тех, кто по какой-либо причине в юности не получил качественного образования.
- Она должна передавать знания как результат и как процесс — то, что в немецком языке подразумевается под понятиями *Wissen* и *Können*.

- Наконец, обучение больше не должно быть монополией школ. Образование в посткапиталистическом обществе должно проникнуть повсеместно, во все виды организаций — деловые предприятия, государственные органы, некоммерческие организации, — которые теперь должны выступать в роли институтов обучения. Школы должны все больше развивать партнерские отношения с работодателями и нанимающими организациями.

## НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К КАЧЕСТВУ

Универсальная грамотность очень высокого качества — это первостепенная задача, основа всего. Без нее общество не может и надеяться добиться успеха в посткапиталистическом мире. Давать ученикам необходимые знания для того, чтобы они успешно работали, делали вклад и имели высокие шансы найти работу, — вот еще одна первостепенная общественная обязанность любой образовательной системы.

Новые технологии обучения в первую очередь скажутся на универсальной грамотности. Во все века большинство школ тратили огромное количество времени на то, чтобы преподать своим ученикам знания, которые лучше приобретать самостоятельно, т.е. то, что лучше всего изучать на практике, путем зубрежки, повторения и обратной связи. К этой категории относится большинство предметов, которые преподаются в начальной школе, а также значительная часть предметов, преподаваемых и на более поздних ступенях образовательного процесса. Такие предметы — будь то чтение и письмо, арифметика, правописание, история, биология и даже такие передовые науки, как нейрохирургия, медицинское диагностирование и большая часть инженерных наук — лучше всего изучать с помощью компьютерной программы. Учитель дает стимул, направляет и подбадривает. По сути, он становится лидером и ресурсом.

В школе завтрашнего дня ученики сами для себя будут наставниками, а их единственным инструментом будет компьютерная программа. И действительно, чем младше ученики, тем интереснее для них компьютер, тем успешнее они учатся с его помощью. Исторически сложилось так, что в начальной школе все знания приходилось получать большим трудом. Но начальная школа завтра станет во многом капиталоемкой.

И все же, несмотря на передовые технологии, достижение цели универсальной грамотности сопряжено с большими трудностями. Традиционного понятия грамотности уже недостаточно. Чтение, письмо, арифметика будут необходимы точно так же, как и сегодня, но теперь грамотность предполагает нечто значительно большее, чем эти основы. Для нее требуется умение

разбираться в математике, понимать основы естественных наук и динамику технологии, знать иностранные языки. Кроме того, универсальная грамотность требует, чтобы человек учился быть эффективным членом организации, ее сотрудником.

Универсальная грамотность предполагает безусловное признание приоритета обучения. Она требует, чтобы школа, особенно для начинающих, т.е. детей, подчиняла все остальное одной задаче — приобретению основных знаний. Если школа не сможет успешно передать эти навыки молодому человеку, значит, она не справилась со своей основной задачей — развить в начинающих уверенность в себе, компетентность, сделать так, чтобы через несколько лет они могли успешно работать в посткапиталистическом обществе и обществе знаний и были способны добиваться успехов.

Для этого придется отказаться от тенденции, которая превалирует сегодня в современном образовании, особенно в США. Как нам казалось, добившись универсальной грамотности в США к концу Первой мировой войны или, максимум, к концу Второй мировой, американское образование изменило приоритеты. Вместо того чтобы в первую очередь быть органом обучения, оно стало социальной структурой. В 1950–1960-х годах, когда в США было принято такое решение, вероятнее всего, это было неизбежно. Острота и степень расовой проблемы, с которой мы столкнулись, заставила нас сделать школу инструментом расовой интеграции, греховное наследие рабства в течение ста пятидесяти веков оставалось самой большой трудностью для Америки и еще, скорее всего, будет представлять собой проблему не меньше пятидесяти, а то и ста лет.

Но школы не смогли справиться с этой социальной обязанностью. Подобно любой другой организации, школы хорошо работают только над *своими исконными задачами*. Подчинение обучения социальным целям, возможно, действительно способствовало расовой интеграции и укреплению положения афро-американцев, о чем свидетельствует сегодня растущее число успешных темнокожих граждан. Но все же выдвижение социальных целей на передний план в ущерб обучению стало основным фактором упадка базового образования в США. Дети из семей среднего и высшего класса все еще приобретают традиционную грамотность, но те, кому она нужна в первую очередь, — дети бедняков, особенно из негритянских семей и дети иммигрантов — лишены этой возможности.

Сегодня мы должны вернуть первоначальную цель школы. *Эта цель — не социальная реформа или улучшение общества, а индивидуальное обучение*. Самым надежным доказательством правильного развития образования в США будет то, чего смогут добиться афро-американцы и выходцы из Латинской Америки, например темнокожая женщина-законодатель

в Милуоки, штат Висконсин, которая добилась реализации ваучерного плана, несмотря на сильное сопротивление образовательных учреждений. Этот план позволяет родителям выбирать для своего ребенка школу, которая концентрируется на обучении и даже требует его.

Все это вызовет нападки со стороны либералов и прогрессивных деятелей как стремление создать элиту. Но самая элитная школа — японская — позволила создать общество с наивысшей степенью равенства. В Японии даже те, кто не особо проявляет себя в крайне конкурентной образовательной гонке, все равно получает то, что по традиционным стандартам считается высококачественной грамотностью, а значит, развивает в себе отличные способности успешно работать и многого добиваться в современном обществе. В японской школе на первом месте стоит грамотность, а все остальное подчинено ей. Но сейчас и в Америке существует достаточно школ, где учатся самые обделенные дети, потому что этого от них ожидают и требуют.

### Учимся учиться

Понятие “грамотность” традиционно означало знание предмета, например умение умножать числа или знать кое-что из истории. Но в обществе знания в равной степени требуются и знания процессов, т.е. то, что школа почти никогда и не пыталась преподавать. *В обществе знания люди должны научиться учиться.* В обществе знания, даже более того, предметы будут значить меньше, чем способности ученика продолжать обучение и его стремление это делать. *Общество знания требует пожизненного обучения.* Для этого нам необходима *дисциплина обучения.*

На самом деле давно известно, что нужно делать. Более того, уже сотни, а то и тысячи лет мы создаем и стимул для непрерывного обучения, и необходимую дисциплину. Это делают хорошие учителя художников, хорошие тренеры у спортсменов, хорошие наставники на деловых предприятиях, о которых мы так часто сегодня читаем в литературе по развитию менеджмента. Они помогают своим ученикам добиться таких высот, что это удивляет самого ученика, вызывает у него восторг и придает дополнительный стимул — особенно стимул к энергичной, дисциплинированной, настойчивой работе и практике, для которой необходимо непрерывное обучение.

Едва ли найдется занятие более скучное, чем разбор музыкальных гамм. Но чем талантливее и успешнее пианисты, тем прилежнее они играют гаммы, из часа в час, изо дня в день, неделю за неделей. Точно так же, чем талантливее хирурги, тем прилежнее они тренируются делать швы, из часа в час, изо дня в день, неделю за неделей. Пианисты месяцами играют гаммы только для того, чтобы слегка улучшить свою технику. Но именно



это позволяет им добиться тех результатов в музыке, которые уже звучат у них в ушах. Хирурги месяцами делают швы, чтобы лишь немного повысить чувствительность пальцев, но именно это позволяет им ускорить операцию, а значит, спасти чью-то жизнь. *Достижения затягивают.*

Но такие достижения не означают, что человек добивается некоторых успехов в том, что ему не слишком хорошо дается. Достижения, которые дают стимул, — это исключительно качественное выполнение того, в чем человек и так добился огромных успехов. Достижения должны основываться на сильных сторонах ученика — это уже несколько тысячелетий знают учителя художников, тренеры спортсменов и наставники. Более того, *поиск сильных сторон ученика и концентрация на них для достижения успеха* — вот лучшее определение того, в чем состоит цель преподавания. Так его сформулировал в своем “Диалоге об учителе” святой Августин Гиппонийский (345–430 гг.) — один из выдающихся педагогов в западной традиции.

Конечно, это знают и школы, и школьные учителя. Но им редко позволяют концентрироваться на сильных сторонах учеников и развить их. Вместо этого от учителей требуют выявлять слабости и устранять их. Практически все время, которое ученики проводят в обычных классах западных школ (и до окончания университета), тратится на исправление недостатков. Все силы направляются на то, чтобы получить достойную посредственность<sup>1</sup>.

Несомненно, ученики должны получить минимальные знания во всех областях, им действительно нужно исправлять недостатки. Они действительно должны добиваться среднего уровня. Но в традиционной школе ни на что другое времени просто не остается. Самое большое достижение традиционной школы — “круглые отличники” — это люди, которые соответствуют усредненным стандартам по всем предметам. Это не те, кто чего-то добиваются, а те, кто подчиняются правилам. Но, повторюсь, у традиционной школы не было другого выхода. Первоочередная задача — дать всем студентам равные познания по основным направлениям. Этого можно было добиться только в том случае, если даже в небольшом классе учитель занимался только тем, что выявлял недостатки учеников и исправлял их.

Сегодня все может измениться благодаря новым технологиям. Они освобождают учителя от необходимости тратить большую часть, если не все свое время, на рутинное обучение, исправление недостатков и повторение пройденного. Учителям по-прежнему нужно будет этим заниматься. Но традиционно основное время уходило на “отслеживание результатов”, т.е. учителя в прежние времена выступали чаще всего в роли “ассистентов при обучении”.

---

<sup>1</sup> Популярность школ с углубленным изучением предметов, которые разрабатывают специальные учебные программы и курсы, служит многообещающей тенденцией, которая побуждает учеников развивать свои сильные стороны.

Но с этим сейчас отлично может справиться и компьютер, даже лучше, чем человек. Можно надеяться, что теперь у учителей будет больше времени для того, чтобы находить сильные стороны в каждом ученике, концентрироваться на них и вести своих учеников к достижениям. Можно рассчитывать, что у учителей останется время на то, чтобы наконец-то начать учить.

## ШКОЛА В ОБЩЕСТВЕ

Школа долгое время была основным социальным институтом (на Западе — начиная с эпохи Возрождения, на Востоке — несколько меньше). Но обычно она учила “жизни в обществе”, но не была его частью. Школа представляла собой отдельный институт, который очень редко, практически никогда, не объединялся с другими учреждениями. Самые первые школы на Западе, бенедиктинские монастыри в начале средних веков, в первую очередь обучали будущих монахов, а не мирян. Школа предназначалась не для взрослых, корень слова “педагогика” — *paidos* — по-гречески означает “мальчик”.

Тот факт, что сегодня школа должна будет становиться активной частью общества, станет такой же радикальной переменной, как и любые изменения в методах обучения или преподавания, в сути излагаемого материала или в самом учебном процессе. Школа и дальше будет заниматься обучением молодежи. Но поскольку обучение теперь становится пожизненным занятием, которое не бросают по достижении взрослого возраста, то и школы придется изменить с тем, чтобы они подходили для такой деятельности. Школам придется стать открытыми системами.

Почти повсеместно школы построены на предположении о том, что ученик должен переходить на определенный этап в конкретном возрасте, получив предписанную и стандартизованную подготовку. Ребенок идет в детский сад в пять лет, в начальную школу — в шесть, в среднюю — в двенадцать, становится старшеклассником в пятнадцать лет, в колледж или университет поступает в восемнадцать и т.д. Если пропустить один из этапов (за исключением детского сада), человек навсегда выпадет из системы и никогда не сможет в нее вернуться.

Для традиционной школы это является очевидной аксиомой, практически законом природы. Но такое предположение несовместимо с самой природой знаний и с требованиями общества знаний. Сегодня нужна новая аксиома: “Чем больше человек учится, тем больше ему нужно будет учиться в будущем”.

В Соединенных Штатах Америки все чаще считается, что врачи, юристы, инженеры, руководители компаний должны раз в несколько лет

возвращаться в школу, чтобы не остаться с устаревшими знаниями. Но в других странах возврат взрослых к формальному обучению по-прежнему остается исключением, особенно возврат взрослых к приобретению передовых знаний в тех областях, где они уже многое изучили и имеют высокую степень. В Японии это явление до сих пор почти неизвестно, такая же ситуация сохраняется во Франции, Италии, в большей части Германии, Великобритании и Скандинавии. Но эта практика должна стать стандартной во всех развитых странах.

В последнее время появилось еще более новое требование — сделать систему образования открытой, т.е. позволить людям подключаться к ней в любом возрасте.

Даже в таких странах, как США и Япония, где очень большой процент молодых людей поступает в университет, еще больше заканчивают обучение, достигнув шестнадцати или восемнадцати лет. Нет никаких оснований полагать, что большинству из них не хватает интеллекта для выполнения умственного труда. Все эксперименты свидетельствуют об обратном. Но этих молодых людей чаще всего отличает от студентов университетов лишь нехватка денег. Кроме того, довольно много одаренных молодых людей не идут в университет, потому что в восемнадцать лет они уже становятся взрослыми и хотят быть ими, а не продолжать прятаться в коконе юности. Десять лет спустя многие хотят возобновить обучение. Тогда — и об этом скажут все, кто их учил, — они становятся самыми прилежными учениками, и не только из-за своей главной мотивации. Теперь они *хотят* учиться, в то время как девятнадцатилетние делают это только потому, что им так сказали.

Но что еще важнее, открытый доступ к обучению независимо от возраста и полученного образования в прошлом — это социальная необходимость.

Люди должны иметь возможность на любом этапе жизни продолжить формальное образование и заняться умственным трудом. Общество должно быть готово предоставить людям ту работу, для выполнения которой они подготовлены, независимо от их возраста.

Обучением больше не будут заниматься исключительно школы. Все чаще его будут обеспечивать совместные предприятия, в которых школы будут выступать в качестве партнеров, а не монополистов. Во многих областях школы также станут всего лишь одними из множества имеющихся образовательных учреждений, им придется конкурировать с другими поставщиками подобных услуг.

Школы, как уже говорилось, традиционно были местом, где люди учатся, а рабочее место — это там, где они работают. Но в будущем эта граница будет все больше размываться. Теперь школы станут местом, где взрослые продолжают учиться, хотя при этом и работают с полной занятостью. Они

будут возвращаться в школу на трехдневный семинар, на недельный курс, на интенсивные трехнедельные занятия или для того, чтобы заниматься два вечера в неделю в течение нескольких лет, пока не получат степень.

Но при этом взрослые будут продолжать учиться и на рабочем месте. Тренинг, конечно же, — это не новое явление, но до сих пор оно предоставлялось только для новичков. Все чаще тренинг в том или ином виде тоже станет пожизненным. Взрослый — особенно с передовыми знаниями — будет не только учить, но и учиться сам, будет и учителем, и учеником. В США работодатели уже сейчас тратят на тренинги взрослых работников почти столько же денег, сколько страна расходует на обучение учеников в формальных школах.

В будущем должно появиться также такое явление, как формальное партнерство между школами и организациями-работодателями. Немцы со своими программами ученичества на производстве еще сто пятьдесят лет назад объединили школу и работодателя с целью обучать молодежь. Но теперь школам и работодателям нужно будет учиться сотрудничать и в развитии знаний взрослых сотрудников. Эта задача — будь то повышение квалификации высокообразованных людей или обучение тех, кто по какой-либо причине в юности не смог получить образование, — будет выполняться с помощью различных партнерских программ, альянсов, интернатуры, когда школы работают вместе с другими организациями. Школам нужен стимул к работе со взрослыми и организациями-работодателями, так же как взрослым и организациям, в которых они работают, нужен стимул для сотрудничества со школами.

## Отчетность школы

Мы говорим о хороших школах и плохих, о престижных и заурядных. В Японии несколько университетов — Токийский, Киотский, Кейо, Васеда, Хитоцубаши — в значительной степени контролируют карьерный рост сотрудников крупных компаний и государственных органов. Во Франции столь же влиятельным и престижным является университет *Grandes Ecoles*. И хотя Оксфорд и Кембридж больше не являются университетами абсолютистской монархии, они по-прежнему сохраняют контроль над высшим образованием в Великобритании.

Мы также применяем различные критерии оценивания: процент выпускников конкретного гуманитарного колледжа, продолжающего трудиться над докторской диссертацией; количество книг в университетской библиотеке; число выпускников школы, с первой попытки поступивших в университет; популярность различных университетов среди студентов.

Но мы едва ли задаемся вопросом: *каковы результаты в этой школе? Какими они должны быть?*

Однако эти вопросы все равно требуют ответа. В XXI веке образование стоит слишком дорого, поэтому его качество тем более нужно проверять. Расходы на школьное образование в развитых странах взлетели с 2 процентов ВВП в 1913 году до 10 процентов восемьдесят лет спустя.

Но качество работы школы необходимо контролировать еще и потому, что школа сегодня играет слишком важную роль. Следовательно, нужно продумать, какими должны быть результаты ее работы, и оценить, насколько успешно школа справляется с поставленной задачей. Несомненно, разные школьные системы ответят на этот вопрос по-разному. Но каждая школьная система и каждая школа очень скоро должна будет задать себе эти вопросы и честно ответить на них. Большие мы не примем давнишнюю отговорку школьных учителей, которой они объясняют низкое качество своей работы: "Ученики ленивые и глупые". Если знания являются основным ресурсом общества, то ленивые или глупые студенты попадают под ответственность самой школы. *Значит, остаются только эффективные и неэффективные школы.*

Уже сегодня школы теряют монополию как единственные поставщики образования.

Усиливается конкуренция между школами и "не-школами", с разными учреждениями, которые появляются в системе образования и предлагают свой, уникальный подход к обучению<sup>2</sup>.

По мере того как знания становятся основным ресурсом общества, социальное положение школы как "производителя" и "канала сбыта" знаний, а также ее монополия обязательно изменятся. А некоторые конкуренты непременно добьются успеха.

Что будут преподавать и изучать, как это будет преподавать и изучать, кто будет использовать образование и какое положение школа займет в обществе — все это в значительной степени изменится в ближайшие десятилетия. И действительно, нет больше такого института, который бы стал кивался со столь кардинальными переменами, как те, что вскоре приведут к трансформации школы.

Но самая заметная перемена — причем к ней мы менее всего готовы — заключается в том, что школе придется привыкнуть стремиться к *результатам*.

<sup>2</sup> Возможности для инноваций в начальном и среднем образовании в США расширяются благодаря развитию и росту чартерных (привилегированных) школ. Движение чартерных школ в США — это попытка с переменным успехом организовать новые школы, которые изменяют традиционное представление об образовании и предоставляют людям право выбора. "Около трех тысяч новых школ были открыты с тех пор, как в 1990-х годах законодательством было предусмотрено развитие чартерного образования". Источник: статья от 25 июля 2007 на сайте [http://www.uscharterschools.org/pub/uscs\\_docs/o/movement.htm](http://www.uscharterschools.org/pub/uscs_docs/o/movement.htm).

*там. Она должна определить тот уровень качества, за который ей придется нести ответственность и за который она получает деньги. Наконец-то школа станет подотчетной.*

## **Вывод**

Для общества знаний и работников умственного труда требуется высокий уровень грамотности, образование, построенное на сильных сторонах ученика, и непрерывное обучение. Школа — один из основных институтов общества, в которых человек приобретает грамотность и развивает свой потенциал. И тем не менее общеобразовательные школы в США пострадали из-за того, что им было навязано выполнение нескольких миссий, которые ограничивали их способность удовлетворять потребность общества, основанного на знаниях, в образовании. Как в пределах системы общего образования, так и вне ее возникло множество альтернативных вариантов. Чартерные школы и школы с углубленным изучением предметов являются непосредственными конкурентами общеобразовательных школ в рамках традиционной системы. И у тех и у других имеется единственная миссия, и все они нацелены на результат. Частные школы и домашнее обучение — вот еще одни новые тенденции, которые развиваются за пределами общеобразовательных школ. Потребность в основной грамотности и образовании, основанном на сильных сторонах ученика, призывает к тому, чтобы начальные и средние школы несли ответственность за свои результаты, а для этого, в свою очередь, необходимо четко сформулировать миссию школы и критерии оценивания качества работы.

## НОВОЕ ПОНИМАНИЕ ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА

---

Обещание вице-президента Эла Гора *перепроектировать правительство*<sup>1</sup>, о чем с большим шумом говорилось в начале пребывания у власти президента Клинтона, у всей страны не вызвало ничего, кроме скуки. Впоследствии инициатива Гора широко освещалась в прессе. В одном пресс-релизе за другим говорилось об изменениях в очередном агентстве или программе. Регулярно проводились большие конференции, председателем одной из которых был лично президент, этой же теме было посвящено множество телепрограмм. Из всех программ во внутренней политике, учрежденных администрацией Клинтона, эта оказалась одной из редких, которые заключались не только в произнесении речей, но и в конкретных *результатах*. И тем не менее ни со стороны общественности, ни со стороны средств массовой информации активного интереса не было. И результаты выборов 2000 года уж точно нельзя назвать вотумом доверия успехам президентской администрации по перепроектированию правительства.

Все это имеет уважительную причину. В любом институте, помимо федерального правительства, перемены, которые осуществляются под лозунгом перепроектирования, не разглашались бы во всеуслышание, за исключением, пожалуй, сообщения в информационном бюллетене, вывешенном в холле. В больницах считается, что медсестры, например, должны этим заниматься самостоятельно, в банках это задача менеджеров, и даже в производственной компании с плохим управлением это самостоятельная работа инспекторов, которая не должна сопровождаться похвалами или дополнительными вознаграждениями.

---

<sup>1</sup> Вице-президент Альберт Гор возглавлял программу National Partnership for Reinventing Government, которая начала работу 15 апреля 1993 года и была завершена в январе 2001 года (см. сайт <http://govinfo.library.unt.edu/npr/index.htm>). В проекте было занято около 1300 профессионалов из различных агентств федерального правительства. Подробнее см. статью Stephen Barr "Members of Campaign to Reinvent Government Packing Up, Not Giving Up", *Washington Post*, January 14, 2001 (<http://www.washingtonpost.com/>).

Вот некоторые из новейших примеров в правительственной сфере – к сожалению, далеко не типичные случаи.

- В Атланте, штат Джорджия, шесть отдельных программ общественного благосостояния, каждая из которых традиционно осуществлялась в отдельном офисе со своим штатом сотрудников, объединили в процессе реализации, чтобы осуществлять комплексное обслуживание. В рамках перепроектированной программы на телефонные звонки действительно можно было получить ответ, причем с первой попытки.
- В Огдене, штат Юта, и Окланде, штат Калифорния, среди прочих, налоговая служба начала экспериментировать с тем, чтобы относиться к налогоплательщикам как к клиентам и предоставлять им комплексное обслуживание, при котором каждый клерк не будет гонять налогоплательщиков из кабинета в кабинет, а сам предоставит всю необходимую информацию в ответ на их вопросы.
- Экспортно-импортный банк был перепроектирован. Сейчас он, наконец, должен начать делать то, что от него ожидалось еще шестьдесят лет назад: *помогать малому бизнесу получить экспортное финансирование.*
- Офис Геологического общества США в Денвере, как предполагалось, должен продавать географические карты страны всем желающим. Но было практически невозможно выяснить, какие карты нужно заказать, где и как это сделать, поскольку каталог тщательно скрывался. Один тот факт, что карта пользуется спросом, служил почти стопроцентной гарантией того, что ее невозможно будет достать. Ее нельзя было напечатать просто потому, что люди хотели ее купить. Другому государственному агентству нужно было заказывать такую карту для внутреннего пользования. Если карта хорошо распродавалась, ее сразу же снимали с печати. Что еще хуже, склад освещался так плохо, что когда поступал заказ на напечатанную карту, то клерки просто не могли ее найти. Единственное, чего добилась рабочая команда, созданная специально для того, чтобы перепроектировать работу Геологического общества, — новых лампочек, которые добавили на складе, и несколько второстепенных изменений.

Но на будущее сделаны более серьезные обещания.

- Министерство сельского хозяйства предложило сократить количество своих агентств с сорока до тридцати, закрыть более тысячи местных представительств и упразднить 11 тыс. рабочих мест, что позволит сэкономить около 3,6 млрд. долл. за пять лет.
- Из 384 рекомендаций по перепроектированию правительства, предложенных вице-президентом в 1993 году, около половины были



заложены в бюджет на 1995 финансовый год. Если бы все они были приняты Конгрессом, то это позволило бы за два года сэкономить около 12,5 млрд. долл.

Но ни сокращение количества агентств министерства сельского хозяйства, ни все 384 рекомендации вице-президента не были новыми идеями. Мы уже давно знаем, что множество сельскохозяйственных офисов находятся в городах и пригородах, где практически не осталось фермеров. Предложение закрыть их впервые высказывалось во времена правления Эйзенхауэра. А огромное количество, если не большинство, из 384 рекомендаций Гора были сделаны *на десять лет раньше*, в одном из докладов при президенте Рональде Рейгане.

Даже если бы все эти предложения воплотить в жизнь, результаты все равно оказались бы банальными. Предложенная министерством сельского хозяйства экономия в 3,6 млрд. долл. за пять лет означает, что ежегодно удалось бы сэкономить всего 720 млн. долл., т.е. около 1 процента годового бюджета этого министерства на 1995 год, составляющего почти 70 млрд. Несомненно, единственное возможное описание всех усилий Гора — это латинская поговорка: “Гора родила мышь”.

## РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Причина, которой чаще всего пытаются объяснить это отсутствие результатов, — сопротивление бюрократии. Конечно, никому не захочется ни с того ни с сего подвергаться перепроектированию. Но на самом деле одним из положительных следствий программы Гора было то, что она вызвала энергичную поддержку огромного количества госслужащих — особенно сотрудников низшего уровня, которые ежедневно контактировали с общественностью, а значит, постоянно сталкивались в бюрократией и такими глупыми правилами, как, например, предписание ограничивать продажу прекрасных географических карт, которыми можно просто гордиться.

Нельзя в качестве объяснения назвать и недостаточность усилий. Множество самых активных энтузиастов из Вашингтона встречались каждую неделю — и все это заканчивалось полнейшим отсутствием результатов. На таких встречах присутствовали и заместители министров крупнейших министерств. Вице-президент Гор — чрезвычайно энергичный человек — подгонял и подталкивал. Движущей силой за всем этим мероприятием выступал самый знающий деятель вашингтонской администрации — Эллис Ривлин, бывший директор Бюджетной комиссии Конгресса, а в тот момент — директор комитета по менеджменту и бюджету.

И эти талантливые люди не смогли ничего добиться, потому что неправильно выбрали базовый подход. Они пытались *подлатать* и *исправить* тут, там и еще вот здесь, — а так никогда не добиться успеха. Результатов не будет, если не произойдет кардинальной перемены в управлении и оплате труда федерального правительства и его агентств. Привычка *непрерывного улучшения* должна стать естественной у всех правительственных организаций.

Непрерывное улучшение считается недавним изобретением японцев — в Японии этот подход называется *кайзен*. Но на самом деле этим методом начали пользоваться еще восемьдесят лет назад, причем в Соединенных Штатах Америки. Начиная с Первой мировой войны и вплоть до начала 1980-х годов, т.е. до самого своего роспуска, телефонная компания Bell Telephone System применяла непрерывное улучшение во всех без исключения процессах и программах, будь то установка домашнего телефона или производство коммутатора. Во всей своей деятельности компания *определяла результаты, эффективность, качество и затраты*. И в каждом случае формулировалась ежегодная цель совершенствования. Менеджеры Bell не получали наград за достижение этих целей, но те, кто не справлялся с поставленной задачей, выбывали из гонки и не получали второго шанса.

В равной степени необходим также *сопоставительный анализ* — и это тоже изобретение компании Bell Telephone, — т.е. ежегодное сравнение эффективности работы организации с работой всех других, при этом лучшие результаты становились стандартом, к которому нужно было всем стремиться в течение следующего года.

Непрерывное улучшение и сопоставительный анализ практически неизвестны гражданским организациям федерального правительства США. Они бы потребовали кардинальных перемен в политике и практике, что вызвало бы решительное сопротивление со стороны федеральных профсоюзов и Конгресса. Кроме того, при таких изменениях нужно было бы, чтобы каждый государственный орган — и каждое бюро во всех органах — *определили свои задачи по достижению эффективности, качества и сокращения расходов*. Необходимо было бы определить результаты, которые эта правительственная организация должна получить. Однако непрерывное улучшение и сопоставительный анализ нуждаются в разных стимулах. Орган, который за определенный период не улучшит качество работы на установленную степень, должен будет урезать бюджет, — этим подходом пользовались в компании Bell Telephone. А менеджер, подразделение которого постоянно проигрывает при сопоставительном анализе в сравнении с лидерами, должен быть наказан сокращением премии или, что еще эффективнее, отказом в повышении. В конечном счете тех, кто то и дело отстает в показателях, необходимо увольнять.

Но даже такие перемены, которые любой член Конгресса или представитель федеральной бюрократии считал бы кардинальными, не обязательно могли бы привести к перепроектированию правительства.

Любая организация, будь то биологическая или социальная, при значительном изменении размера должна изменить и свою базовую структуру. Любая организация, которая вырастает в два или три раза, должна пройти реструктуризацию. Точно так же любая организация — деловое предприятие, некоммерческое объединение или государственный орган — должна переосмыслить свою деятельность после достижения сорока- или пятидесятилетнего возраста. За это время она уже перерастает свои методы и правила поведения. Если организация и дальше будет действовать по-старому, то станет неуправляемой, неконтролируемой.

Гражданская часть американского правительства переросла свой исходный размер и пережила исходные правила. Сейчас она намного больше, чем во времена администрации Эйзенхауэра. Ее структура, политика и правила деятельности, а также методы управления людьми возникли еще раньше. Впервые их применил Уильям Мак-Кинли в 1896 году, а окончательно они оформились при Герберте Гувере в период с 1929 по 1933 год.

На самом деле бессмысленно обвинять того или иного президента в беспорядке, который царит сейчас в нашем правительстве. В этом не виноваты ни демократы, ни республиканцы. Правительство переросло свою структуру, политику и правила поведения, которые были придуманы для него давным-давно и до сих пор широко применяются.

## ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ

Первой реакцией на беспорядок всегда будет то, что и попытались сделать вице-президент Гор и его помощники, — *подлатать*. Но это никогда не приносит успеха. Следующий этап — сломя голову приступить к *разукрупнению*. Менеджмент берет огромный топор и начинает наносить удары налево и направо. В конце 1980-х — начале 1990-х годов так поступали одна за другой крупнейшие американские компании — среди них IBM, Sears и GM. Каждая сначала объявляла о том, что сокращение 10, 20 или даже 50 тыс. человек позволит сразу же исправить ситуацию. Год спустя, естественно, никакого исправления не наблюдалось, и компания увольняла еще 10, 20 или 50 тыс. человек, и снова безрезультатно. Во многих случаях (если не в большинстве) разукрупнение оказывалось как раз тем, о чем уже много веков предостерегали хирурги: ампутацией без предварительного анализа. Это всегда приводит к летальному исходу.

Но некоторые организации — несколько крупных компаний (например, GE) и больниц (Beth Israel в Бостоне) — тихо, без фанфар, произвели необхо-

димые перемены, *переосмысливая себя*. Они начинали не с разукрупнения. Боле того, им было известно, что начинать с уменьшения расходов — еще не значит суметь взять издержки под контроль. Исходной точкой должно быть выявление тех видов деятельности, которые являются самыми продуктивными, которые нужно усиливать, продвигать и расширять. Каждое агентство, каждый метод, каждая программа, каждый вид деятельности — все нужно оценить с точки зрения ответов на вопросы: *какова наша миссия? По-прежнему ли она правомочна? Стоит ли этим заниматься? Если бы этим еще не занимались, решились бы мы делать это?* Такие вопросы задаются довольно часто, во всевозможных организациях — деловых предприятиях, больницах, церквях и даже в органах местного самоуправления, — поэтому наверняка известно, что это действенный способ.

Очень редко ответ на такие вопросы звучит как “Все отлично и так, давайте продолжать”. Зачастую — в очень многих областях — на последний вопрос отвечают следующим образом: “Да, мы бы снова занялись этим, но только с некоторыми изменениями. Теперь мы уже кое-что узнали”.

В качестве примера можно привести Управление по технике безопасности и гигиене труда, созданное в 1970 году. В своей деятельности оно исходит из предположения о том, что небезопасные условия труда — основная причина несчастных случаев, и поэтому стремится совершить невозможное: создать вселенную, лишенную риска. Конечно, бороться с опасностями — верное решение. Но это только один из элементов безопасности, возможно, даже не основной. Более того, сама по себе такая борьба ни к чему не приведет. Самый эффективный способ добиться безопасности — упразднить рискованное поведение.

Управление дает следующее определение несчастному случаю: *когда кто-то получает травму*. Но такое определение нельзя считать адекватным. Чтобы сократить количество несчастных случаев, под ними необходимо понимать *нарушение правил безопасного поведения, независимо от того, приводит это к травмам или нет*. Именно с учетом такого определения в США эксплуатируются атомные подводные лодки. Любой, кто находится на такой подлодке, начиная с командира или кончая обычным матросом, несет наказание за малейшее нарушение правил безопасности, даже если при этом никто не пострадал. В результате за атомной подводной лодкой держится рекорд по безопасности, пока не превзойденный ни одним промышленным заводом или военным учреждением в мире. При этом трудно себе представить более опасное место, чем переполненная людьми атомная подводная лодка.

Конечно, программу Управления по технике безопасности и гигиене труда необходимо сохранить, но с некоторыми изменениями.

В ходе этого анализа будут рассмотрены некоторые государственные органы, миссия которых уже нежизнеспособна и едва ли когда такой была, т.е. органы, которые мы бы сегодня ни за что не создавали, если бы была такая возможность. К примеру, бывает так, что организация уже выполнила свою миссию. Здесь можно вспомнить Управление по делам ветеранов войны, в ведении которого сейчас находится 1 400 больниц, клиник и домов престарелых<sup>2</sup>. В 1930 году, когда эти больницы только получили аккредитацию, таких лечебных учреждений было мало в сельской местности и небольших городках, где жило много ветеранов. Сегодня ветераны практически повсеместно с легкостью могут найти хорошо оборудованную больницу с компетентным персоналом. С медицинской точки зрения большинство больниц, подчиненных Управлению по делам ветеранов войны, в лучшем случае можно назвать посредственными, а с точки зрения финансов они очень много стоят государству. Что еще хуже, обычно они расположены далеко, и ветеранам, особенно пожилым, страдающим хроническими заболеваниями, приходится уезжать из дома, от семьи как раз в тот момент, когда они больше всего нуждаются в поддержке родственников. Больницы и дома престарелых Управления уже давно справились с той задачей, ради которой создавались. За исключением, пожалуй, тех заведений, цель которых — лечение психологических и физических травм, полученных в ходе текущих войн; все остальные нужно закрыть, а рабочие места перенести в местные больницы и другие лечебные заведения.

Бывает и так, что миссии просто не остается. Например, стоило ли сегодня создавать отдельное министерство сельского хозяйства? Большинство американцев уверенно сказали бы *“нет”*. Сегодня фермеры составляют не больше 3 процентов всего населения страны, а эффективно работает из них всего половина, и нам вполне хватило бы одного бюро в министерстве коммерции или труда.

И дальше сохранять те направления деятельности, от которых мы сегодня можем отказаться, — лишняя трата денег. От них нужно отказаться. Невозможно даже предположить, сколько программ, учрежденных правительством, мы сочли бы достойными сохранения. Но по своему опыту работы со многими корпорациями я могу предположить, что общественность проголосовала бы против сохранения двух пятых, а то и половины всех гражданских агентств и программ. И практически ни одно из них не получило бы поддержки для активного развития, т.е. выделения средств на правильную организацию и деятельность.

---

<sup>2</sup> См. статью от 27 августа 2006 г. “How Veterans’ Hospitals Became the Best in Health Care” by Douglas Waller, *Time* совместно с CNN (<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1376238,00.html>). Перепечатано в *Time* от 4 сентября 2006 года.

## Отказ

В любой организации от трех пятых до двух третьих всех программ и мероприятий получают равное количество квалифицированных голосов за и против. Сложными остаются случаи, когда программа или мероприятие оказываются непродуктивными или даже вредными, причем точно никто не может определить причину проблемы, не говоря уже о том, чтобы устранить ее.

К этой категории относятся две крупные и популярные программы правительства США. Наглядный пример — программа благосостояния. Когда ее только разрабатывали в конце 1930-х годов, она работала прекрасно. Но в то время потребности, которыми занималась программа, были совсем не такими, как сегодня: потребности незамужних матерей и детей без отцов, людей без образования, навыков и опыта работы. Жаркие споры ведутся о том, действительно ли эта программа сегодня приносит вред, однако мало кто будет утверждать, что она эффективна или хотя бы в чем-то облегчает социальные проблемы, которые должна бы устранять.

Есть и еще одна программа, появившаяся во внешней политике США в период “холодной войны”: военная помощь. Если ее оказывать союзнику, действительно втянутому в борьбу, тогда такая помощь может быть очень продуктивной: вспомним ленд-лиз Великобритании в 1940-1941 годах и военную помощь воюющему Израилю. Но она будет непродуктивной, если ее оказывать в мирное время с целью получить союзника, — этот принцип считали доказанным еще Плутарх и Светоний. Несомненно, наши недавние неудачи во внешней политике (Панама, Иран, Ирак и Сомали — самые яркие примеры) обусловлены именно тем, что мы пытались оказать военную помощь в надежде приобрести союзника. С самого начала холодной войны практически ни одна подобная попытка не заканчивалась удачей. Более того, как правило, это приводило только к появлению врагов — как случилось с советской военной помощью Афганистану.

Популярное решение для подобных программ или мероприятий — реформировать их. Примером может служить реформа благосостояния при президенте Клинтоне, а также реформа, предложенная впоследствии республиканским большинством. Но и та и другая оказалась безуспешной. Пытаться реформировать то, что плохо работает, и уж тем более то, что приносит только вред, не зная, почему это плохо работает, — значит, только ухудшить ситуацию. Самое лучшее, что можно сделать с такими программами, — упразднить их.

Возможно, нужно было бы провести несколько — совсем немного — контролируемых экспериментов. Например, в области благосостояния можно было бы попытаться в тщательно выбранных местах по всей стране передать в частные руки процесс переквалификации и трудоустройства тех, кто уже

давно получает государственное социальное пособие. Мэр Индианаполиса Стивен Голдсмит добился в этой области многообещающих успехов. В здравоохранении можно было бы испробовать несколько разных методов в разных штатах, например, управляемая конкуренция в Калифорнии, на родине сильного и опытного поставщика медицинских услуг — центра Kaiser Permanente; единый источник финансирования медицинских учреждений по канадской модели в Нью-Джерси, где эта идея имеет много сторонников; а в Орегоне — нормирование на основе медицинских прогнозов.

Но в тех областях, где мы не можем протестировать достигнутые результаты, например в сфере военной помощи, не стоит даже начинать эксперименты. Там нет гипотез для проверки, поэтому нужно сразу отказываться от таких программ.

После переосмысления можно будет составить перечень мероприятий и программ, которые в первую очередь необходимо поддерживать, тех, от которых сразу нужно отказаться, а в середине этого списка будут мероприятия, которые следует перепроектировать или в которых можно протестировать несколько гипотез. Несмотря на отсутствие результатов, некоторым мероприятиям и программам нужно предоставить определенную отсрочку, хотя бы несколько лет, прежде чем решительно прекратить их "страдания".

*Основная задача переосмысления заключается не в сокращении расходов.* Прежде всего, оно позволяет значительно повысить качество, эффективность, уровень обслуживания. Но существенное снижение затрат — подчас на целых 40 процентов — всегда появляется как побочный продукт. Более того, с помощью переосмысления можно было бы сэкономить достаточно средств, чтобы на несколько лет покрыть федеральный дефицит. Однако главным достижением была бы перемена в основном подходе. Ведь там, где *обычно принято квалифицировать программы и мероприятия по их благим намерениям, переосмысление квалифицирует их по достигнутым результатам.*

### ИСКЛЮЧЕНИЕ ДЛЯ КРЕСТОНОСЦЕВ

Любой, кто дочитал до этого места, воскликнет: "Невозможно. Ни одна группа людей не сможет договориться о том, что расположить в верхней половине такого перечня, а что — в нижней". Однако к большому удивлению, там, где происходит переосмысление, практически не возникает споров из-за этого списка, какими бы разными в своих убеждениях и уровне образованности ни были участники обсуждения. Споры редко касаются того, что стоит поддерживать, а от чего стоит отказаться. В основном все разногласия касаются того, нужно закрывать программу прямо сейчас или все же предоставить ей еще два-три года испытательного срока. Программы, вызывающие такие споры, заняты не результатами, а "нравственными императивами".

Самый наглядный пример в США — это война с наркотиками. После многих лет она практически не оказала никакого влияния на количество наркозависимых и во многом только навредила общей ситуации. Эта программа лежит в основе морального упадка наших городов, в которых наркоманы занимаются проституцией, грабят и убивают ради очередной дозы. Все, чего на самом деле удалось добиться в ходе войны с наркотиками, — это обогащение наркодилеров, а также наказание и запугивание тех, кто не принимает наркотики, особенно в гетто. Но война с наркотиками была крестовым походом, основанным не на логике, а на гневе. Поэтому прекращение этой войны, каким бы выгодным оно ни казалось, воспринималось как аморальный поступок.

Самым разумным было бы не подвергать подобные крестовые походы рациональному анализу в рамках переосмысления. К счастью, их никогда не было много. Что касается всего остального, — а это более чем 90 процентов всех программ и мероприятий, — их переосмысление, вероятнее всего, пройдет в полном согласии.

### ЭФФЕКТИВНОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО

Несомненно, кое-кто скажет, что даже полное согласие высокоуважаемых людей будет бесплодным. Конгресс все равно не даст согласия на подобные меры. Не поддержит их и бюрократия. Лоббисты и особые интересы всех мастей объединятся в порыве противодействовать любым кардинальным переменам.

Истинная правда: в наши дни переосмысление невозможно. Но будет ли оно невозможным и завтра? Во время президентских выборов 1992 года почти одна пятая часть избирателей проголосовала за Росса Перота, человека, который пообещал избавиться от дефицита, сократив правительственные расходы. Существенная группа — еще почти пятая часть избирателей — была согласна с его идеями, хотя и не смогла себя заставить проголосовать за него. Как только дефицит снова начнет активно увеличиваться, то необходимость бороться с ним может стать непреодолимой и побороť Конгресс, бюрократию и лоббистов. Если деятельность правительства пока не подвергалась рациональному переосмыслению, мы, скорее всего, сделаем то, что уже проделали многие крупные компании, — возьмем тесак и примемся за разукрупнение. Это навредит качеству работы и никак не уменьшит дефицит. Более того, можно предсказать, что при этом будет отсечено не то, что нужно, а именно те участки, которые работают хорошо и нуждаются в поддержке.

Но если у нас будет план, который показывает, как и где необходимо переосмыслить правительство, то шанс остается. В период кризиса обычно обраща-



ются к людям, которые заранее продумали, что нужно будет сделать. Конечно, никакой план, каким бы продуманным он ни был, никогда в действительности не будет в точности соответствовать тому, что написано. Даже диктатору приходится идти на компромиссы. Но подобный план мог бы послужить идеалом, в сравнении с которым оцениваются все компромиссы. Он позволил бы нам в стремлении избавиться от всего устаревшего и неэффективного не приносить в жертву те сферы, которые, наоборот, нужно укреплять. Такой план не гарантировал бы, что мы отсечем все — или хотя бы большую часть — отжитое, но хотя бы позволил сохранить эффективные элементы.

По большому счету, мы уже очень близко подошли к перепроектированию правительства. Теория, на которую ориентировались почти все страны развитого мира со времен Великой депрессии, *больше не дает результатов*. Она даже не имеет сторонников. Идея “государства-воспитателя” потерпела полный крах. Государство везде — в США, в Великобритании, Германии, России — оказалось неспособно руководить обществом. И повсеместно избиратели выступают против неэффективности, бюрократии и ограничений “государства-воспитателя”. Однако не оправдалась и противоположная теория, призывающая вернуться к тому государству, которое существовало накануне Первой мировой войны. Она была сформулирована в 1944 году в работе Фридриха фон Хайека *The Road to Serfdom* и сводится к неоконсерватизму. Несмотря на расцвет в 1980-х годах, несмотря на усилия Рональда Рейгана и Маргарет Тэтчер, “государство-воспитатель” не преуспело.

Нам придется выяснить, какие программы и мероприятия правительства в обществе действительно служат своей цели. Какие результаты каждая из них должна показать? Что правительство — федеральное или местное — делает эффективно? Какие негосударственные способы существуют для того, чтобы эффективно выполнить то, с чем не справляется государство?

Например, в городе Западный Голливуд, штат Калифорния, выполнение множества мероприятий, которыми прежде занимались городские власти, поручают внешним организациям. Сюда относятся обеспечение порядка, полномочия шерифа, пожарная служба, социальный сектор, городской транспорт, вывоз мусора, системы мониторинга дорожного движения.

Вместе с тем, как в течение первых двух лет работы узнал президент Клинтон, государство не может отмахнуться от внешней деятельности и заниматься только внутренними делами, хотя он так к этому стремился. Локальные войны за границей — в Боснии, Руанде, бывшем Советском Союзе — требуют вмешательства, потому что для них характерно стремление разрастаться. Международный терроризм как одно из средств незаконных правительств и террористических сетей также потребует активного вмешательства государства во внешнюю политику, в том числе в военные вопросы, и активизации международного сотрудничества.

Сейчас уже понятно, что в развитой стране невозможно ни увеличение большого правительства, как призывают сделать так называемые либералы, ни упразднение его и возврат к “невинности” XIX века, чего хотят так называемые консерваторы. Правительство, которое нам необходимо, должно выйти за пределы обеих групп. Мегагосударства, появившиеся в XX веке, оказались банкротами, как в финансовом, так и в моральном отношении. Они просто неэффективны. Но на их место не может прийти “маленькое правительство”, потому что ему придется заниматься слишком многим задачами как во внутренней, так и во внешней политике. Нам необходимо *эффективное* правительство, т.е. то, за что на самом деле голосуют избиратели во всех развитых странах.

Но для этого нам потребуется то, чего у нас еще нет, — теории о том, на что способно правительство. Ни один крупный политический мыслитель — еще со времен Макиавелли, т.е. за последние пятьсот лет, — не задумался над этим вопросом. Все политические теории, от идей, выдвинутых Джоном Локком, до *Федералистских бумаг* и вплоть до статей, которые публикуют современные либералы и консерваторы, связаны с процессами в правительстве: с конституциями, с властью и ее ограничениями, с методами и организациями. Но ни одна из них не касается сути. Ни одна не спрашивает, какими могут и должны быть функции правительства. Ни одна не задается вопросом, за какие результаты правительство должно нести ответственность.

Переосмысление правительства, его программ, органов, деятельности само по себе не предоставит в наше распоряжение такой политической теории. Но так мы сможем получить необходимую информацию. Уже сейчас понятно: новая политическая теория, которая нам так нужна, будет основываться на анализе того, *что действительно работает*, а не на *благих намерениях* или *обещаниях* того, что должно сработать, потому что нам очень бы этого хотелось. Переосмысление не даст ответов, но позволит нам задать правильные вопросы.

До сих пор призыв перепроектировать правительство не нес в себе определенного смысла. Но то, что он подразумевает, — это то, в чем остро нуждается свободное правительство.

### ПОСТСКРИПТУМ

В 1994 году Фонд “Наследие” (Heritage Foundation) — мыслительный гигант крайних радикалов, связанный с Ньютом Гингричем, — опубликовал новое предложение под названием *Rolling Back Government: A Budget Plan to Rebuild America*. Здесь совершенно не восхвалялся предыдущий “Контракт

с Америкой", на него вообще никто не обратил внимания. Вместо этого план предусматривал подход, изложенный в данной главе: все государственные органы, все службы и программы должны систематически задаваться вопросом: *если бы мы этого еще не делали, стоило бы этим сейчас заниматься?* И выводы позволили добиться намного большего, чем я бы мог предложить.

Фонд "Наследие" предложил ликвидировать не только министерство сельского хозяйства (об этом мы упоминали выше), но и отказаться от большинства других министерств, представленных в правительстве, таких как министерство торговли, энергетики, окружающей среды, жилищного строительства, ветеранов, а также ограничить кабинет министров представителями пяти министерств: иностранных дел, финансов, обороны, юстиции и здравоохранения (кстати говоря, министерство здравоохранения единственное не было представлено в кабинете министров при Джордже Вашингтоне). Это предложение было не менее радикальным и в отношении правительственных программ. Сам факт того, что подобная идея рассматривалась всерьез, свидетельствует о том, что действительное перепроектирование правительства останется в США — и во всех остальных развитых странах — основным, насущным вопросом на ближайшее будущее.

## Вывод

Переосмысление правительства должно начинаться с того, что каждый государственный орган незамедлительно определит свои *задачи эффективности, качества и сокращения расходов*. За этим необходимо взять на вооружение формальные процессы *непрерывного улучшения и сопоставительного анализа*.

Затем каждый государственный орган, каждый метод, программа, мероприятие должны быть оценены по ответам на следующие вопросы: *в чем ваша миссия? По-прежнему ли она правомочна? Стоит ли этим заниматься? Если бы этого еще не делали, занялись ли бы мы этим сейчас?* Если ответ на последний вопрос отрицательный, тогда нужно спросить: "Как это исправить?" Если и дальше делать то, чего мы вообще не хотели бы начинать, это будет означать бессмысленное расходование средств, поэтому от таких программ нужно немедленно отказаться.

Переосмысление мероприятий и программ позволит выявить те, которые необходимо поддержать, и те, которые следует упразднить. Кроме того, так можно будет определить мероприятия, в рамках которых в определен-

ных местностях, где есть желание и возможность сделать это, стоит реализовать пробные проекты.

Задача такого переосмысления состоит в том, чтобы классифицировать программы в соответствии с их результатами, а не благими намерениями.

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ИНСТИТУТАХ ОБЩЕСТВЕННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

---

Институты общественного обслуживания — такие как государственные органы, профсоюзы, церкви, университеты и школы, больницы, общественные и благотворительные организации, профессиональные и отраслевые ассоциации и т.п. — должны заниматься предпринимательством и новаторством точно так же, как и деловые предприятия. Более того, они нуждаются в этом даже в большей степени. Быстрые перемены в современном обществе, технологии и экономике представляют собой еще большую угрозу для подобных организаций и одновременно с этим предоставляют им еще большие возможности.

Но институтам общественного обслуживания намного сложнее заниматься инновациями, чем даже самой бюрократической компании. Похоже, все более-менее увлекательное является для них в первую очередь помехой. Несомненно, любой институт обслуживания стремится расширяться. Поскольку здесь речь не идет о прибыли, то размер выступает единственным критерием успеха, а рост — это настоящая самоцель. Конечно, ситуация всегда складывается так, что сделать нужно намного больше, чем уже было предпринято. Но прекратить заниматься тем, что делалось всегда, и заняться чем-то новым — для институтов обслуживания не менее страшная угроза, крайне болезненный переход.

Большая часть инноваций в институтах общественного обслуживания внедряется либо кем-то со стороны, либо в результате какой-либо катастрофы. Например, современный университет был создан абсолютно посторонним человеком, прусским дипломатом Вильгельмом фон Гумбольдтом. В 1809 году он основал берлинский университет, когда высшее учебное заведение в традиционном понимании, т.е. в том виде, в каком оно существовало в XVII и XVIII веках, было совершенно разрушено в результате Французской революции и наполеоновских войн. Шестьдесят лет спустя появился современный американский университет, когда традиционные колледжи и университеты в США начали отмирать и больше не привлекали студентов.

Точно так же основные инновации в военной сфере в XX веке, будь то в структуре или стратегии, следовали за позорным поражением. Например,

реорганизация американской армии и ее стратегии под влиянием нью-йоркского адвоката Элиу Рута, который при Теодоре Рузвельте был министром обороны, произошла после разгрома в испано-американской войне; еще через несколько лет, вслед за не менее разгромным поражением британцев в войне с бурами, произошла реорганизация британской армии и ее стратегии, чем занимался министр обороны лорд Холдейн, еще один гражданский, наконец, изменения в структуре и стратегии немецкой армии были выполнены после поражения в Первой мировой войне.

На государственном уровне один из недавних примеров новаторского мышления в политике — это “Новый курс” в США 1933–1936 годов, появлению которого предшествовала глубокая депрессия, едва не уничтожившая социальный строй в стране.

Критики бюрократии утверждают, что институты общественного обслуживания противятся предпринимательству и новаторству из-за “вялых бюрократов”, временщиков, которые никогда не укладываются в бюджет, или политиков, стремящихся к власти. Это давняя практика — на самом деле она существовала еще во времена Макиавелли, почти 500 лет назад. Единственное, что изменилось, — это те, кто сегодня твердят об этом. В начале XX века это был девиз так называемых либералов, а сегодня его подхватили так называемые неоконсерваторы. К сожалению, на самом деле все не так просто, и “лучшие люди”, т.е. извечная панацея всех реформаторов, остаются всего лишь фантомом. Самые активные новаторы и предприниматели уже через полгода после того, как приступают к управлению институтом общественного обслуживания, особенно если это государственный орган, ведут себя как худшие бюрократы-временщики или стремящиеся к власти политики.

Движущие силы предпринимательства и новаторства в институтах общественного обслуживания свойственны им, являются их неотъемлемой частью. Лучшее доказательство этому — внутренний обслуживающий персонал в деловых предприятиях, который, по сути, представляет собой институт общественного обслуживания в рамках бизнес-корпорации. Как правило, во главе такого отдела стоят люди, которые прежде занимались производственной деятельностью и доказали свое умение эффективно работать в условиях конкурентного рынка. И все же внутренний обслуживающий персонал в бизнесе не считается новатором. У них хорошо получается создавать империи — и они всегда хотят заниматься исключительно этим. Эти люди не желают отказываться от того, что привыкли делать, поэтому, заняв прочное положение, мало кто из них принимается за инновации.

Существуют три основные причины, почему принятая практика в институтах общественного обслуживания намного чаще выступает на пути новаторства, чем это бывает на предприятиях бизнес-сектора.

1. Во-первых, институт общественного обслуживания в своей деятельности отталкивается скорее от бюджета, чем от результатов. Ему платят за приложенные усилия, из фондов, заработанных кем-то другим, например налогоплательщиками, спонсорами благотворительных организаций или компаний, на которую работают сотрудники отдела кадров или маркетинга. Чем более активную деятельность развивает институт общественного обслуживания, тем большим будет его бюджет.

Успех в институте общественного обслуживания определяется не достигнутыми результатами, а получением *большого бюджета*. Следовательно, попытка уменьшить количество мероприятий и программ подрывает силы института, он теряет статус и престиж. Неудачи не признаются, а что еще хуже, нельзя признавать и тот факт, что поставленную задачу удалось выполнить.

2. Институт обслуживания состоит из множества взаимосвязанных элементов. В компании, которая продает свою продукцию на рынке, один элемент — потребитель — в конечном счете считается главным. Для того чтобы добиться успеха, такой компании нужно получить всего лишь небольшую долю небольшого рынка. Тогда она сможет удовлетворить и все остальные элементы: акционеров, работников, общину и т.д. Но именно по той причине, что институты общественного обслуживания — сюда же относятся и целые отделы в составе деловых предприятий — для получения зарплаты не отчитываются о достигнутых результатах, то любой элемент, каким бы малозначительным он ни был, по сути, обладает правом вето. Институт общественного обслуживания должен удовлетворять всех и не может себе позволить заполучить хотя бы одного врага.

Как только институт обслуживания приступает к работе, он приобретает клиентуру, которая впоследствии не желает отказываться ни от одной программы и не хочет вносить в нее ни малейших изменений. Но все новое всегда кажется спорным, следовательно, оно вызывает противодействие со стороны существующей клиентуры и даже не имеет шанса заполучить собственных сторонников.

3. Но самая важная причина состоит в том, что институт общественного обслуживания, по большому счету, существует для того, чтобы творить добро. Это значит, что он воспринимает свою миссию как нравственный абсолют, а не экономический показатель или объект подсчета расходов и прибылей. Экономисты всегда стремятся по-новому распределить одни и те же ресурсы, чтобы получить больше прибыли. Значит, в экономике все относительно. В институте общественного обслуживания нет такого понятия, как большая прибыль. Если ты творишь добро, то делать его еще «добрее» невозможно.

На самом деле неспособность выполнить поставленные задачи в стремлении к добру означает лишь, что необходимо удвоить усилия. Силы зла, должно быть, оказались намного мощнее, чем ожидалось, следовательно, бороться с ними нужно упорнее.

Тысячи лет проповедники всевозможных религий призывали паству противостоять грехам плоти, но едва ли преуспели в этом. Однако с точки зрения самих проповедников это нельзя назвать аргументом, который бы убедил их использовать свои многочисленные таланты в тех сферах, где добиться результатов было бы проще. Наоборот, с их точки зрения, это доказывает лишь, что усилия нужно удвоить. Борьба с плотским грехом, несомненно, является нравственным благом, а значит, абсолютном, который не признает никаких подсчетов прибылей и убытков.

Редко какие институты общественного обслуживания определяют свои задачи в абсолютных терминах. Но даже отделы кадров и обслуживающий персонал на производстве склонны считать своей миссией “создание добра”, которая является понятием нравственным и абсолютным, а не экономическим или относительным.

Это означает, что институты общественного обслуживания склонны *максимизировать*, нежели *оптимизировать*. “Наша миссия не будет выполнена, — утверждает лидер “Крестового похода” против голода, — пока хотя бы один ребенок на земле ложится спать голодным”. Если бы он сказал: “Наша миссия будет выполнена, если большая часть детей, которых можно охватить посредством существующих каналов сбыта, получает достаточно пищи, чтобы не страдать от недоедания”, его сразу бы сместили с должности. Однако если цель доведена до максимума, ее ни при каких условиях не удастся достичь. Напротив, чем ближе человек подходит к своей цели, тем больше усилий это требует. Ведь как только была достигнута оптимизация (наверное, примерно на уровне 75–80 процентов от теоретического максимума), дополнительные затраты начинают увеличиваться в геометрической прогрессии, а дополнительные результаты — с той же скоростью уменьшаются. Чем ближе институт общественного обслуживания подходит к достижению поставленных задач, тем в большее отчаяние он впадает и тем сложнее ему будет даваться то, чем он занимается.

Но эта организация будет вести себя точно так же и в том случае, когда она добивается меньшего, чем запланировано. Независимо от того, преуспевает она или терпит неудачу, требование применять инновации и делать что-то еще вызовет отчаянное сопротивление, поскольку будет воспринято как угроза основной задаче учреждения, самой сути его существования, ее убеждениям и ценностям.

Это серьезные помехи на пути новаторства. Они объясняют, почему в значительной степени инновации в институтах общественного обслуживания появляются скорее в новых организациях, чем в существующих.



Самый яркий пример из последних веяний — профсоюз. Его вполне можно назвать самым успешным институтом XX века в развитых странах. Он, несомненно, выполнил все свои первоначальные задачи. Больше уже не к чему стремиться, если доля трудовых ресурсов в валовом национальном продукте развитых стран запада приближается к 90 процентам. И все же профсоюз не в состоянии даже подумать о новых задачах, новых целях и возможностях. Все, что он делает, — это повторяет старые слоганы и воюет в прежних битвах. Ведь трудовые ресурсы — это абсолютное благо, а значит, его нельзя подвергать сомнениям, не говоря уже о трансформациях.

Университет, однако, не слишком отличается от профсоюза, частично по той же причине — степень его роста и успеха в XX веке занимает второе место после профсоюза.

Но и среди институтов общественного обслуживания (в том числе государственных органов) найдется немало исключений, которые доказывают, что и эти учреждения, какими бы старыми и крупными они ни были, способны на новаторство.

Многие архиепископские епархии римской католической церкви в США, например, привлекают мирян к управлению делами в епархии, в том числе замужних прихожанок и бывших руководителей деловых корпораций. Все, что не касается осуществления таинств и чтения проповедей в конгрегации, выполняется специалистами и менеджерами из мирян. Хотя в католической церкви США не хватает священников, такая политика позволяет тем, кто все еще занят богослужением, активно продвигаться вверх, укреплять паству и расширять религиозные службы.

Одно из старейших научных обществ, Американская ассоциация помощи науке, в период с 1960 по 1980 год переосмыслила свою деятельность и превратилась в массовую организацию, не потеряв своих характерных особенностей лидера. Она совершенно изменила свой еженедельный журнал, *Science*, который теперь стал вестником науки для широкой общественности и правительства, а также авторитетным источником информации о научных веяниях. Таким образом был создан по-настоящему научный и в то же время популярный журнал с большим тиражом для широкого круга читателей.

В большой больнице на Западном побережье еще в 1965 году поняли, что в результате успехов в здравоохранении эта область начала меняться. Если другие крупные городские больницы пытались бороться с такими тенденциями, как создание больничных сетей или независимых центров амбулаторного лечения, то это лечебное учреждение стало лидером и новатором в данной сфере. Более того, оно первым открыло независимый родильный центр, в котором будущим мамам по довольно низкой цене выделялись комнаты в мотеле со всем необходимым медицинским обслуживанием. Эта

же больница первой открыла независимые хирургические центры для амбулаторного лечения, а также приступила к созданию собственной добровольной больничной сети, в рамках которой местным больницам поменьше предлагается управление по контракту.

Начиная с 1975 года организация девушек-скаутов США, созданная еще в начале XX века и насчитывающая несколько миллионов членов, приступила к внедрению инноваций, которые касались членства, программ и волонтеров, т.е. трех основных направлений деятельности этой организации.

Началось активное привлечение девочек из недавно появившегося городского среднего класса, т.е. из семей афро-американцев, выходцев из Азии и Латинской Америки. Организация признала, что с продвижением женщин на высококвалифицированные и управленческие посты девочкам нужны новые программы и примеры для подражания, которые бы делали акцент скорее на профессиональной и деловой карьере, нежели на традиционных занятиях домашним хозяйством и воспитанием детей. Менеджеры организации девушек-скаутов поняли, что традиционные источники волонтеров для управления местными мероприятиями пересыхают, потому что молодые мамы больше не сидят дома, пытаясь придумать, чем бы себя занять. Стало ясно, что новый специалист, новая работающая мама, представляет собой прекрасную возможность, и сами девушки-скауты тоже могут ей кое-что предложить. А ведь для любой общественной организации волонтеры всегда выступают важнейшим ограничением. Следовательно, было решено сделать работу в качестве волонтера среди девушек-скаутов привлекательной для работающей матери, позиционировать это занятие как дополнительную возможность проводить больше времени со своим ребенком и способствовать его развитию. Наконец, организация девушек-скаутов поняла, что работающая мама, у которой не хватает времени на детей, также представляет собой хороший шанс, поэтому была разработана программа для дошкольников. Таким образом была прекращена вредная тенденция — набирать и детей, и волонтеров, в то время как организация мальчиков-скаутов, более крупная, старая и намного более богатая, покорно плывет по течению.

Я отдаю себе отчет в том, что все эти примеры взяты из американской жизни. Несомненно, нечто подобное можно найти и в Европе, и в Японии. Но надеюсь, что этих историй, несмотря на все их ограничения, будет достаточно, чтобы показать, какие предпринимательские методы необходимы институту общественного обслуживания, чтобы приучить его заниматься новаторством.

1. Во-первых, институт общественного обслуживания должен четко определить свою *миссию*. Что он пытается сделать? Для чего он существует? Ему нужно концентрироваться не на программах или проектах, а на задачах. *Программы и проекты* — всего лишь *средства добиться цели*. Их

в любом случае нужно рассматривать как временные и даже более того — краткосрочные.

2. Институту общественного обслуживания необходимо *реалистично* сформулировать цели. Он должен говорить: “Наша задача — утолять голод”, а не “Наша задача — ликвидировать голод”. Ему нужно то, что действительно достижимо, значит, представляет собой реалистичную цель, чтобы в конечном счете можно было сказать: “Наше дело сделано”.

Конечно, некоторые задачи не получится решить никогда. Вершить правосудие в любом человеческом обществе — эта задача, несомненно, бесконечна, даже по самым скромным подсчетам она никогда не будет выполнена до конца. Но большинство задач можно и нужно сформулировать оптимальными, а не максимальными словами. Тогда можно будет заявить: “Мы добились того, к чему стремились”.

Безусловно, все это нужно рассматривать с точки зрения традиционной цели школьного учителя: заставить всех много лет провести в школе. Эта цель в развитых странах уже давно была достигнута. Чем теперь должно заниматься образование? Другими словами, чем образование отличается от обычной учебы?

3. Неспособность достигнуть цели необходимо расценивать как свидетельство того, что цель выбрана неправильно или, по крайней мере, ошибочно сформулирована. Если ее не удалось достичь после нескольких попыток, можно сделать вывод, что цель неправильна. Ошибкой будет полагать, что неудача — это хороший повод попытаться снова и снова. Неспособность добиться цели, достаточно убедительная причина усомниться в правильности поставленной цели — а это полностью противоречит тому, в чем убеждено большинство институтов общественного обслуживания.

4. Наконец, институты общественного обслуживания должны внедрить в свою деятельность непрерывный поиск инновационных возможностей. Они должны привыкнуть расценивать перемены как возможности, а не как угрозу.

Даже в государстве возможны инновации, если соблюдаются простые правила. Например: Линкольн, штат Небраска, 140 лет назад был первым городом Западного мира, где в городскую собственность перешли такие службы, как общественный транспорт, поставки электричества, газа, воды и т.д. Еще в середине 1970-х годов, когда мэром города была Хелен Бусалис, здесь началась приватизация таких служб, как вывоз мусора, перевозки школьников и множество других. Городские власти предоставляли деньги, а частные компании боролись за контракты. Все это позволило существенно сократить расходы и даже во много улучшить качество услуг.

Хелен Бусалис увидела в Линкольне возможность отделить “поставщика” общественных услуг, т.е. государство, от “исполнителя”, что привело к повышению стандартов обслуживания, эффективности и надежности, а также снижению расходов в результате конкуренции.

Четыре изложенных выше правила описывают конкретные методы и практики, которыми необходимо воспользоваться институту общественного обслуживания, если он стремится развить в себе предпринимательские и новаторские качества. Но помимо этого ему нужно также принять те методы и практики, которые требуются для любой существующей организации, стремящейся стать предпринимательской. (Эти методы и практики, подходящие для предпринимательского бизнеса, описаны в главах 34–37).

### НЕОБХОДИМОСТЬ В ИННОВАЦИЯХ

Почему инновации в институтах общественного обслуживания так важны? Почему бы нам просто не оставить существующие организации такими, как они есть, и требовать инноваций в секторе общественного обслуживания от новых организаций, как это делалось всегда?

Ответ звучит так: институты общественного обслуживания в развитых странах стали слишком заметным и важным явлением. Сектор общественного обслуживания, как государственный, так и негосударственный, но не нацеленный на получение прибыли, в XX веке развивался быстрее, чем частный сектор, — наверное, быстрее в три–пять раз. Этот рост особенно активизироваться после Второй мировой войны.

В определенной степени такой рост оказался чрезмерным. Если есть возможность превратить институт общественного обслуживания в предприятие, получающее прибыль, ею обязательно нужно воспользоваться. Это относится не только к тем городским службам, которые сейчас *приватизируют* власти города Линкольна в штате Небраска. Переход от некоммерческой к коммерческой деятельности во многом уже осуществлен в американских лечебных учреждениях. Он также может стать массовым в профессиональном и высшем образовании. Стремление субсидировать людей с самыми большими заработками в развитом обществе, т.е. обладателей передовых профессиональных знаний, едва ли можно чем-то оправдать.

Главная экономическая проблема развитых стран — *формирование капитала*. Значит, мы едва ли можем себе позволить заниматься деятельностью, которая не приносит прибыль, т.е. тем, что только потребляет капитал, а не создает его, если все же существует возможность превратить это занятие в формирование капитала, в получение прибыли.

Но огромное количество направлений деятельности, от которых отказываются институты общественного обслуживания, все равно останется общественным обслуживанием, поэтому не исчезнет и не изменится. Следовательно, их необходимо сделать продуктивными и эффективными. Институтам общественного обслуживания придется научиться быть новаторами, управлять своей деятельностью как предпринимателям. Для этого им нужно будет привыкнуть воспринимать социальные, технологические, экономические и демографические сдвиги как возможности в период быстрых перемен в указанных областях.

В противном случае они станут помехой. Таким институтам общественного обслуживания все сложнее будет отказываться от своей миссии и от тех программ или проектов, которые стали малоэффективными в изменившихся условиях. Такие организации все больше будут походить на феодальных баронов, утративших все свои социальные функции около 1300 года: они будут напоминать паразитов, которые могут только мешать и эксплуатировать. Они будут уверены в своей правоте, хотя на самом деле все больше будут *терять легитимность*. Несомненно, это уже произошло с самым влиятельным из всех институтов общественного обслуживания — с профсоюзом. Но при всем этом быстро меняющемуся обществу, с новыми задачами, требованиями и возможностями, институты общественного обслуживания все равно *нужны*.

Бесплатная средняя школа в США является примером как возможностей, так и опасностей. Если она не станет лидером в сфере новаторства, то едва ли сможет выжить, за исключением роли школы для меньшинств в трущобах, поскольку родители из семей со средним и высоким доходом отправляют детей в частные и приходские учебные заведения.

Впервые в своей истории Соединенные Штаты Америки столкнулись с угрозой классовой структуры в образовании, когда в системе бесплатной средней школы остаются только беднейшие слои населения — по крайней мере, в городах и пригородах, где проживает большинство населения. В равной степени в этом будет виновата и сама средняя школа, потому что уже давно известно, что необходимо для ее реформирования.

Многие другие институты общественного обслуживания сталкиваются с подобной проблемой. Знания уже есть. Необходимость в новаторстве ясна. Теперь осталось понять, как внедрить в свою систему предпринимательство и инновации. Иначе эти институты будут вытеснены пришельцами со стороны, которые создадут конкурирующие предпринимательские учреждения, а значит, те, что уже существуют, станут лишь помехой.

В конце XIX—начале XX века в секторе общественного обслуживания активно приветствовались креативность и новаторство. Социальные инновации за прошедшие семьдесят пять лет, начиная с 1930-х годов, несомненно,

были не менее, а то и более энергичными, продуктивными и быстрыми, как и инновации в технологии. Но за это время инновации стали проявляться в создании новых институтов общественного обслуживания. Сегодня потребность в социальных инновациях, возможно, стоит еще острее, но в подавляющем большинстве случаев эти инновации должны затрагивать прежде всего уже существующие институты. Следовательно, главной политической задачей этого поколения должно стать внедрение предпринимательского менеджмента в институты общественного обслуживания.

## Вывод

Чтобы общество могло процветать, ему необходимы двигатели формирования капитала. Институты обслуживания получают деньги из прибыли организаций, нацеленных на приобретение дохода. Развитое общество не может себе позволить, чтобы его институты обслуживания просто так расходовали капитал. В результате необходимо сделать институты общественного обслуживания эффективными и новаторскими. Один из способов добиться этого — приватизировать все виды деятельности, которые такое учреждение может передать в другие руки, и превратить их в занятия для получения прибыли. Одного этого будет достаточно, чтобы обслуживание стало эффективным, но только при условии, что его миссия четко сформулирована.

Огромное количество сервисных мероприятий, которые выполняются в социальном секторе и государственных организациях, приватизировать нельзя. Значит, этим институтам необходимо постараться устранить преграды на пути инноваций. Можно привести множество успешных примеров, в том числе организацию девушек-скаутов США, Американскую ассоциацию помощи науке и город Линкольн в штате Небраска.

Для успешного внедрения инноваций в институты общественного обслуживания существует четыре основных требования.

1. Четко сформулировать миссию.
2. Определить достижимые цели и выразить их в виде оптимума, а не теоретического максимума.
3. Отказаться от задач, которые не удалось выполнить после неоднократных попыток. Неспособность добиться поставленной цели, несмотря на множество попыток, говорит о том, что цель либо нужно пересмотреть, либо от нее стоит вообще отказаться.
4. Внедрить в деятельность институтов общественного обслуживания предпринимательские методы и практики, эффективность которых уже доказана в других секторах экономики.

# ПРОДУКТИВНЫЙ ТРУД И РАБОТНИК, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ДОСТИЖЕНИЯ

---

Второй основной параметр задачи менеджера — сделать труд продуктивным, а работника — ориентированным на достижения. Нам очень мало известно об этом параметре. Конечно, существует множество легенд и преданий, но солидные и серьезные знания на этом поприще отсутствуют. Мы точно знаем, что сегодня труд и рабочая сила находятся в процессе больших перемен, которые по масштабу намного превосходят любые перемены, произошедшие после промышленной революции двести лет назад. Нам известно, что, как минимум, в развитых странах нам просто необходимы радикально новые подходы к *анализу, синтезу, контролю над трудом* и производством, к *должностной структуре, трудовым отношениям, структуре экономических вознаграждений и властных отношений*; к расширению *ответственности* работника. Мы знаем наверняка, что нужно отказаться от управления персоналом как “центром издержек” и начать *управлять им как совокупностью личностей*.

## КАК СДЕЛАТЬ ТРУД ПРОДУКТИВНЫМ И ОРИЕНТИРОВАТЬ РАБОТНИКА НА ДОСТИЖЕНИЯ

---

Лишь немногие слова настолько неоднозначны по своей сути и настолько эмоционально нагружены, как слова “труд” или “работа”. Если говорить о труде и отдыхе, то отдых явно является благом. А вот если сравнивать уход на пенсию и труд, то вопрос, будет ли уход на пенсию лучше, чем труд, будет уже спорным. Нет никакого сомнения, что работать лучше, чем пребывать в праздности. А состояние безработицы вообще крайне далеко от блага, это, по сути, уже катастрофа.

Существует понятие “работать играючи”. При этом слово “играючи” несет явно позитивный смысл. С другой стороны, играючи быть хирургом — это, без сомнения, просто ужасно. Работа может означать высокое достижение, как, например, в выражении “лучшая работа художника за всю его жизнь”. Но труд может быть изнурительным, тяжелым и крайне скучным.

Понятия “работа” и “работать” тесно связаны друг с другом. Если никто не работает, то и работа при этом не выполняется. С другой стороны, если нет работы, то и работать тоже невозможно.

При всем при этом работа (труд) и процесс работы отличаются. Труд — понятие безличное и объективное. Это “нечто”. Не всякий труд можно взвесить или измерить. Даже самая неосязаемая часть труда существует вне выполняемого его работника и не зависит от него.

Работу от игры отличает очень старый вопрос, на который никто до сих пор не дал удовлетворяющего нас ответа. Сама по себе деятельность в обоих случаях очень часто повторяется в наименее мелких деталях. Обработка древесины является работой, которую выполняет рабочий мебельной фабрики, и игрой, если этим в свободное время занят какой-то энтузиаст. Однако психологически и социально эти два вида деятельности совершенно разные. Возможно, ключевым различием является то, что труд, в отличие от игры, обезличен и объективен. Его результат находится вне работника. Цель игры находится в самом играющем, а цель труда связана с поль-



зователем конечного продукта. Если конечный продукт определяется не играющим, а другими людьми, значит, речь идет о работе.

Работу выполняет человек, т.е. работник. Это исключительно человеческий вид деятельности. Таким образом, работа — это *физиология и психология, общество и общность, личность, экономика и власть*. Как говорится в одной старинной поговорке: “Нельзя нанять одни руки, к ним обязательно прилагается человек”.

Таким образом, работа и процесс ее выполнения следуют разным правилам. Работа относится к сфере объектов и имеет свою обезличенную логику. Процесс работы относится к сфере человека. Менеджеру всегда нужно управлять как работой, так и процессом выполнения работы. Он должен сделать *труд продуктивным, а работника — ориентированным на достижения*. Он должен объединять труд и работника.

## РАБОТА И РАБОТНИК В ПЕРИОД БЫСТРЫХ ПЕРЕМЕН

Сегодня и труд, и работник пребывают на стадии быстрых перемен, как уже говорилось в главе 4. Эти перемены доминировали до конца XX века, а возможно, будут доминировать и большую часть следующего века. Они являются наиболее радикальными переменами со времени промышленной революции, произошедшей более двухсот лет назад.

За последние двести лет труд вышел за пределы дома и людей, работающих в одиночку, и перешел в общество наемных работников, которые трудятся в организациях. Вместе с тем центр тяжести рабочей силы смещается от работника физического труда к работнику умственного труда. Все больший и больший процент рабочей силы во всех развитых странах работает не руками, а с использованием идей, концепций и теорий. Результатом их деятельности является не физический объект, а *знания и информация*. Всего лишь полстолетия назад умственным трудом занимались в основном независимые профессионалы, работавшие на себя или в небольших группах. В большинстве своем рабочая сила состояла из работников физического труда.

## КРИЗИС РАБОТНИКА ФИЗИЧЕСКОГО ТРУДА

Упомянутые выше изменения означают, прежде всего, кризис для работника физического труда и организации, защищающей его интересы, т.е. для профсоюза.

На протяжении двухсот лет работник физического труда в производственной сфере, детище промышленной революции, боролся за достижение экономической безопасности, статуса и власти в индустриальном обществе. За девяносто лет после окончания Первой мировой войны его прогресс был поистине потрясающим. В наиболее развитых странах работник физического труда, который еще вчера был пролетарием, еле сводящим концы с концами, приобрел существенную экономическую безопасность, уровень дохода, превышающий доходы среднего класса вчерашнего дня, и все возрастающую политическую власть.

Однако с укреплением положения работника умственного труда он опять оказался в опасном положении. Его экономическая безопасность под угрозой. К тому же его положение в обществе и социальный статус быстро катятся по наклонной. В развитых странах производственный рабочий, пролетарий, чувствует себя обделенным. Он неудачник еще до того, как начал что-либо делать, особенно если речь идет о молодом человеке. Такая ситуация не является результатом действий менеджеров, это результат социального развития общества и возникающего в связи с ним давления.

Во всех развитых обществах все чаще и чаще способные, умные и амбициозные представители рабочего класса продолжают свое образование после того, как получают право заниматься физическим трудом. Давление со стороны общества, семьи, соседей и школы подталкивает молодых людей к дальнейшему образованию. Молодого человека, который прекращает учебу, достигнув возраста, достаточного для того, чтобы заняться физическим трудом (около пятнадцати лет), сегодня считают глуповатым, ни на что не годным и вообще неудачником.

Сегодня рабочий физического труда в развитых странах не уважает себя. Это неминуемо приводит к чувству горечи, подозрительности, недоверия как к себе самому, так и к организации и менеджменту, а это, в свою очередь, порождает обреченность. В современном рабочем нет того революционного духа, который был характерен для его отцов и дедов. Он понимает, что революция не изменит фундаментальных условий. Однако рабочий физического труда настроен сегодня крайне воинственно, и, скорее всего, по мере того, как центр социальной гравитации все больше будет смещаться к умственному труду и к работнику умственного труда, эта воинственность будет все больше усиливаться.

Краснобаи из трудовых партий и движений все еще нещадно критикуют систему прибыли. Но настоящая классовая война сегодня идет между "желтыми касками" (прозвище американских рабочих-строителей, известных своим консерватизмом, в том числе в политических вопросах).

В переносном смысле — любой рабочий, не терпящий интеллигентов. — *Примеч. ред.*) и либералами, т.е. наемными работниками умственного труда, представителями среднего класса. Именно их вездесущая коалиция — как в американском “Новом курсе”, так и в социал-демократической и лейбористской партиях Европы (начиная с либерально-лейбористской коалиции, сформировавшей в 1907 году, первое “современное” правительство — британский кабинет Ллойда Джорджа) — создала прогрессивную левую партию и доминировала в политике всех развитых стран на протяжении подавляющей части XX века. А основным политическим событием XXI века будет возрастающий раскол между этими двумя группами.

### Кризис профсоюзов

Изменение статуса работника физического труда, приведшее к смещению акцента на умственный труд, создало не только новый классовый раскол, но и привело к серьезным трудностям для института работника физического труда, т.е. для профсоюза.

Возможно, наиболее примечательным признаком этого является резкое падение качества лидеров профсоюзов, что в значительной степени стало результатом “образовательного взрыва”. В прошлом профсоюзная деятельность была хорошей карьерной возможностью для амбициозного молодого рабочего, который рано ушел из школы из-за нехватки денег. В современных развитых странах способный и амбициозный молодой человек продолжает свое образование до получения диплома о высшем образовании. Так он попадает в разряд менеджеров и специалистов. Он вполне может по своим убеждениям принадлежать к “левым”, но его управленческие способности уже не будут работать на пользу рабочего класса. Лидеры, которые попадают в созданный таким образом вакуум, руководствуются скорее не амбициями, а чувством обиды или ощущением своих намного меньших способностей, либо это просто люди, лишенные уверенности в себе. Они будут слабыми лидерами, а наихудшее, с чем может столкнуться любая отрасль, — это слабый профсоюз.

В то же время тот факт, что молодой рабочий считает себя неудачником, заставляет его противостоять и оказывать сопротивление тем же лидерам профсоюза, которых он сам и избрал. Как только человек занимает управленческую должность в профсоюзе, он автоматически причисляется к истеблишменту. Он должен общаться с сильными мира сего из правительства и бизнес-сектора. Ему приходится использовать свою власть. Он должен

иметь все атрибуты власть придержащих — большой офис, целый штат помощников и ассистентов, несколько компьютеров на рабочем столе и т.д. Чтобы быть эффективным лидером, он должен превратиться в одного из “них” и перестать быть одним из “нас”. Вчерашний рабочий рассматривал управленческий орган профсоюза как орган, защищающий его интересы. Он гордился тем, что лидер профсоюза превратился во влиятельную особу. Сегодняшний молодой рабочий, преисполненный уверенности в том, что он неудачник, по вполне понятным причинам оказывает лидерам профсоюза еще большее сопротивление, чем остальному начальству. В результате лидеры профсоюза все больше и больше утрачивают контроль над собственными членами, которые их отвергают, противостоят им и не признают их. В свою очередь, это делает профсоюз все более уязвимым. Ведь профсоюз ни на что не способен, если он не может завоевать голоса и подчинение участников, обеспечить соблюдение условий коллективного договора; в этом случае он не может рассчитывать на то, что его члены будут оказывать поддержку лидеру.

Вне всякого сомнения, коллективные соглашения — неважно, идет ли речь об отдельной компании, или профсоюзе, или (как в Западной Европе и Японии) о соглашениях между всей отраслью и ее профсоюзом — сталкиваются сегодня с серьезными проблемами. Спорным является вопрос, сохранится ли вообще в будущем “цивилизованное промышленное благосостояние” коллективных соглашений, которое стало главным достижением первых лет XX века. Пока неясно, что может прийти ему на смену.

## ПРОФСОЮЗЫ И РАБОТНИКИ УМСТВЕННОГО ТРУДА

Существует потребность в органе, защищающем интересы рабочего перед менеджментом или хотя бы представляющем его интересы, и он нужен не только рабочим, но и обществу. Менеджмент является и должен быть властью. А любой власти необходимы ограничения и контроль, иначе она превратится в тиранию. Профсоюз — это очень специфический, практически беспрецедентный орган ограничения политической власти менеджмента. Это оппозиция, которая никогда не сможет стать правительством. В то же время в своем ограниченном масштабе он выполняет в обществе чрезвычайно важную функцию, однако сегодня он все больше и больше утрачивает способность выполнять ее.

Оппозиционная функция профсоюза в будущем понадобится нам намного больше, чем она была нужна в прошлом. Рабочий физического труда начинает понимать, причем вполне обоснованно, что он не может

больше зависеть от политической партии и от ее призывов к большинству. Это результат постепенного отхода от "Нового курса", т.е. от социал-демократического союза между рабочим и либералом. Все больше и больше власть, которую нужно ограничивать, принадлежит не руководителям и капиталистам, а образованному среднему классу работников умственного труда. Их не слишком интересуют прибыли, зато очень интересует власть. Наиболее острые конфликты власти разворачиваются сегодня не в частных предприятиях или в бизнес-компаниях, они разгораются между вахтерами и кафедрами университета, между санитарями и администраторами больницы, между ассистентами и выпускниками высших учебных заведений. Или, например, как в шведской сталелитейной промышленности, между рабочими и их убежденными боссами-социалистами в национализированных отраслях. Это конфликты между интересами рабочих и общества (во всяком случае, так считают либералы). В таких конфликтах политические партии, нацеленные на массовую поддержку и привлечение голосов большинства избирателей, склоняются к тому, чтобы стать на сторону боссов, поскольку никакая риторика и красноречие не могут скрыть того факта, что решение этих конфликтов будет оплачиваться не из прибылей, а из цен или налогов.

Институты общественного обслуживания могут столкнуться с более сложными проблемами промышленных взаимоотношений, чем бизнес-компания, и они намного хуже к ним подготовлены. Больницы, школы, государственные учреждения — во всех этих организациях профсоюзы создаются все активнее и активнее. В этих институтах рабочий физического труда или младший клерк чувствует себя даже еще более обделенным и принадлежащим к людям второго сорта, чем рабочий на производстве или в обслуживающих отраслях.

Профсоюзы сами по себе не могут рассматривать события сквозь призму собственной роли в будущем, они не могут разработать новые подходы к своей структуре и функциям. Одной из причин этого является то, что новые лидеры, пришедшие на смену умерших или ушедших на пенсию первопроходцев, часто обладают намного меньшими способностями, они менее зрелы, менее компетентны. Не менее важным является и тот факт, что новые лидеры могут удержать контроль над членами профсоюза, только если они будут против всего. Новые лидеры даже не рискуют задавать вопросы, не то чтобы предлагать свои варианты ответов на них. Они не рискуют становиться лидерами и вынуждены постоянно отчаянно бороться, чтобы удержаться на своем месте.

Нам нужна новая политика в сфере производственных отношений. Во всех развитых и развивающихся странах менеджерам бизнес-институтов

и общественных институтов придется заново продумать будущее профсоюза, его роль, функцию, позицию как внутри института, так и в обществе. Это ключевая *социальная обязанность* менеджмента. Помимо того, это еще и *бизнес-обязанность* менеджмента.

Будущее бизнеса и экономики, точно так же как и будущее общества в целом, во многом зависит от того, каким способом мы разрешим или, наоборот, не сможем разрешить возрастающий и углубляющийся кризис профсоюзов.

Обдумать роль и функции профсоюза само по себе очень интересно для менеджмента. Считать, что слабость профсоюза означает силу менеджмента, значит, заниматься самообманом. Профсоюз является типичным явлением для всех развитых некоммунистических стран. А слабый профсоюз, т.е. тот, у которого нет определенной роли, функции, полномочий, сильного и эффективного руководства, означает непродуктивное соперничество, демагогию, безответственные требования, все возрастающее напряжение и озлобленность. Слабость профсоюза вовсе не означает силы менеджмента. Наоборот, это означает его слабость.

## УПРАВЛЕНИЕ РАБОТНИКОМ УМСТВЕННОГО ТРУДА: НОВОЕ ИСПЫТАНИЕ

Управление умственным трудом и его работниками — по сути, совершенно новая задача, и мы знаем о ней еще меньше, чем об управлении (или неправильном управлении) работником физического труда. Поэтому она, по всей вероятности, будет более тяжелой. С другой стороны, тут пока не существует долгой истории разочарования, взаимных подозрений, обид, устаревших ограничений, правил и норм. По этой причине управление умственным трудом и работником умственного труда может сконцентрироваться на выработке правильных стратегий и их практического применения. Менеджмент сегодня может сконцентрироваться на будущем, а не на изобличении прошлого, на потенциальных перспективах, а не на проблемах.

Управление умственным трудом и работником умственного труда требует исключительного воображения, мужества и очень сильного лидерства. В некоторых отношениях это будет значительно более сложная задача, чем до недавнего времени было управление работником ручного труда. Дело в том, что такое оружие, как страх — страх перед экономическими трудностями, перед отсутствием защищенности на рабочем месте, физический страх охранников компании или страх перед государственной властью, — который так долго использовали вместо управления физичес-

ким трудом и работником физического труда, в контексте умственного труда и работника умственного труда не действует.

Работник умственного труда, за исключением разве что наиболее низовых его уровней, не будет работать продуктивно из-за страха. Только *самотивация* и *самонаправление* могут сделать его продуктивным. Чтобы что-либо производить, он должен быть *ориентированным на достижения*.

Продуктивность в любом развитом обществе базируется на способности *сделать умственный труд продуктивным, а работника умственного труда — ориентированным на достижения*. Возможно, это даже главнейшая задача нового информационного общества. У менеджмента умственного труда нет предшественников. Традиционно умственным трудом занимались люди, работающие автономно или в небольших группах. Сегодня умственная работа выполняется в больших, сложных, управляемых менеджерами институтах. Работника умственного труда даже нельзя считать преемником вчерашнего интеллектуала-профессионала. Он является преемником квалифицированного работника.

Плохо то, что мы не можем четко определить и тем более измерить продуктивность большинства видов умственного труда. Мы можем определить и измерить продуктивность продавца в универмаге. Однако дать определение продуктивности труда торгового агента производственной фирмы уже намного сложнее. Должны ли это быть суммарные продажи? Или это распределение прибыли от продаж, которая может очень сильно варьироваться в зависимости от ассортимента продукта, который может продать один агент по продажам? Или это реальные продажи в сравнении с потенциалом обслуживаемой им территории? А может, при определении продуктивности агента по продажам необходимо учитывать его способность удерживать имеющихся клиентов? Или, возможно, ключевой должна считаться его способность привлекать новых клиентов? Эти задачи намного сложнее, чем определение и измерение продуктивности даже очень высококвалифицированного работника физического труда. В последнем случае практически всегда возможно определить и измерить продуктивность в количественных показателях, например в парах обуви, произведенных за час, день, неделю по сравнению с минимальными стандартами качества.

Достижения работника умственного труда очень трудно измерить. Никто, кроме него самого, не может ответить на вопрос, что в его работе, эффективности, социальном статусе приносит ему личное удовлетворение; что дает ему повод считать, что он вносит весомый вклад, что он работает эффективно, что он действительно ценен, что он самореализуется. (Подробнее об управлении умственным трудом и его работником рассказывается в главе 19.)

## Сегментация рабочей силы

Работники физического и умственного труда — это не единственные сегменты рабочей силы. По всей вероятности, важную и отличную от других группу представляют собой *работники сферы обслуживания*, которые относятся к производственной рабочей силе, но при этом не занимаются никакой механической обработкой с использованием инструментария. Не менее важным фактором является и то, что рабочая сила во всех развитых странах четко сегментируется по половому признаку.

До недавних пор женщины как наемные работники были явлением временным. Они либо работали в промежутке между получением образования и замужеством, либо явно относились к более низкому социальному классу. Жены респектабельных работников не работали по найму. Работающие женщины из высшего класса, такие как немногие врачи, адвокаты и профессора в университетах, были преимущественно независимыми профессионалами. Исключение составляли учительницы в школах и сиделки в больницах.

Во всех развитых странах эта ситуация в последнее время резко изменилась. Вполне возможно, что тот факт, что значительное количество женщин работает по найму, является одним из признаков развитого общества. Замужняя женщина среднего класса сегодня стала типичным наемным работником. С уменьшением размера семей и значительным сокращением объемов домашней работы все больше и больше женщин, принадлежащих к среднему и высшему классам, вливаются в рабочую силу. Судя по всему, эта тенденция сохранится и в будущем. (Подробнее об увеличении числа женщин в рамках рабочей силы см. в главе 5.) Движущей силой тут выступают *экономические, социальные и психологические* факторы.

Работающей женщине нужна другая структура работы, которая бы соответствовала новым реалиям и условиям. Например, женщинам с детьми часто нужна работа на неполный рабочий день или с гибким графиком.

У различных сегментов рабочей силы существуют разные потребности и в отношении льгот. Если речь идет о наличной заработной плате, они все могут считать ценными одни и те же вознаграждения. Но если речь идет о пенсионном обеспечении, пособиях на образование или бытовые нужды, о льготах на медицинское обслуживание и т.д., то их потребности и ожидания очень сильно варьируются в зависимости от пола, возраста, обязанностей перед семьей, от того, на каком этапе жизни находятся они и их семьи, и т.д.

Двумя основными испытаниями для менеджмента умственного труда и работника умственного труда являются *перемена психологического и со-*



циального положения работника физического труда (будучи более высокообразованным и высокооплачиваемым, он все равно движется по социальной лестнице вниз и превращается из уважаемого рабочего класса в группу второсортных граждан) и появление умственного труда и работника умственного труда как экономического и общественного центра того, что сегодня называют постиндустриальным обществом.

## НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ

Именно эти перемены объясняют появление нового поколения работников — высокообразованных молодых людей, — которые бросают вызов традиционному управлению трудом и работниками, традиционной организации, а также традиционным экономическим отношениям и отношениям власти.

Это часто объясняют повышением достатка людей, но на самом деле такое объяснение явно поверхностно. Несомненно, достаток — это явление новое. На протяжении всей истории человечества подавляющее большинство людей жило на грани выживания. Большинство из них понятия не имело, как и где заработать на следующий обед. На сегодняшний день в развитых странах львиная доля населения находится в экономически стабильном положении — как минимум, по традиционным критериям. С другой стороны, нет ни малейших признаков того, что подавляющее большинство (или вообще какая-то часть, превышающая очень незначительное меньшинство) потеряло аппетит к экономическим вознаграждениям материального или нематериального характера. Наоборот, большинство, вкусив плодов продуктивности, явно ожидает все большей отдачи от своего труда. Они ожидают даже большего, чем способна создать экономика на данный момент, и даже, возможно, большего, чем вообще способны создать ограниченные ресурсы нашей планеты.

Сдвиги в структуре и характере труда привели к созданию потребности в том, чтобы труд производил больше, чем чисто экономические выгоды.

Просто зарабатывать на существование уже недостаточно. *Труд должен позволять зарабатывать на достойную жизнь.* Это означает, что задача обеспечения продуктивности труда становится важной, как никогда раньше. В то же время и работник физического труда с его психологическим ощущением собственной нестабильности, и работник умственного труда с его новым статусом ожидают, что труд принесет им психологическое и социальное удовлетворение. Они не обязательно ожидают, что работа будет приносить удовольствие, но они ожидают, что она поможет им многого достичь.

## Вывод

Основные трудности при управлении трудом и работой представляют изменившееся психологическое и социальное положение работника физического труда, кризис традиционной роли и функции профсоюза в результате его прежних успехов и появление умственного труда как экономического и социального центра в постиндустриальном информационном обществе. Работа меняется, а вместе с ней меняется и рабочая сила, особенно по мере того, как в развитых странах увеличивается число работающих замужних женщин всех классов.

## УПРАВЛЕНИЕ РАБОТОЙ И РАБОТНИКОМ ФИЗИЧЕСКОГО ТРУДА

---

Самый важный и поистине уникальный вклад менеджмента в XX веке — это пятидесятикратное увеличение производительности *работника физического труда* на производстве.

Самый важный вклад менеджмента, который необходимо будет сделать в XXI веке — это тоже увеличение производительности, но уже *умственного труда* и людей, занятых им.

Самым важным активом компании в XX веке было ее производственное оборудование. Самым важным активом института XXI века, будь то в бизнесе или некоммерческой сфере, являются работники умственного труда и их производительность.

### Производительность работника физического труда

Прежде всего посмотрим, где мы находимся.

Всего лишь немногим более ста лет назад ученые впервые всерьез обратили внимание на физический труд и его работника, после чего приступили к их изучению. Великие поэты, например греческий поэт Гесиод (VI в. до н.э.) и через пятьсот лет — римский поэт Вергилий (конец I в. до н.э.), воспевали труд земледельца. Их стихотворения в переводе на любой язык до сих пор считаются одними из лучших. Но ни работа, которую они восхваляли, ни земледельцы не имеют ничего общего с действительностью, да авторы к этому и не стремились. Ни Гесиод, ни Вергилий ни разу в жизни не держали в руках серп, никогда не выгоняли на пастбище овец и даже не видели тех, кто этим занимался. И когда через тысячу девятьсот лет после Вергилия Карл Маркс (1818–1883) приступил к описанию физического труда и его работника, он тоже никогда не видел ни того ни другого и даже ни разу не прикоснулся к станку. Первым, кто сделал и то и другое, т.е. сам занимался физическим трудом, а затем приступил к его изучению, был Фредерик Уинслоу Тэйлор (1856–1915).

На всем протяжении истории, отраженной в письменных документах, — а на самом деле и задолго до того, как историю начали записывать, — несомненно, наблюдался непрерывный прогресс в том, что мы сегодня называем

производительностью. Но этот прогресс был результатом применения новых инструментов, новых методов, новой технологии, т.е. представлял собой достижение в том, что экономисты называют капиталом. За все это время редко когда наблюдались прорывы в “труде” в понимании экономистов, т.е. в производительности работника. Всегда считалось само собой разумеющимся, что работник может производить больше, только если будет трудиться тяжелее или дольше. Экономисты XIX века спорили друг с другом по самым разным поводам точно так же, как это делают экономисты сегодня. Но все они — от Дэвида Рикардо (1772–1823) до Карла Маркса — сходились в одном: работники в значительной степени отличаются друг от друга по степени своего мастерства, но никакого различия между ними нет в том, что касается производительности ленивого работника и усердного, физически сильного и слабого. Производительность просто не существовала.

За десять лет после того, как Тэйлор впервые заинтересовался работой и начал ее изучать, производительность работника физического труда резко пошла вверх. И с тех пор она постоянно вырастала со скоростью 3,5 процента в год, что значит, что со времен Тэйлора производительность увеличилась в пятьдесят раз. На этом достижении основываются все экономические и социальные успехи XX века. Производительность работника физического труда создала то, что мы сегодня называем развитой экономикой. До Тэйлора такого явления не существовало — экономики всех стран были в равной степени неразвиты. Неразвитая экономика сегодня — или даже появляющаяся — это экономика, в которой работник физического труда пока трудится не продуктивно.

## Принципы производительности работника физического труда

Принципы, сформулированные Тэйлором, казались обманчиво простыми.

Первый шаг к повышению производительности работника физического труда — это посмотреть на задание и *проанализировать его составные движения*. Затем необходимо *записать каждое движение*, необходимые для его выполнения физические усилия и время, которое для этого требуется. После этого движения, которые окажутся ненужными, можно будет устранить. Если с такой точки зрения изучить физический труд, то окажется, что огромная часть традиционно самых почитаемых процедур на самом деле — ненужная трата сил, потому что они ничего не дают. На следующем этапе все оставшиеся движения, которые действительно необходимы для получения готового продукта, продумываются так, чтобы каждое из них можно было выполнять *самым простым способом*, т.е. с наименьшими физическими или умственными затратами работника и в кратчайшее время.

Наконец, эти движения соединяются в “работу”, т.е. в *логическую последовательность или систему*, в том числе получение информации, необходимой для *контроля* над направлением, количеством, качеством и допустимыми исключениями. В завершение пересматриваются *инструменты*, необходимые для этих движений. И когда бы мы ни взялись изучать какую-либо работу — сколько бы тысяч лет она ни выполнялась, — обязательно оказывается, что привычные инструменты совершенно не подходят для этого задания. Например, так было в случае с лопатой, которой переносили песок в литейном цеху, — первый вид работы, который рассмотрел Тэйлор. Она была неправильного размера, неправильной формы и с неправильной ручкой.

Принципы Тэйлора казались очевидными — так всегда бывает с эффективными методами. Но ему потребовалось двадцать лет экспериментов, чтобы сформулировать их.

За последние сто лет произошло бесчисленное количество других перемен, пересмотров и усовершенствований. Изменилось даже само название методики. Сам Тэйлор называл свой метод *анализом задачи или управлением задачами*. Двадцать лет спустя его уже называли *научным менеджментом*. Прошло еще двадцать лет, и после Первой мировой войны этот метод в США, Соединенном Королевстве и Японии получил известность как *промышленный инжиниринг*, а в Германии — как *рационализация*. Заявлять, что какой-то метод отрицает идею Тэйлора или заменяет ее, — практически стандартный прием отношений с общественностью. Ведь и сам Тэйлор, и его метод стали непопулярны именно по той же причине, по которой они добились такого могущества. То, что увидел Тэйлор, приступивший к изучению работы, противоречило всему, что до него утверждали все поэты и философы, начиная с Гесиода и Вергилия и заканчивая Карлом Марксом. Все они восхваляли мастерство. А Тэйлор доказал, что в физическом труде такого понятия не существует, а есть только простые повторяющиеся движения. Продуктивными их делают знания, т.е. то, как эти простые, неквалифицированные движения объединяются, выстраиваются и выполняются. По сути, Тэйлор первым применил знания к работе<sup>1</sup>.

Этим же Тэйлор навсегда настроил против себя все профсоюзы своего времени, которые тогда создавались по специальностям и основывались на *мистике* ремесла, монополизировав его.

<sup>1</sup> Относительно древнейшей отрасли умственного труда, медицины, современник Тэйлора Уильям Ослер (1849–1919) повторил его достижения, причем в то же самое время. в своей книге *The Principles and Practice of Medicine*, вышедшей в 1892 г. (утверждается, что это лучший учебник со времен Евклидовой Геометрии, написанной в III в. до н.э.). Труд Ослера по праву называли применением научного менеджмента в медицинском диагностировании. И подобно Тэйлору, он утверждал, что мастерства не существует, а есть только метод.

Более того, Тэйлор утверждал — и это по-прежнему предается анафеме всеми профсоюзами, — что рабочим нужно платить согласно их производительности, т.е. по результатам труда, а не по их затратам, например по наработанным часам. Но определение работы, данное Тэйлором, которое рассматривало ее как ряд операций, также во многом объясняет, почему с ним не согласны люди, которые вообще не занимаются физическим трудом, т.е. потомки поэтов и философов древности, писатели и интеллектуалы. Тэйлор лишил работу романтики. Вместо “благородного мастерства” она теперь превратилась в ряд простых движений.

И тем не менее любой метод, который за последние сто лет хотя бы в некоторой степени позволил повысить производительность физического труда, а значит, и зарплату рабочих, основывается на принципах Тэйлора, как бы громогласно их авторы ни пытались подчеркнуть свое отличие от Тэйлора. Это относится к расширению и обогащению труда и чередованию работы, которые на самом деле еще Тэйлор предлагал для уменьшения усталости рабочих и увеличения их производительности. То же можно сказать и о таком применении принципов Тэйлора для анализа заданий и промышленного инжиниринга всего процесса физического труда, как сборочный конвейер Генри Форда (который появился после 1914 года, когда сам Тэйлор уже был старым и больным пенсионером). Не менее справедливо это утверждение и относительно японского цикла качества, непрерывного усовершенствования (принцип *кайзен*) и своевременной доставки.

Но самый наглядный пример — это “тотальное управление качеством”, которое предложил У. Эдвардс Деминг (1900–1993). Он анализировал и организовывал работу точно так же, как и Тэйлор, — и именно это позволило его методу стать эффективным. Но затем, приблизительно в 1940 году, Деминг добавил контроль качества, в основе которого лежала статистическая теория, появившаяся всего через десять лет после смерти Тэйлора. Наконец, в 1970-х годах. Деминг заменил секундомер с остановом и снимки движения, которые использовал Тэйлор, замкнутой телевизионной системой и компьютерным моделированием. Однако анализ контроля качества Деминга — это точная копия “инженеров продуктивности” Тэйлора, и действует он по тому же принципу.

Несмотря на все недостатки и просчеты Тэйлора, а их у него было немало, ни один американец, даже Генри Форд (1863–1947), не оказал подобного ему влияния. *Научный менеджмент* (и его преемник *промышленный инжиниринг*) — это именно тот американский подход, который охватил весь мир и повлиял на него даже больше, чем конституция и Федералистские бумаги. За последний век в мире появился всего один философский метод, способный конкурировать с идеями Тэйлора, — марксизм. И в конечном счете Тэйлор одержал победу над Марксом.

В Первой мировой войне научный менеджмент распространился по всем Соединенным Штатам Америки — наряду с конвейером Форда, опять же основанным на методах Тэйлора. В 1920-х годах научный менеджмент завоевал Западную Европу и начал проникать в Японию.

Во время Второй мировой войны и немецкие, и американские достижения в равной степени объяснялись применением принципов Тэйлора к обучению. Немецкий генеральный штаб после поражения в Первой мировой войне приступил к применению рационализации, т.е. научного менеджмента Тэйлора, к работе солдата и военной подготовке. Это позволило Гитлеру создать первоклассную военную машину за шесть лет между его приходом к власти и 1939 годом. В США те же принципы применялись в подготовке промышленной рабочей силы, сначала для пробы во время Первой мировой войны, а затем в полную силу — в период Второй мировой. Так американцы смогли превзойти немцев по объемам производства, хотя в США больший процент мужского населения, чем в Германии, находился на военной службе, а значит, не участвовал в промышленном производстве. Научный менеджмент в профессиональной подготовке увеличил производительность американского гражданского работника более чем в два, а то и в три раза по сравнению с производительностью гитлеровской Германии и покоренной немцами Европы. Следовательно, научный менеджмент позволил Соединенным Штатам Америки численно превзойти немцев и японцев на полях сражений и на несколько порядков увеличить объемы производства по сравнению с этими двумя странами.

Экономическое развитие за пределами западного мира с 1950 года в значительной степени основывалось на подражании тому, что делали США в период Второй мировой войны, т.е. на применении научного менеджмента для повышения производительности работника физического труда. В прошлом все экономическое развитие основывалось на технологических инновациях — сначала во Франции в XVIII веке, затем в Великобритании с 1760 по 1850 год и, наконец, в новых экономических «сверхдержавах» — Германии и США во второй половине XIX века. Страны за пределами западного мира, которые развивались после Второй мировой войны, начиная с Японии, воздерживались от технологических инноваций, а импортировали методы тренинга, которые развивались в США во время Второй мировой войны благодаря принципам Тэйлора. С их помощью они практически мгновенно сделали производительным труд рабочих, которые в большинстве своем были неквалифицированными. (В Японии, например, в 1950 году почти две третьих трудоспособного населения по-прежнему жили в деревне и не умели делать ничего, кроме как выращивать рис.) Но хотя эти новые трудовые ресурсы были высокопродуктивными, им

и дальше — больше десяти лет — платили крайне мало, так что эти страны — сначала Япония, затем Корея, Тайвань и Сингапур — могли производить те же промышленные товары, что и развитые страны, но с намного меньшими трудовыми затратами.

### **Будущее производительности работника физического труда**

Метод Тэйлора подходил для физического труда в производстве и поначалу применялся только к нему. Но даже в рамках этого традиционного использования он все равно отличается огромными возможностями. Этот метод до сих пор является принципом организации в тех странах, где физический труд, особенно на производстве, остается сектором роста общества и экономики, т.е. в странах третьего мира, где очень много молодых людей практически не имеют образования и не обладают квалификацией, и их число все время растет.

Но, как станет ясно из следующей главы, существует также огромный объем умственного труда, в том числе работы, для которой требуются передовые, теоретические знания, подразумевающий также деятельность руками. А для повышения производительности таких операций также требуется промышленный инжиниринг.

Тем не менее в развитых странах основная задача будет заключаться уже не в том, чтобы сделать физический труд производительным, — по большому счету, мы знаем, как этого добиться. Главным будет сделать производительной деятельность работников умственного труда. Работники умственного труда во всех развитых странах очень быстро становятся самой многочисленной группой в составе рабочей силы. В США они уже составляют одну треть трудовых ресурсов, а в других развитых странах — чуть меньшее соотношение, но их число все равно быстро увеличивается. Прежде всего, от их производительности все больше будет зависеть будущее процветание и даже само выживание экономики этих стран.

### **Вывод**

Осознание того, что *мастерство и знания являются составной частью труда, а не работы, является ключом к тому, чтобы сделать труд производительным*. По своей природе труд можно систематически изучать, чуть ли не с научной точки зрения. До последнего времени это изучение ограничивалось физическим трудом по той причине, что это была основная разновидность труда вообще. Но те же принципы и подходы применимы



и к любому другому виду деятельности, например к основным направлениям сервиса. Их можно применить к обработке информации, т.е. к основным разновидностям канцелярской работы. Они применимы даже практически к любому виду умственного труда. Отличаются только инструменты. Для повышения производительности труда необходимо выполнение четырех отдельных заданий, каждое со своими требованиями. Поскольку труд — явление объективное и обезличенное, со своим “объектом”, — пусть даже с таким абстрактным, как информация или знания, — повышение производительности труда должно начинаться с конечного продукта, а именно с результата. Исходить из вклада в работу нельзя в любом случае, будь то мастерство ремесленника или формальные знания. Мастерство, информация, знания — все это инструменты, а то, какой инструмент когда и с какой целью применить, всегда должно определяться желаемым конечным продуктом. Конечный продукт определяет, какой труд необходим, а еще от него зависит, как превратить этот труд в процесс, какие методы контроля выбрать и какие требования предъявить к используемым инструментам.



## УПРАВЛЕНИЕ РАБОТОЙ И РАБОТНИКОМ УМСТВЕННОГО ТРУДА

---

### Что мы знаем о производительности работника умственного труда

Работа над производительностью работника умственного труда едва началась. В том, что касается фактического изучения производительности работника умственного труда, в 2007 году мы находимся примерно в том же положении, что в 1900 году было в ситуации с производительностью работника физического труда. Но нам уже известно намного больше о производительности работника умственного труда, чем это было сто лет назад с физическим трудом. Мы знаем даже многие ответы. Однако помимо них нам известны и трудности, которые мы пока не преодолели и над которыми нам еще предстоит работать.

Производительность работника умственного труда определяют *шесть* основных факторов.

1. Производительность работника умственного труда требует, чтобы мы задались вопросом: “В чем смысл задания?”
2. Она требует, чтобы ответственность за производительность несли сами работники умственного труда. Они должны сами управлять собой и обладать автономией.
3. Одной из составляющих труда, а также заданием и ответственностью работников умственного труда должны быть непрерывные инновации.
4. Умственный труд требует от работника постоянного обучения самому и обучения других.
5. Производительность работника умственного труда не выражается — или, по крайней мере, выражается не в первую очередь — в количественном отношении результата. Качество должно играть не меньшую роль.
6. Производительность работника умственного труда должна восприниматься как “актив”, а не “расход”. Необходимо, чтобы работники умственного труда стремились работать на свою организацию, не обращая внимания на другие возможности.

Каждое из этих требований, возможно, за исключением последнего, является почти полной противоположностью тому, что требуется для повышения производительности работников физического труда.

В физическом труде качество тоже имеет значение, но отсутствие качества является ограничением. Должен существовать определенный минимальный стандарт качества. Принцип "тотального управления качеством", т.е. применение статистической теории XX века к физическому труду, позволяет сократить (хотя и не в полной мере устранить) производство, которое не соответствует этому минимальному стандарту.

Но в случае умственного труда качество преимущественно не является ограничением или минимумом. Качество — это суть результата. Оценивая работу учителя, мы не спрашиваем, сколько у него в классе учеников. Нас интересует, сколько учеников знают что-то, — а это вопрос качества. Оценивая работу медицинской лаборатории, вопрос о том, сколько анализов может быть обработано на ее оборудовании, является второстепенным по сравнению с тем, сколько результатов анализов можно считать надежными и правильными. То же касается работы и самого обычного чиновника.

Следовательно, производительность умственного труда должна быть в первую очередь нацелена на достижение качества — и не минимального, а оптимального, а то и максимального качества. Только в таком случае можно спросить: "Каков объем, т.е. количество труда?"

Это означает не только, что мы подходим к задаче повышения производительности умственного труда исключительно с точки зрения качества, а не количества, но и то, что прежде всего нам нужно понять, что такое качество.

### В ЧЕМ СМЫСЛ ЗАДАНИЯ

Важнейший вопрос для повышения производительности работника умственного труда звучит так: *"В чем смысл задания?"* Именно он практически невозможен в условиях физического труда. При физическом труде ключевой вопрос всегда один: *"Как нужно выполнять эту работу?"* В физическом труде задания всегда распределяются кем-то. Никто из тех, кто занимался производительностью физического труда, никогда не задумывался над тем, что должен делать работник физического труда. Они всегда задавались только одним вопросом: "Каков самый лучший способ для работника физического труда выполнять свою работу?"

Это касается как "научного менеджмента" Фредерика У. Тэйлора, так и работников компании Sears, Roebuck или Ford Motor Company, которые впервые сконструировали конвейер, или понятия "тотального контроля качества" У. Эдварда Деминга.

Однако в условиях умственного труда важнейший вопрос другой: “В чем смысл задания?”

Одно из возможных объяснений этому заключается в том, что в отличие от физического труда умственный труд не программирует работника. Работник на сборочном конвейере автомобильного завода, который прилагивает колесо, запрограммирован одновременным поступлением ходовой части машины по одной ленте и колеса — по другой. Фермер, который пашет поле, готовясь к посеву, не выбирается из трактора, чтобы ответить на телефонный звонок, посетить собрание или написать служебную записку. В физическом труде то, что нужно сделать, всегда очевидно.

Но в условиях умственного труда задание не программирует работника.

Серьезный кризис в больнице (например, когда пациент внезапно падает в кому), естественно, контролирует задачу медсестры и программирует ее. Но во всем остальном сама медсестра решает, как ей лучше провести время — у постели больного или заполняя бумаги. Инженеров постоянно отвлекают от непосредственного задания, заставляя писать или переписывать отчеты, присутствовать на совещании и т.п. Задача продавца в универсаме — обслуживать покупателя и приносить товар, который его заинтересовал или должен заинтересовать. И при всем этом продавец тратит огромное количество времени на бумажную работу, на проверку наличия товаров на складе, проверку условий и сроков их поставки и т.д. — т.е. на все то, что отвлекает продавца от покупателя и никак не способствует повышению его производительности, за которую продавцу, в общем-то, платят, т.е. за то, что он продает товар и выполняет запросы покупателя.

Первое требование умственного труда — выяснить, в чем суть задания, чтобы работники могли сконцентрироваться на этом задании и как можно меньше отвлекаться на все остальное. Но для этого, в свою очередь, нужно, чтобы работники умственного труда сами определяли смысл задания, поскольку только они могут это делать.

Следовательно, повышение производительности работников умственного труда начинается с того, что сами они зададутся вопросами: ***“В чем смысл задания? Каким оно должно быть? Какой вклад от нас ожидается? Что мешает выполнять задание, т.е. от чего нужно избавиться?”***

Работники умственного труда почти всегда размышляют над этими вопросами и могут на них ответить. И все же для того, чтобы перестроить работу и действительно делать вклад, за который им платят, требуется много времени и сил. Однако если работник умственного труда задаст себе вышеуказанные вопросы и попытается детально ответить на них, это позволит в два, а то и в три раза увеличить его производительность, причем довольно быстро.

Именно таким был результат опроса медсестер в одной крупной больнице. В целом они разделились на две группы, первая из которых утверждала,

что их задача — заботиться о пациентах, а вторая — выполнять требования врачей. Но и те и другие одинаково определились с тем, что мешает их производительности, — они назвали это “поденщиной” (бумажная работа, уход за цветами, общение по телефону с родственниками пациентов, ответ на вызовы пациентов и т.д.). Все это или почти все можно было бы поручить рабочему по этажу, не имеющему медицинского образования, который бы получал меньше медсестры. Производительность медсестер сразу же выросла бы почти вдвое, о чем говорит время, которое они проводили у постели больных. Вдвое увеличилось бы и число довольных пациентов. А текучесть кадров среди медсестер, которая прежде была удручающей, практически исчезла — всего за четыре месяца.

После того как определено задание, можно переходить к следующим требованиям — причем это могут сделать сами работники умственного труда. Эти требования таковы.

1. Ответственность работников умственного труда за свой вклад, т.е. они должны решить, за что будут отвечать в том, что касается качества и количества, времени и затрат. Работники умственного труда должны быть наделены автономией, а это подразумевает большую ответственность.
2. Непрерывные инновации должны стать неотъемлемой частью деятельности работника умственного труда.
3. Также неотъемлемой составляющей этой работы должно стать непрерывное обучение себя и других.

Но одно центральное требование к производительности работника умственного труда все равно остается. Мы должны ответить на вопрос: **“Что такое качество?”**

В определенных видах умственного труда — особенно там, где требуются серьезные знания, — мы уже измеряем качество. Например, хирургов постоянно оценивают, особенно их же коллеги, по проценту успешности в опасных и сложных видах деятельности, скажем, уровень выживаемости в операциях на открытом сердце или процент полного выздоровления пациентов после ортопедических операций. Однако до сих пор в нашем распоряжении имеются преимущественно суждения, нежели объективные критерии, касающиеся качества большинства видов умственного труда. Главная проблема — не сложность оценки качества, а сложность, точнее, резкие расхождения, в определении того, в чем смысл задания и каким оно должно быть.

Самый лучший пример, который я могу привести, — это американская школа. Всем известно, что бесплатные средние школы в американских гетто превратились в зону бедствия. Но рядом с ними — в тех же местностях,

в работе с теми же детьми — находятся частные (преимущественно христианские) школы, в которых дети хорошо себя ведут и успешно учатся. Непрерывно ведутся дискуссии в попытке объяснить это невероятное расхождение в качестве. Но главная причина, несомненно, состоит в том, что эти два вида школ по-разному определяют свои задачи. Обычная средняя школа видит свою задачу в том, чтобы помочь обделенным, а типичная христианская школа (особенно приходские школы католической церкви) своей задачей считает предоставить возможность учиться тем, кто хочет учиться. Значит, первая руководствуется неудачами, а вторая — успехами в учебе.

Но точно так же в крупных фармацевтических компаниях есть два исследовательских отдела, показывающие совершенно разные результаты, потому что они по-разному определяют свои задачи. Первый стремится избежать провалов, т.е. стабильно работать над сравнительно незначительными, но предсказуемыми усовершенствованиями существующей продукции для завоеванных рынков. Второй видит свою задачу в том, чтобы создавать передовые продукты, значит, готов рисковать. Оба считаются довольно успешными — так думают они сами, их топ-менеджмент и аналитики со стороны. Но каждый отдел действует иначе и совершенно по-другому определяет свою производительность.

Чтобы определить производительность умственного труда и превратить это определение в производительность работника, в первую очередь необходимо правильно определить задание. Для этого потребуется дать сложное, рискованное и зачастую противоречивое определение того, что будет считаться результатом для данного предприятия и данного вида деятельности. Значит, мы на самом деле знаем, как это сделать. И все же этот вопрос пока остается совершенно новым для большинства организаций и большинства работников умственного труда. Ответ на него сопряжен с противоречиями и разногласиями.

## **Работник умственного труда как капитальный актив**

Едва ли найдется еще какая сфера, где бы разница между производительностью работников физического и умственного труда проявлялась нагляднее, чем в соответствующих видах экономики. Согласно экономической теории и большинства методов ведения бизнеса работники физического труда относятся к затратам. Чтобы работать продуктивно, работники умственного труда должны восприниматься как капитальный актив.

Затраты необходимо контролировать и снижать, а активы — наращивать.

При управлении работниками физического труда мы довольно быстро узнали, что высокая текучесть кадров, т.е. потеря работников, очень дорого обходится предприятию. Как хорошо известно, в компании Ford Motor

Сотрапу в январе 1914 года оплата квалифицированных рабочих была увеличена в три раза и составляла 5 долларов в день. Компании пришлось пойти на это, потому что текучесть кадров оказалась настолько серьезной, что трудовые затраты начали представлять угрозу. Ежегодно на работу принималось шестьдесят тысяч человек, из них оставалось всего десять тысяч. Но несмотря на это, все, в том числе и Генри Форд (который изначально был настроен резко против такого повышения), были убеждены, что из-за увеличения заработной платы компания в конечном счете получит меньше прибыли. Однако уже за первый год прибыль выросла почти вдвое. Получая 5 долларов в день, почти никто из работников не уволился, и даже более того — вскоре у компании Ford Motor Company даже появился свой лист ожидания.

Но за исключением расходов на текучесть кадров, подбор и переквалификацию персонала и тому подобное, работник физического труда по-прежнему считается статьей издержек. Это характерно даже для Японии, несмотря на акцент на пожизненном найме и создании “лояльной”, постоянной рабочей силы. К тому же, за исключением расходов на текучесть кадров, менеджмент рабочих, которые уже несколько тысячелетий остаются преимущественно работниками физического труда, все еще полагает — за исключением нескольких высококвалифицированных сотрудников, — что один работник физического труда во всем похож на другого такого же.

В том, что касается умственного труда, ситуация совершенно иная.

Работники физического труда не владеют средствами производства. Очень часто у них есть богатый, ценный опыт, но он ценен только в том месте, где они работают, его нельзя забрать с собой.

А вот работники умственного труда владеют средствами производства, которыми являются их знания. Эти средства высоко мобильны и являются чрезвычайным капитальным активом. Поскольку работники умственного труда являются хозяевами своих средств производства, они тоже высоко мобильны. Работникам физического труда работа нужна намного больше, чем они нужны этой работе. Возможно, пока еще не обо всех работниках умственного труда можно сказать, что организация нуждается в них больше, чем они нуждаются в организации. Но для большинства из них эти взаимоотношения глубоко символичны, поскольку оба партнера в равной степени нуждаются друг в друге.

Обязанность менеджмента — заботиться об активах своего учреждения. Что значит, если знания отдельного работника умственного труда становятся активом, причем все чаще — основным активом организации? Что это значит в отношении методов управления персоналом? Что нужно для того, чтобы привлечь и удержать самых производительных работников умственного труда? Что нужно для увеличения их производительности и превращения ее в качественную работу всей организации?



## ТЕХНОЛОГИ

До сих пор мы говорили о производительности работников умственного труда, занятых умственным трудом. Но очень многие работники умственного труда занимаются обоими видами — и умственным, и физическим трудом. Я называю их технологами.

К этой группе относятся люди, применяющие знания высшего порядка.

Хирурги, готовящиеся к операции по удалению аневризмы мозга, прежде чем она вызовет смертельное кровоизлияние, много часов посвящают диагностике, — а для этого необходимы специализированные знания самого высокого уровня. Во время операции могут возникнуть непредвиденные осложнения, которые требуют теоретических знаний и интуиции, и то и другое — опять же высочайшего уровня. Но сама по себе хирургическая операция — это физическая работа, состоящая из повторяющихся движений руками, основной акцент при которых делается на скорость, точность и однообразие. И все эти движения изучаются, организовываются, постигаются и практикуются точно так же, как любой другой вид физического труда, т.е. теми же методами, которые Тэйлор впервые разработал для работы на фабрике.

Однако к группе технологов также относится множество людей, в работе которых знания играют скорее второстепенную роль, хотя все же остаются жизненно важными.

Работа канцелярского работника — и его преемника, вооруженного компьютером, — требует знания алфавита, которое не получить никаким опытом. Эти знания представляют собой лишь малую толику в целом ручной работы, однако лежат в основе всей деятельности и являются просто незаменимыми.

Технологи, возможно, являются крупнейшей группой среди работников умственного труда, к тому же и самой быстро растущей. К ним относятся многочисленные медицинские работники: лаборанты, работники центров реабилитации, специалисты по рентгеновскому, ультразвуковому, магнитно-резонансному исследованию и т.п. К ним же относятся стоматологи и все работники зубоврачебных кабинетов. Эта группа включает также автомехаников и всех специалистов по ремонту и установке аппаратуры. Более того, может оказаться так, что технолог является истинным преемником квалифицированного работника XIX и XX веков.

Кроме того, технологи представляют собой именно ту группу, которая представляет прочное и долговечное конкурентное преимущество развитым странам.

Если речь идет о действительно высококласных знаниях, то ни одна страна не занимает в этой области ведущего положения, как, например, было в Германии благодаря ее университетам в XIX веке. Среди физиков-теоретиков, математиков, экономистов и других специалистов националь-

ности не существует. И любая страна может без особых затрат обучать значительное количество высокообразованных специалистов. Индия, например, несмотря на свою бедность, выпускает много первоклассных врачей и компьютерных программистов. Точно так же нет национальности и в том, что касается производительности физического труда. Обучение, основанное на научном менеджменте, позволило всем странам практически мгновенно выходить на уровень производительности физического труда, характерный для передовых стран, отраслей промышленности или компаний. Только в обучении технологов развитые страны по-прежнему удерживают конкурентное преимущество, но это ненадолго.

Соединенные Штаты Америки — единственная страна, которая на самом деле активно пользуется этим преимуществом (благодаря своей пока еще уникальной национальной системе двухгодичных колледжей). Двухгодичный колледж (появившийся в 1920-х годах) был призван обучать технологов, которым нужны и теоретические знания, и физическое мастерство. На этом, я убежден, основывается сохранившаяся до сих пор огромная производительность американской экономики и — пока еще неповторимая — американская способность практически в один миг создавать новые, необычные отрасли. Пока ничего похожего на американский двухгодичный колледж нигде больше не существует. Знаменитая японская школьная система выпускает людей, готовых либо исключительно к физическому труду, либо только к умственной работе. Только в 2003 году было открыто первое учебное заведение в Японии, предназначенное для подготовки техников. Еще более известна немецкая система ученичества на производстве. Она появилась в 1830-х годах и была одним из важнейших факторов, способствовавших тому, что Германия стала крупнейшим в мире производителем. Но она фокусировалась — и до сих пор это не изменилось — преимущественно на навыках физического труда, поэтому теоретические знания отходят на задний план. Значит, этой системе угрожает опасность очень скоро устареть.

Можно рассчитывать, что эти развитые страны очень скоро догонят США. Другие — те, что относятся к “третьему миру”, — вероятнее всего, на несколько десятилетий будут отставать. Частично это отставание объясняется дороговизной обучения технологов, а частично тем, что в этих странах работники умственного труда по-прежнему с пренебрежением, а то и с презрением относятся к работникам физического труда. “Для этого у нас есть слуги” — такое отношение все еще превалирует в обществе. В развитых странах, и опять же в первую очередь в Соединенных Штатах Америки, все больше работников физического труда превращаются в технологов. В условиях возрастающей производительности работников умственного труда очень важно уделять повышенное внимание росту производительности технологов.

Этим еще в середине 1920-х годов начала заниматься American Telephone and Telegraph Company (AT&T) по отношению к своим технологам, т.е. людям, которые устанавливали, ремонтировали и заменяли телефоны в быту и в офисах.

К началу 1920-х годов технологи, работающие вне офиса, а также обслуживающие заказчиков по месту, стали серьезным центром затрат, а вместе с этим — и основной причиной недовольства потребителей. Компании AT&T, которая к тому времени практически стала монополистом по предоставлению телефонного обслуживания в США и частично в Канаде, потребовалось около пяти лет (с 1920 по 1925 год), чтобы понять, что ее задача заключается не в установке, ремонте и замене телефонных аппаратов и кабелей. Задача состоит в удовлетворении клиента. После этого организовать работу было довольно просто. Прежде всего, это значило, что технологи сами должны для себя решить, что для них означает “удовлетворение клиента”. В результате были сформулированы стандарты, согласно которым каждый заказ на установку нового телефона или дополнительного телефонного соединения должен быть выполнен максимум в течение сорока восьми часов, а каждая заявка на ремонт должна быть удовлетворена в день поступления, до обеда или к полудню следующего дня.

Тогда стало ясно, что отдельные представители обслуживающего персонала (в то время это были только мужчины) должны стать активными участниками принятия решений о том, нужно ли выделять одного работника для установки и замены телефонов, а другого для ремонта, а может, все должны уметь выполнять любую работу, что в конечном счете и оказалось правильным ответом. Этих людей нужно было обучить значительному объему теоретических знаний, — а в те времена мало у кого из них за плечами было больше шести классов школы. Они должны были разобраться в принципах работы телефона, понять, как работает коммутатор. Им нужно было изучить работу телефонной системы. Эти люди не были дипломированными инженерами или квалифицированными мастерами. Но им нужно было достаточно хорошо изучить электронику, чтобы выявлять непредвиденные проблемы и справляться с ними. После этого их обучали повторяющимся ручным операциям, т.е. “единственно правильному способу”, с помощью методов научного менеджмента. Они принимали решения, например, где и как подсоединять конкретный телефон к системе и какой конкретно вид телефона и сервиса будет самым подходящим для данного дома или офиса. Помимо обслуживания, они должны были стать еще и торговцами.

Наконец, телефонная компания столкнулась с проблемой — как определить *качество*. Технологи должны были работать самостоятельно, их работу нельзя контролировать. Значит, они должны сами определять качество

и быть в состоянии обеспечить его. Прошло еще несколько лет, прежде чем ответ на этот вопрос был найден. Сначала телефонная компания решила, что это означает простую проверку, при которой инспекторы выезжали на место и изучали случай наугад, — возможно, каждый двадцатый или тридцатый пример сервиса, выполненный конкретным человеком, — определяя качество. Но очень скоро оказалось, что это неверный метод, который выводит из себя как технологов, так и клиентов. Затем телефонная компания начала определять качество как отсутствие жалоб, и вскоре выяснилось, что жалуются только крайне недовольные клиенты. В конечном счете это значило, что только сам представитель обслуживающего персонала должен был контролировать качество — например, позвонить через неделю или через десять дней и поинтересоваться у клиента, доволен ли тот работой, и нет ли какого-либо способа, как техник мог бы предоставить ему еще более качественную услугу.

Я намеренно так подробно описываю этот первый пример, потому что он объясняет три элемента, благодаря которым можно сделать эффективной работу человека, *одновременно являющегося работником умственного и физического труда.*

1. В первую очередь нужно ответить на вопрос: “В чем смысл задания?” — ключевой для производительности любого работника умственного труда. Как видно на примере компании Bell System, ответ на этот вопрос далеко не очевиден. Сотрудники этой компании выяснили, что единственные, кто знают его, — это сами технологи. Более того, пока компания не поинтересовалась у технологов, она прозябала, но как только им задали такой вопрос, ответ пришел незамедлительно и прозвучал совершенно понятно: довольный клиент.
2. Затем технологам пришлось возложить на себя полную ответственность за удовлетворение клиентов, т.е. за предоставление качественных услуг. Оказалось, что для этого необходимы формальные знания. И только тогда можно выстроить физическую часть задания, чтобы повысить производительность физического труда.
3. Прежде всего, из приведенного примера видно, что к технологам нужно относиться как к работникам умственного труда. Какой бы важной ни была физическая составляющая их работы, — а она может отнимать большую часть их времени, как это было в случае с сотрудниками AT&T, — основной акцент нужно делать на том, чтобы технолог стал *таким же образованным, ответственным и продуктивным, как и работник умственного труда.*

## УМСТВЕННЫЙ ТРУД КАК СИСТЕМА

Производительность работника умственного труда всегда будет требовать реструктуризации работы *как таковой* и внедрения ее в *систему*.

Один из примеров — обслуживание дорогостоящего оборудования, скажем, огромного и дорогого экскаватора. Как правило, это всегда считалось процессом, отделенным от производства и продажи таких машин. Но когда U.S. Caterpillar Company, крупнейший производитель такого оборудования в мире, задалась вопросом: “За что мы получаем деньги?”, то ответ прозвучал так: “Нам платят не за оборудование, а за то, что оно делает по месту работы заказчика. Значит, нам нужно, чтобы это оборудование работало, потому что даже один час простоя может стоить клиенту больше, чем само оборудование”. Другими словами, ответом на вопрос “В чем смысл нашего бизнеса?” было “Обслуживание”. Впоследствии это привело к полной реструктуризации всей деятельности вплоть до завода, чтобы клиент гарантированно получал технику с продолжительным сроком службы и незамедлительный ремонт или замену. Представитель обслуживающего персонала, как правило, технолог, действительно начал принимать решения.

Тот же принцип доказывает еще один, на первый взгляд совершенно непохожий пример. Группа примерно из двадцати пяти хирургов-ортопедов в одном из американских городов на Среднем Западе объединилась в “систему” для осуществления высококачественной работы: оптимальное использование ограниченных и дорогостоящих ресурсов операционных и реанимаций, оптимальное использование вспомогательных знаний анестезиологов или операционных медсестер, внедрение непрерывного обучения себя и других в работу всей группы и каждого из ее членов, наконец, сведение к минимуму расходов. Каждый хирург полностью контролировал свою практику, нес абсолютную ответственность за лечение конкретного пациента. Обычно хирурги назначают проведение операций на ранее утро, значит, операционные и реанимации большую часть времени простаивают. Теперь эта группа составляет график использования операционных так, чтобы этот лимитированный и очень дорогой ресурс можно было задействовать десять часов в день. Группа как единое целое принимает решения о стандартизации инструментов и оборудования, чтобы гарантировать высочайшее качество при минимальных затратах. Наконец, группа внедрила в свою систему и контроль качества. Раз в три месяца три разных хирурга должны во всех деталях изучить каждую операцию, проведенную всеми членами группы, — *диагностирование, хирургическое вмешательство, послеоперационное лечение*. После этого они встречаются с каждым хирургом и обсуждают его работу. Если необходимо что-то исправить, они высказывают свои предложения, но могут также и посоветовать кому-то из хирур-

гов покинуть группу, если его работа считается неудовлетворительной. Каждый год стандарты качества, которыми руководствуется этот наблюдательный совет, обсуждаются всей группой и поднимаются, причем зачастую существенно. В результате сейчас эта группа выполняет почти в четыре раза больше работы, чем прежде. Она снизила расходы на 50 процентов, половина этой экономии идет за счет снижения издержек в операционных и реанимациях, а половина — за счет стандартизации инструментов и оборудования. И в таких областях с конкретными критериями оценки успеха, как замена коленных или плечевых суставов, а также процент выздоровления после спортивных травм, результаты группы заметно пошли вверх.

Следовательно, что делать с производительностью работника умственного труда, во многом понятно. Осталось выяснить, *как именно* это сделать.

### С ЧЕГО ЖЕ НАЧИНАТЬ?

Для того чтобы повысить производительность работников умственного труда, необходимо изменить базовое отношение, в то время как повышение производительности работника физического труда требовало только объяснить ему, как выполнять свою работу. Такие перемены в отношении требуются не только со стороны отдельного работника умственного труда, но и со стороны всей организации. Следовательно, нужно запустить их пилотные версии — как и в случае с любыми серьезными изменениями. (Подробнее о пилотных переменах мы поговорим в главе 37.) Первый шаг — найти ту зону в организации или группе работников умственного труда, которая готова к переменам. Например, хирурги-ортопеды прежде всего предложили свои идеи на рассмотрение четверем врачам — одному пожилому и трем более молодым — которые давно призывали к кардинальным переменам. После этого необходимо работать последовательно, терпеливо и долго, причем непрерывно, в этой узкой области или маленькой группе. Ведь первые попытки, даже встреченные с большим энтузиазмом, почти наверняка столкнутся со всевозможными проблемами. Только после существенного увеличения производительности этой небольшой группы работников умственного труда новые методы работы можно переносить на более крупные области, а то и на всю организацию. К тому моменту уже удастся определить основные проблемы — например, где можно ожидать сопротивления (например, от менеджеров среднего звена) или какие изменения в заданиях, организации, критериях оценивания и отношении нужно осуществить, чтобы добиться максимальной эффективности. Если попытаться перескочить пилотную стадию, а такой соблазн существует всегда, можно добиться лишь того, что все ошибки станут известны широкой общественности, а на успехи никто не

обратит внимания. Таким образом все мероприятие будет дискредитировано. Но если перемены пройдут через правильно подготовленную пилотную стадию, это означает уже большой шаг на пути к повышению — причем резко — производительности работника умственного труда.

Производительность работника умственного труда — самая серьезная трудность для менеджмента в XXI веке. В развитых странах это к тому же важнейшее требование для его выживания. Развитые страны не могут надеяться сохранить свою целостность, не говоря уже о лидирующих позициях и уровне жизни, никаким другим способом.

В XX веке это лидерство во многом зависело от производительности работника физического труда. Любая страна, отрасль промышленности или компания могут сделать это сегодня, воспользовавшись методами, которые были разработаны в развитых странах и применяются на практике последние сто двадцать пять лет, с тех пор, как Фредерик Уинслоу Тэйлор впервые заинтересовался физическим трудом. Любой человек сегодня, в любой стране, может использовать те же методы в обучении, организации работы и в повышении производительности работников, даже если они практически неграмотны и совершенно не обладают никакими профессиональными навыками.

Прежде всего (как говорилось в главе 5), в развитых странах будет резко сокращаться количество молодых людей, пригодных к физическому труду (на Западе и в Японии это будет происходить очень быстро, в США — немного медленнее), а вот в развивающихся странах этих людей по-прежнему будет становиться все больше, по крайней мере, еще лет тридцать–сорок. Единственное преимущество, на которое могут рассчитывать развитые страны, — это *приток людей, подготовленных, образованных и приученных к умственному труду*. В этом развитые страны еще лет пятьдесят могут надеяться на существенное преимущество как в качестве, так и в количестве.

Но превратится ли это преимущество в качественную работу, зависит от способности развитых стран, а также каждой из отрасли промышленности, каждой компании, каждого института повышать производительность работника умственного труда, причем делать это с той же скоростью, с какой за прошедшие сто лет развитые страны повышали производительность работника физического труда.

Страны и отрасли промышленности, которые за прошедшее столетие стали ведущими в мире, — это те страны и отрасли, которые лидировали в темпах повышения производительности работника физического труда: сначала Соединенные Штаты Америки, затем Япония и Германия. Еще через пятьдесят лет, а то и намного раньше, лидерство в мировой экономике перейдет к странам и отраслям промышленности, которые добьются самых больших успехов в систематическом повышении производительности работников умственного труда.

## УПРАВЛЕНИЕ В КОРПОРАЦИИ

Какое значение имеет для управления корпорацией появление работника умственного труда и повышение его производительности? Какова их роль в будущем и структуре экономической системы?

За прошедшие пятнадцать—двадцать лет пенсионные фонды и прочие институциональные инвесторы стали крупнейшими владельцами акционерного капитала в открытых акционерных обществах всех развитых стран (об этом несколько раз говорится в нашей книге). В США это вызвало ожесточенные споры по вопросу управления в корпорации (об этом также см. в главах 6 и 44). Ведь с появлением пенсионных и открытых инвестиционных фондов в роли владельцев открытых акционерных компаний власть перешла к этим новым хозяевам.

Подобные перемены в определениях цели таких экономических организаций, как корпорации бизнес-сектора, и их управления можно ожидать и во всех развитых странах.

Сегодня мы стали свидетелями перемены, которая обязательно произойдет в управлении всех корпораций в связи с появлением умственного труда так же, как это уже было раньше из-за появления акционерного капитала. Нам придется дать новое определение цели нанимающей организации и ее менеджмента, которое бы устраивало и юридических владельцев, таких как акционеры, и владельцев человеческого капитала, наделяющего организацию способностью получать прибыль, т.е. это определение должно устраивать и работников умственного труда. Все больше способность организации, причем не только в бизнесе, к выживанию будет зависеть от ее *конкурентного преимущества* в вопросе повышения производительности работника умственного труда. А способность привлекать и удерживать лучших работников умственного труда является первоочередной и самой важной предпосылкой.

Но можно ли ее *измерить*? Или такая способность остается исключительно эфемерной? Этот вопрос, несомненно, будет основным для менеджмента, инвесторов и капитальных рынков. Что означает понятие *капитализм* в условиях верховенства знаний, а не денег? Какое значение имеют свободные рынки, когда работники умственного труда — а только они владеют знаниями — являются настоящими активами? Работников умственного труда нельзя ни купить, ни продать. Они не появляются в результате слияния или поглощения. Более того, хотя они остаются самой большой ценностью, но не имеют рыночной ценности, т.е. не являются активом в традиционном, бухгалтерском смысле.

Данные вопросы выходят далеко за пределы тех тем, которые излагаются в этой книге. Однако можно наверняка сказать, что появление работников



умственного труда и их производительности как ключевых вопросов уже через несколько десятков лет повлечет за собой *фундаментальные изменения в самой структуре и природе экономической системы.*

## Вывод

Несколько тысяч лет никто не задумывался над тем, что физический труд можно сделать более производительным. Даже сам термин “производительность” появился только в период Второй мировой войны. Но как только в 1881 году Фредерик У. Тэйлор критически подошел к вопросу о том, как работник физического труда выполняет свою работу, производительность начала постоянно повышаться на 3-4 процента в год, а значит, за сто лет она выросла в пятьдесят раз.

В условиях физического труда задание работнику всегда дается кем-то другим. Станок или конвейер программирует рабочего фабрики. Значит, производительность работника физического труда никогда не зависела от ответа на вопрос “*Что делать?*” Вопрос всегда звучал следующим образом: “*Как это делать?*” И в случае с подавляющим большинством работников физического труда работодатель владеет также средствами производства и инструментами этого работника. Однако в условиях умственного труда на первый план выходит вопрос “*Что делать?*” и становится решающим. Работники умственного труда не запрограммированы станком или погодой, они в значительной степени контролируют собственные задачи и должны это делать. Ведь они, и только они, владеют самыми дорогими средствами производства — образованием — и контролируют свой самый важный инструмент — знания. Это касается не только тех, кто применяет передовые, высококачественные знания. В равной степени это относится и к технику, обслуживающему компьютер и занимающемуся его ремонтом, к технику в больничной лаборатории, который занимается разведением бактериальной культуры, к стажеру, который наблюдает за рыночным тестированием нового продукта в супермаркете. Вопрос “*Как?*” в условиях умственного труда задается всегда только после получения ответа на вопрос “*Что?*”.

Для повышения производительности работника умственного труда выделяется ряд этапов.

- Определение задания.
- Концентрация на задании.
- Определение результатов.
- Определение качества.
- Гарантия автономии работника умственного труда.

- Требование подотчетности.
- Совмещение заданий с непрерывным обучением.

Единственным истинным конкурентным преимуществом для компании или страны все больше будет становиться производительность работников умственного труда, что в будущем окажет влияние на управление в корпорации.

# СОЦИАЛЬНЫЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

---

Качество жизни — это третья основная область рабочих задач менеджмента. Менеджеры всех институтов несут ответственность за так называемые побочные продукты, т.е. за воздействие их правомочных действий на людей, физическое и социальное окружение. Все чаще от них ожидают умения предвидеть и разрешать социальные проблемы. Им необходимо уметь продумывать и разрабатывать новые стратегии взаимоотношений бизнеса и правительства, которые сегодня стремительно выходят за рамки традиционных теорий и привычек. Что же представляют собой эти задачи? Какие благоприятные возможности открывают? Какие ограничения навязывают? И какие этические принципы лидерства должны управлять менеджером, который является лидером, но не хозяином?

## СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Социальная ответственность (в бизнес-компании, в больнице или в университете) может возникнуть в двух областях. Она может быть следствием социальных воздействий организации и может также возникнуть как проблемы общества. Обе категории являются предметом внимания менеджмента, потому что институт, которым управляют менеджеры, обязательно живет в том или ином обществе и местном сообществе. Но они все же отличаются друг от друга. Первая связана с тем, что организация предоставляет обществу, а вторая помогает понять, что она может сделать для общества.

Современная организация существует ради предоставления обществу конкретных услуг. Таким образом, ее существование в обществе и коллективе вполне оправдано. Она имеет право на жизнь и деятельность в создавшейся социальной среде. Но организация также должна нанимать людей для выполнения работы. Ее *социальные воздействия* неизбежно выходят за рамки того конкретного вклада, ради которого она и существует.

Цель больницы заключается не в том, чтобы обеспечить работой медсестер и поваров. Главное в ее работе — это лечение пациентов и забота о них. Но для достижения этой цели присутствие медсестер и поваров обязательно. И они очень быстро формируют трудовое сообщество со своими задачами и проблемами.

Цель ферросплавного завода состоит не в том, чтобы шуметь или выпустить в атмосферу ядовитые пары. Его предназначение — производство высококачественных металлов, необходимых потребителю. Но для того чтобы делать это, завод действительно производит шум, испускает тепло и пары.

Такие воздействия присущи любой организации, но они в значительной степени являются неизбежными побочными продуктами ее функционирования.

Социальные проблемы, например упадок системы образования, напротив, являются больше результатом нарушения нормальных процессов в обществе, чем воздействия организации и последствий ее деятельности.

В сталелитейной компании, описанной в предыдущей главе, действительно была расовая дискриминация. Но причиной ее, конечно, была не деятельность организации, дискриминация не была результатом ее воздействия. В бизнесе межрасовые проблемы старого Юга США давно считаются главным препятствием на пути индустриализации и экономического развития. И этому внешнему условию вынужден соответствовать любой институт, функционирующий в обществе южан. Также и аргентинская компания Swift — и вся мясоперерабатывающая отрасль Аргентины —

не были причиной долговременного кризиса аргентинского промышленного животноводства и возникшей в результате безработицы в районе порта Буэнос-Айреса. Напротив, они боролись с действиями правительства, из-за которых и наступил этот кризис.

Исходя из того, что институт может существовать только в конкретной социальной среде, являясь на самом деле органом общества, социальные проблемы не могут не оказывать на него воздействия. Организация не может не обращать на них внимания, даже если коллектив, как было в случае с ферросплавной компанией, не имеет никакого отношения к упадку системы образования.

Процветающий бизнес, процветающий университет, процветающая больница не могут функционировать в нездоровом обществе. Менеджмент заинтересован в благополучном обществе, даже несмотря на то, что его деятельность ни в коем случае не является причиной его "заболевания".

### ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ВОЗДЕЙСТВИЯ

Человек несет ответственность за оказываемые им воздействия, независимо от того, были они преднамеренными или нет. *Это первое правило ферросплавной компании.* В отношении ответственности менеджмента за социальные воздействия их организаций также нет никаких сомнений. Это, безусловно, дело менеджеров.

И тут недостаточно просто сказать: "Но общественность же не возражает". Недостаточно просто решить, что любая попытка справиться с этой проблемой будет непопулярной, вызовет возмущение коллег и союзников и вообще не нужна. Рано или поздно общество начнет рассматривать любое воздействие как посягательство на свое благополучие и заставит заплатить высокую цену тем, кто недобросовестно работал над устранением этого воздействия или поиском решений проблемы.

Приведу один пример. В конце 1940–начале 1950-х годов Ford, известная американская автомобилестроительная компания, попыталась привить широкой общественности понимание значимости безопасности дорожного движения. Компания представила на суд потребителей машины с ремнями безопасности. Но это привело к катастрофическому сокращению продаж, поэтому компании пришлось отказаться от этой идеи. А когда пятнадцать лет спустя американские водители, наконец, начали с намного большим вниманием относиться к проблеме безопасности, в адрес производителей автомобилей посыпались упреки в игнорировании вопросов безопасности, их даже начали называть "торговцами смертью". В результате были приняты новые законы, которые были призваны не столько защитить общественность, сколько наказать автомобилестроительные компании.

Таким образом, задача первостепенной важности, стоящая перед менеджментом, заключается в выявлении и прогнозировании воздействий, которые будут оказывать их организации. Делать это необходимо объективно и прагматично. Вопрос в том, действительно ли то, что мы делаем, — это то, за что нам платят общество и потребитель? И если деятельность организации оказывает нежелательное социальное воздействие, то компания обязана образовывать потребителя и общество с тем, чтобы негативное влияние можно было устранить.

## КАК СПРАВИТЬСЯ С ВОЗДЕЙСТВИЯМИ

Первым шагом является выявление побочных воздействий. Но как менеджмент затем должен поступать с ними? Цель ясна: воздействия на общество и экономику, коллектив и отдельно взятого человека, которые не являются основной целью и миссией организации, должны быть сведены к минимуму и при возможности полностью устранены. Чем меньше будет возникать подобных воздействий, независимо от того, будут ли они влиять на сам институт, на общество или на физическую среду, тем лучше.

Если воздействие можно устранить путем сокращения деятельности, которая приводит к его возникновению, то это будет самым лучшим — и, по сути, единственным хорошим — решением.

Однако в большинстве случаев полностью остановить эту деятельность невозможно. Таким образом, организации, как правило, приходится предпринимать систематические меры по устранению или хотя бы минимизации воздействия, но при этом продолжать деятельность, вызывающую его.

Идеальный подход заключается в том, чтобы превратить ликвидацию воздействий в благоприятную бизнес-возможность, сулящую немалые прибыли. Одним из примеров служит способ, который применяла в течение почти двадцати лет Dow Chemical, одна из ведущих химических компаний Соединенных Штатов Америки, в борьбе с загрязнением воздуха и воды. Вскоре после окончания Второй мировой войны корпорация Dow пришла к выводу, что загрязнение воды и воздуха является нежелательным воздействием, от которого необходимо избавиться. Задолго до начала активных выступлений общественности в защиту окружающей среды компания Dow начала реализацию стратегии нулевого загрязнения на всех своих предприятиях. После этого она начала превращать загрязняющие вещества, выделяемые из газов дымовых труб и сточных вод, в продукцию, пользующуюся определенным спросом, и создавать для нее специальные назначения и рынки.

Другим примером подобной стратегии является лаборатория токсичных отходов фирмы DuPont. В 1920-х годах корпорация DuPont, осознав всю

вредность токсических побочных эффектов своих промышленных продуктов, открыла лабораторию для проверки веществ на токсичность и разработки процессов по ликвидации отравляющих примесей. Корпорация DuPont занялась устранением вредного воздействия, которое в то время любой другой производитель химической продукции воспринимал как нечто само собой разумеющееся. Позднее компания Du Pont приняла решение выделить контроль над токсичностью производства в отдельное бизнес-направление. Лаборатория выполняет задания не только для Du Pont, но и для множества других клиентов, для которых она разрабатывает неядовитые соединения, проверяет продукцию на токсичность и т.д. Иными словами, от побочного воздействия удалось избавиться, превратив его в благоприятную бизнес-возможность.

### КОГДА ТРЕБУЕТСЯ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Попытки превратить устранение побочного воздействия в благоприятную бизнес-возможность не следует прекращать никогда. Но очень часто это невозможно. Чаше всего устранение воздействия сопряжено с увеличением расходов организации. Вследствие этого оно превращается в недостаток, препятствующий конкурентоспособности, если, конечно, все остальные представители отрасли не начинают играть по тем же правилам. А это в большинстве случаев можно сделать только с помощью регулирования, т.е. определенной формы публичных действий.

Если воздействие невозможно устранить без увеличения расходов, менеджменту необходимо заранее продумывать и разрабатывать нормы и инструкции, которые смогут помочь в разрешении проблемы при минимальных затратах и с наибольшей пользой для общества и бизнеса. Следовательно, именно менеджеры несут ответственность за введение и использование регулятивных норм.

Менеджмент — и не только в сфере бизнеса — всегда старался уклониться от этой ответственности. Традиционный взгляд сводился к следующему: «Лучшее правило — это отсутствие всяких правил». Но это срабатывает лишь тогда, когда воздействие можно превратить в благоприятную бизнес-возможность. Там же, где устранение воздействия накладывает на организацию определенные ограничения, регулирование всегда в интересах бизнеса, особенно ответственного бизнеса. В противном случае получится так, что его наказывают за безответственность, пока жадные, беспринципные и более ловкие компании извлекают из этого выгоду.

И было бы непростительным безрассудством считать, что регулирование не будет.

Тот факт, что широкая общественность на сегодняшний день не видит проблемы, не соответствует действительности. Неправда даже то, что общественность сегодня, как это было во всех описанных выше примерах, противостоит любым попыткам дальновидных бизнес-лидеров предотвратить надвигающийся кризис. А в итоге возникает скандал.

Решение любой проблемы, связанной с нежелательным воздействием, требует определенных уступок и компромиссов. Выйдя за конкретные рамки, воздействие требует больше денежных затрат, энергии, ресурсов или средств, чем реальная польза от деятельности, в результате которой оно возникает. Тут важно принять решение, которое обеспечит оптимальное соотношение выгод и потерь. Как правило, сотрудники самой отрасли это понимают, а *сторонние люди не способны это осознать, поэтому решение, предлагаемое ими, не учитывает сложностей, связанных с поиском компромиссов.*

Ответственность за социальные воздействия в результате деятельности организации лежит на менеджменте, но не потому, что это социальная ответственность, а потому, что это предпринимательская ответственность. Идеальный вариант в данном случае — превратить устранение такого воздействия в благоприятную бизнес-возможность. Но если это невозможно, менеджмент должен разработать соответствующие регулятивные нормы, в которых должно найти отражение оптимальное соотношение выгод и потерь и мнение общественности.

## СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КАК БЛАГОПРИЯТНЫЕ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ

Социальные проблемы представляют собой нарушения деятельности общества и потенциально — “дегенеративные заболевания” политическо-го образования. Это социальное зло. Но для менеджмента организаций и прежде всего для руководителей бизнес-сферы они являются вызовом, на который нужно обязательно ответить. Это основные источники благоприятных возможностей, ведь одной из функций бизнеса, и в меньшей степени других основных институтов, является удовлетворение потребностей общества и одновременно — потребностей своего института путем превращения решения социальной проблемы в бизнес-возможность.

Именно бизнес должен превратить изменение в инновацию, т.е. в новый бизнес. И лишь плохой бизнесмен полагает, что инновация имеет отношение исключительно к технологии. За всю историю существования бизнеса социальные сдвиги и инновации были не менее важны, чем технологические. Так или иначе, основные отрасли промышленности XIX века стали, прежде всего, результатом превращения новой социальной среды — индустриального города — в бизнес-возможность и бизнес-рынок. Это стало



причиной освещения городов сначала газом, а позднее электричеством, появления трамваев и троллейбусов, телефона, газет и универсальных магазинов — и это далеко не полный список.

Таким образом, самые значимые возможности превращения социальных проблем в бизнес-возможности могут заключаться не в новых технологиях, товарах или услугах. Они могут заключаться в *разрешении* социальной проблемы, т.е. в социальной инновации, которая впоследствии прямо и косвенно приносит пользу и укрепляет компанию и отрасль в целом.

Успех некоторых наиболее преуспевающих бизнес-предприятий во многом является результатом именно социальных инноваций. Ниже приведен пример из американской истории.

Годы перед началом Первой мировой войны ознаменовались в Соединенных Штатах Америки постоянными рабочими волнениями, возрастающим разочарованием работников и высоким уровнем безработицы. Часто оплата труда квалифицированного рабочего составляла всего 15 центов в час. Именно на таком фоне, как было показано в главе 19, в конце 1913 года руководство Ford Motor Company объявило о своей готовности гарантировать каждому сотруднику жалование в 5 долларов в день. Генеральный директор компании Джеймс Кузенс, который заставил своего сопротивляющегося партнера Генри Форда согласиться на это, прекрасно осознавал, что в ближайшем будущем фонд заработной платы корпорации увеличится втрое. Однако он был также глубоко убежден в том, что тяготы и лишения рабочих стали настолько невыносимыми, что желаемые результаты могли дать только радикальные меры. Кроме того, Кузенс предвидел, что реальные затраты на рабочую силу, несмотря на трехкратное увеличение заработной платы, должны сократиться, и последующие события вскоре доказали его правоту. До того как Ford удалось с помощью одного заявления изменить всю экономику труда Соединенных Штатов Америки, текучесть кадров в Ford Motor Company была настолько высока, что в 1912 году, чтобы сохранить штат в десять тысяч рабочих, компании пришлось нанять шестьдесят тысяч человек. С введением новой политики заработной платы текучесть кадров почти полностью прекратилась. Окончательная сумма сэкономленных средств была настолько значительной, что, несмотря на резкое подорожание всех используемых в автомобилестроении материалов, в течение следующих нескольких лет корпорация Ford могла успешно производить и продавать свой "Ford T" по более низкой цене и все равно зарабатывать на каждом проданном автомобиле большую прибыль. Именно экономия расходов на трудовые ресурсы, которая стала возможной благодаря повышению заработной платы, обеспечила компании господство на рынке. Но действия корпорации изменили также все американское индустриальное

общество, поскольку они заложили основу для появления среднего рабочего класса.

Социальные проблемы, которые менеджерам удалось превратить в бизнес-возможности, скоро перестают быть проблемами, но другие, скорее всего, перерастают в “хронические жалобы” и даже в “дегенеративные болезни”. Далеко не каждую социальную проблему можно разрешить путем превращения ее в бизнес-возможность. И действительно, самые серьезные из подобных проблем, к сожалению, в данный подход не вписываются.

В чем же заключается социальная ответственность менеджмента в отношении социальных проблем, которые со временем перерастают в “хронические” или “дегенеративные болезни”?

Социальные проблемы — это проблемы менеджмента. Обеспечение “здоровья” корпорации входит в обязанности ее руководителей. *Стабильный бизнес и нездоровое общество несовместимы.* Процветающие предприятия требуют не менее процветающего или, по крайней мере, хорошо функционирующего общества. “Здоровье” местного сообщества — это неперемное условие успешного и развивающегося бизнеса.

И глупо было бы надеяться, что эти проблемы исчезнут, если взглянуть на них по-другому. Проблемы исчезают лишь благодаря тому, что кто-то пытается тем или иным образом их решить.

В какой мере бизнес-компания или любая другая организация нашего общества, преследующая конкретные цели, способна справиться с проблемой, которая возникала не в результате ее бизнес-деятельности и которую нельзя превратить в возможность продуктивной работы для достижения поставленной цели и реализации миссии? В какой степени следует позволить этим институтам — бизнес-компаниям, университету или больнице — брать на себя ответственность? (Подробнее эти вопросы рассматриваются в главе 21.)

Есть ли у социальной ответственности границы? И если да, то каковы они?

## Границы социальной ответственности

Менеджер — это слуга. Его господином является институт, которым он руководит, и, следовательно, его первостепенной обязанностью является преданность своей организации. Его основная задача заключается в том, чтобы способствовать выполнению миссии своей организации (будь то коммерческое предприятие, больница, школа или университет) и внесению вклада, ради которого она и была создана. Человека, который пользуется своим положением руководителя крупной организации, чтобы стать общественной фигурой и лидером в борьбе с социальными проблемами, в то время как его собственная компания или университет, брошенные на произвол судьбы,

*постепенно деградируют, нельзя считать хорошим политиком. Это безответственная личность, которая не оправдывает оказанного ей доверия.*

Реализация конкретной миссии организации также является *необходимостью и заданием общества первостепенной важности*. Общество не выиграет, а непременно проиграет, если работоспособность института при выполнении его основной задачи снизится или ухудшится. *Выполнение возложенных на нее функций — это первая социальная обязанность любой организации*. Если она безответственно подходит к своей деятельности, то ничего другого она также не умеет. Обанкротившееся предприятие — нежелательное место работы, и вряд ли оно может стать приятным соседом для местного сообщества. Оно не в состоянии накопить капитал для обеспечения рабочих мест завтрашнего дня и благоприятных возможностей для сотрудников, которые будут на нем работать в будущем. Университет, который не способен подготовить лидеров и профессионалов завтрашнего дня, нельзя считать социально ответственным институтом, в скольких бы добрых делах и начинаниях он ни участвовал.

Менеджменту прежде всего необходимо знать *минимальные требования* к прибыльности, которую необходимо обеспечить при любых возможных угрозах бизнесу. Предприятию эти данные необходимы для принятия правильных решений. Но организация также должна уметь объяснить суть своих решений и другим заинтересованным лицам: политикам, прессе, широкой общественности. Пока менеджеры будут оставаться заложниками собственного незнания главной цели и функции прибыли (т.е. пока они будут продолжать мыслить и приводить доводы с точки зрения “максимизации состояния акционеров”), они не смогут ни принимать рациональные решения относительно социальных обязательств, ни пояснять свой выбор другим людям как внутри компании, так и за ее пределами.

Каждый раз, когда компания игнорирует ограничения экономической эффективности и берет на себя социальные обязательства, которые не может позволить себе с экономической точки зрения, она очень скоро сталкивается с серьезными проблемами.

Такое же ограничение социальной ответственности применимо и к неэкономическим институтам. В них менеджер также обязан поддерживать на нужном уровне эффективность организации, которой он управляет. Рисковать ею, какими бы добрыми ни были намерения менеджмента, безответственно. Институты данного типа также являются капитальными активами общества, и от их деятельности общество зависит так же, как от деятельности коммерческих компаний.

Понятно, что такая позиция будет очень непопулярной. Однако менеджеры и особенно менеджеры основных организаций общества получают

зарплату не за то, что становятся героями популярной прессы. Им платят за хорошую работу и за ответственные действия.

Браться за выполнение задач, для которых не хватает навыков, не только безответственно, но и очень жестоко. Подобное поведение формирует ожидания, которые вы впоследствии ни за что не оправдаете. Институт (и особенно бизнес-предприятие) должен обязательно обладать всеми компетенциями, необходимыми ему для того, чтобы должным образом нести ответственность за свои действия. Но в сферах социальной ответственности, выходящих за рамки оказываемого организацией воздействия, права и обязанности действия ограничиваются имеющимися *компетенциями* (подробнее об этом речь пойдет в главе 21).

В частности, институту лучше отказаться от выполнения задач, не соответствующих его системе ценностей. Любые умения и знания приобрести довольно просто, но не так-то просто в одночасье изменить личность. Вряд ли кому-нибудь удастся добиться каких-то успехов в областях, к которым он не испытывает интереса. Если бизнес либо иной институт занимается проблемами одной из таких областей только потому, что существует соответствующая социальная потребность, он вряд ли поручит эту задачу своим лучшим кадрам и вряд ли будет должным образом их поддерживать. Он вряд ли сможет досконально понять, в чем суть этой задачи. С полной уверенностью можно утверждать, что многие действия в данном случае будут неверными. Следовательно, это может принести больше вреда, чем пользы.

Следовательно, менеджеры, должны как минимум точно знать, в чем они и их институты явно *некомпетентны*. Бизнес-компании в положении абсолютной некомпетентности оказываются, как правило, в "нематериальной" сфере. Сила бизнеса — в его *отчетности и измеримости*. Этими проблемами занимаются в ходе пробного маркетинга, оценки производительности труда и выдвижения требований к рентабельности. Коммерческим предприятиям, в которых этим направлениям деятельности уделяется недостаточно внимания, не хватает глубины. Кроме того, они оказываются за рамками взаимопонимания, т.е. выпадают из собственной системы ценностей. Там, где критерии носят нематериальный характер, например политические мнения и эмоции, одобрение и порицание общества, мобилизация усилий сотрудников и структурирование соотношения сил, бизнес редко чувствует себя комфортно. Он редко уважает ценности данного типа и, следовательно, вряд ли будет обладать необходимой компетенцией.

Однако в этих областях зачастую возможно со всей четкостью и ясностью определить цели для *конкретных частных задач*. Как правило, можно преобразовать части проблемы, которые сами по себе выходят за рамки компетенции бизнеса, в работу, которая будет соответствовать этой компетенции и общей системе ценностей бизнес-предприятия.

Никому в США не удалось добиться серьезных результатов в привлечении к труду неработающих чернокожих подростков. Но бизнес в этой сфере проявил себя не хуже любых других институтов: школ, правительственных программ, общественных организаций. Эту задачу можно выявить и конкретизировать. Тут можно установить цели, оценить качество работы. И, следовательно, бизнес вполне может сделать свой вклад в решение такой задачи.

### Рамки полномочий

Самое важное ограничение социальной ответственности — это ограничение полномочий. Любой специалист в области конституционного права отлично знает, что такого понятия, как “ответственность”, в политическом словаре не существует. Есть такое понятие, как “ответственность и полномочия”. Тот, кто принимает на себя полномочия, автоматически несет определенную ответственность. И тот, кто берет на себя ответственность, должен иметь определенные полномочия. Это как две стороны одной медали. Следовательно, социальная ответственность изначально предполагает наличие определенных полномочий.

В данном случае вопрос полномочий как ограничения социальной ответственности опять возникает не в связи с конкретными воздействиями организации, ведь воздействие — это результат *исполнения ею полномочий*, даже если это происходит случайно или ненамеренно. А вот тогда *наступает ответственность*.

Но там, где бизнес или любой другой институт нашего общества организаций просят взять на себя социальную ответственность за одну из проблем общества и местного сообщества, менеджеры должны очень хорошо подумать о том, законны ли полномочия, которые несет с собой эта ответственность. В противном случае речь будет идти уже о неправомерном присвоении прав и, следовательно, о безответственности.

Каждый раз, когда перед бизнесом выдвигается требование взять на себя ответственность за что-либо, менеджменту необходимо задать вопрос: “Располагает ли компания необходимыми полномочиями, и надо ли ей вообще их иметь?” Если у бизнеса нет и не должно быть таких полномочий (а в большинстве сфер именно так и бывает), тогда к его готовности взять на себя ответственность необходимо отнестись с большим подозрением. Это уже не ответственность, а жажда власти.

Американский общественный деятель Ральф Нэyder искренне считает себя врагом крупного бизнеса, и бизнес и широкая общественность воспринимают его именно в таком качестве. Поскольку Нэyder требует, чтобы бизнес нес ответственность за качество и безопасность продукции, его,

естественно, заботит вопрос законности бизнес-ответственности, т.е. ответственности организации за эффективность ее деятельности и за ее вклад.

Менеджмент должен сопротивляться тому, чтобы брать на себя ответственность за социальную проблему, которая может подвергнуть опасности или отрицательно сказаться на эффективности их компании (или университета, или больницы). Он должен противиться ответственности, которая выходит за рамки компетентности учреждения. Он должен противиться ответственности, которая фактически ведет к незаконному использованию полномочий. Но все же, если речь идет о серьезной, насущной проблеме, следует все тщательно обдумать и предложить альтернативу. Если проблема действительно серьезная, в конце концов, что-то придется предпринять для ее устранения.

По этой причине руководители всех крупных институтов, включая бизнес-предприятия, должны интересоваться серьезными «болезнями» общества. В идеале, если это возможно, им следует стараться превратить решение этих проблем в благоприятные бизнес-возможности. Как минимум они должны обдумать проблему и решить, как с ней следует поступить. *Но игнорировать проблемы общества они не могут, поскольку в нашем обществе организаций нет больше никого, кто будет ими заниматься. В этом обществе менеджеры институтов являются лидерской группой.*

Но нам также известно, что развитое общество нуждается в хорошо функционирующих организациях с автономным менеджментом. Оно не может существовать как тоталитарное общество. Действительно, главная особенность любого развитого общества — именно то, что и делает его таковым, — заключается в том, что большинство социальных задач выполняется организованными институтами, каждый из которых имеет свой независимый менеджмент. Эти организации, включая большую часть государственных органов, формировались с определенной целью. Они являются институтами нашего общества, выполняющими конкретные функции в конкретной области. Самый большой вклад, который они способны внести, самая большая социальная ответственность — это исполнение ими их прямых функций. Самой вопиющей социальной безответственностью станет ухудшение их эффективности из-за выполнения задач, выходящих за рамки их компетентности, или из-за незаконного присвоения полномочий под лозунгом социальной ответственности.

## ЭТИКА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Об этике бизнеса и этике бизнесмена сказано множество речей и написано огромное количество статей. И львиная доля из всего сказанного и написанного не имеет ничего общего с бизнесом и почти ничего — с этикой.

Главная тема проста — *честность в повседневной деятельности*. Нам часто приходится слышать официальные речи о том, что бизнесмены не должны вести нечестную игру, воровать, лгать, брать или давать взятки. Но всего этого не должен делать любой человек. Мужчины и женщины не становятся исключениями из общих правил надлежащего поведения только благодаря их работе или занимаемой должности. Но при избрании на пост вице-президента, представителя городской администрации или декана факультета университета человек остается человеком. Во все времена находятся люди, которые жульничают, воруют, лгут, берут и дают взятки. Речь в данном случае идет о проблеме моральных ценностей и нравственного воспитания, индивидуальных, генетических особенностей человека и школы. Также следует принять во внимание и тот факт, что не существует отдельной этики бизнеса, и это в действительности не нужно.

*Все, что требуется, — это строгие наказания для тех, кто поддался соблазну, — неважно, идет ли речь о руководящих работниках коммерческих структур или о ком-то другом.*

Другая не менее распространенная тема для обсуждения проблем этики в бизнесе не имеет ничего общего с этикой как таковой.

Такие вопросы, как трудоустройство «девушек по вызову» для развлечения клиентов, по сути, являются вопросами не этики, а эстетики. Вопрос в данном случае звучит так: «Хочу ли я утром, бреясь перед зеркалом, увидеть в нем сутенера?»

Конечно, было бы замечательно везде и всегда иметь по-настоящему разборчивых лидеров. Увы, разборчивость никогда не была отличительной чертой групп лидерства, независимо от того, были ли это короли или графы, священники или генералы, а может, даже интеллектуалы — художники, гуманисты эпохи Возрождения или традиционные китайские литераторы. Разборчивый человек может сделать только одно — отойти от деятельности, занятие которой попирает его чувство самоуважения и противоречит его вкусу

До недавнего времени, особенно в США, к этим двум старым темам добавляли еще одну: нам говорили, что менеджеры несут этическую ответственность и должны принимать активное и конструктивное участие в жизни своего общества, трудиться на его благо, уделять время происходящему в местном сообществе и т.д.

*Подобные действия никогда не следует навязывать насильно, но, с другой стороны, за участие в добровольных акциях их также не следует хвалить, награждать или продвигать. И то и другое будет грубым и незаконным нарушением организационных полномочий.*

Но участие менеджеров в жизни местного сообщества, несмотря на всю желательность, не имеет ничего общего с этикой и имеет мало что общего с ответственностью. Здесь речь идет о личном вкладе человека как добропорядочного соседа и гражданина в свое собственное положение.

Проблема этики возникает в связи с деятельностью менеджера вследствие того, что менеджеры институтов *в совокупности* образуют лидерские группы общества организаций, но *каждый* менеджер *в отдельности* является всего лишь одним из сотрудников организации.

Таким образом, говорить о менеджерах как о лидерах неуместно; они являются лишь членами лидерской группы. Однако эта группа действительно занимает заметное положение, характеризующееся определенной известностью и авторитетом. *Поэтому она несет ответственность.*

Но что же представляют собой обязанности, этика отдельно взятого менеджера как члена своей группы лидерства?

По существу, быть членом группы лидерства эквивалентно тому, что традиционно подразумевалось под термином “профессионал”. Членство в такой группе обеспечивает значимость, положение, известность и полномочия. Но вместе с тем оно подразумевает и определенные обязательства. Нет смысла надеяться, что каждый менеджер непременно станет лидером. В развитом обществе существуют тысячи, если не миллионы менеджеров, но лидерство всегда является редким исключением и характерной особенностью очень ограниченного числа людей. Однако, будучи членом группы лидерства, любой менеджер обязан отвечать требованиям профессиональной этики — этики, основанной на ответственности.

## НЕ НАВРЕДИ

Еще 2400 лет тому назад была абсолютно четко и однозначно сформулирована первостепенная обязанность профессионала. Достаточно вспомнить клятву Гиппократы, которую произносили греческие врачи, — *primum non nocere* (не навреди). Ни один профессионал, будь то врач, юрист или менеджер, не может обещать, что везде и всегда будет приносить своему клиенту одну пользу. Он может только стремиться к этому. Но он вполне может обещать, что не станет никому вредить намеренно. А клиент, в свою очередь, должен иметь возможность доверять профессионалу, считая, что он намеренно не причинит ему вреда. В противном случае никто не сможет ему доверять. У профессионала должны быть определенные полномочия. Клиент не должен контролировать его или направлять его действия. Знания профессионала позволяют ему принять на себя ответственность за принятие решений. Однако то, что он считает, что интересы общества ока-



зывают на него влияние, становится для него основанием его автономии и вообще ее логическим обоснованием. Другими словами, профессионал действует приватно в том смысле, что он обладает определенной автономией и не может подвергаться политическому или идеологическому контролю. Но, с другой стороны, он является общественной фигурой, так как благополучие его клиента налагает на его слова и действия определенные ограничения. А принцип “не навреди” — это основное правило профессиональной этики, основное правило этической ответственности профессионала перед обществом.

Менеджер, который не в состоянии обдумать и предложить решение относительно воздействия, оказываемого его компанией, по той причине, что оно может лишить его популярности, сознательно наносит вред обществу. Он осознанно стимулирует рост злокачественной опухоли. То, что это глупо, мы уже говорили. То, что это всегда в конечном итоге приносит компании или отрасли в целом больший вред, чем незначительная временная неприятность, уже давно всем известно. Но, кроме всего прочего, это еще и грубое нарушение профессиональной этики.

*Однако существуют и другие области. В частности, американские менеджеры склонны нарушать принцип “не навреди”, когда дело касается:*

- вознаграждений для высшего руководства;
- использования планов льгот и пособий, чтобы надеть на нанятых компанией людей “золотые кандалы”;
- *стремления красиво объяснить стимул организации к получению прибыли.*

Их слова и действия в этих областях, как правило, наносят серьезный вред обществу. Они имеют тенденцию скрывать реальную ситуацию и вызывать “болезни” или, по меньшей мере, социальную ипохондрию. Они препятствуют взаимопониманию, а это, несомненно, огромный вред, наносимый обществу.

Факты усиления равноправия при распределении доходов в американском обществе сомнений не вызывают. Это разрушает и уничтожает взаимное уважение между группами, которым приходится сосуществовать и вместе работать. Она может привести только к политическим мерам, которые никому не принесут никакой пользы, а, наоборот, могут нанести серьезный вред и обществу, и экономике, и менеджеру.

Вторая область, в которой действия современных менеджеров противоречат принципу “не навреди”, тесно связана с оплатой труда. Пенсионное обеспечение, дополнительные платежи, премии и фондовые опционы — все это разновидности денежного вознаграждения. С точки зрения корпора-

ции, так же как и с точки зрения экономики вообще, речь в данном случае идет о расходах на рабочую силу, как бы их ни называли. Именно так к ним относятся менеджеры, садясь за стол переговоров с профсоюзными лидерами. Но все чаще и чаще и не только из-за необъективности налогового законодательства эти пособия используются для того, чтобы привязать сотрудников к работодателю. Их просто вынуждают долгие годы оставаться работать у одного работодателя. Дело в том, что структурированы эти выплаты таким образом, что уход из компании влечет за собой суровые штрафы и фактическую утрату уже заработанных пособий, которые, в сущности, часто заменяют собой жалование, заработанное человеком за прошлые годы работы.

*“Золотые кандалы” не делают корпорацию мощнее. Люди, знающие, что они плохо исполняют свои обязанности, т.е. люди, которые действительно оказываются не на своем месте и не стремятся куда-то переходить, а остаются там, где, как им прекрасно известно, им быть не следовало бы. При этом, если они остаются лишь из-за того, что наказание за уход слишком серьезно, они сопротивляются и возмущаются. Они понимают, что их подкупили, а они были слишком слабы, чтобы сказать нет. И, скорее всего, до конца своей трудовой деятельности они будут обиженными и ожесточенными. Права на получение пенсии, поощрительные премии, участие в прибылях и т.д. уже заработаны, и сотрудник должен иметь к ним доступ и после увольнения. Только в этом случае его права как гражданина, человека и личности не будут ущемлены. И опять же менеджерам необходимо приложить все усилия и помочь своим странам внести в налоговое законодательство необходимые изменения.*

Широкая общественность не может понять суть экономической реальности из-за используемых менеджерами объяснений. Их действия в этой области явно противоречат принципу, согласно которому менеджеры, будучи лидерами, не должны никому навредить. Это особенно характерно для Соединенных Штатов Америки и в меньшей степени — для Западной Европы. Ведь на Западе менеджеры до сих пор продолжают постоянно говорить о стимуле к получению прибыли. Они по-прежнему считают основной целью существования своих компаний получение максимальных прибылей. Они не делают акцента на объективной функции прибыли. Они либо вообще не упоминают о риске, либо делают это крайне редко. Они не акцентируют внимания на потребности любой бизнес-компания в капитале и почти никогда не говорят об истинной стоимости капитала, не говоря уже о том, что бизнес просто обязан обеспечивать прибыль, достаточную для получения капитала, в котором он нуждается, при минимальных расходах.

Менеджеры постоянно жалуются на враждебное отношение общественности к прибыли. Они редко отдают себе отчет в том, что их собственные объяснения и используемая ими терминология являются одной из основных причин этой враждебности. Ведь на самом деле, когда менеджмент обращается к обществу, он не находит никаких оправданий для получения его компаниями прибыли, не дает никаких логических пояснений относительно ее существования и относительно функций, которые она выполняет. Существует только стимул к получению прибыли, т.е. желание некоторых никому не известных капиталистов. Но в таком случае вообще непонятно, почему общество должно принимать его лучше, чем, например, двоеженство. А ведь прибыль действительно является чрезвычайно важной *потребностью* экономики и общества.

Принцип *“не навреди”* может показаться скромным и банальным по сравнению с все чаще раздающимися сегодня призывами к социальной ответственности, в которых менеджерам рекомендуется применять искусство управления государством. Но, как уже давно поняли врачи, соблюдать это правило не так уж и легко. Именно скромность и самоограниченность этого принципа делают его основным правилом этики ответственности, в которой так нуждаются современные менеджеры.

## Вывод

Основным элементом вопроса о социальной ответственности остаются в первую очередь социальные воздействия, которые являются побочным продуктом необходимого поведения бизнеса (или института) и следствием того факта, что этот институт существует в сообществе и наделен властью над людьми. Подобное воздействие нужно в любом случае устранять или хотя бы сводить к минимуму. Если его устранение нельзя превратить в бизнес-возможность, то требуется регулирование. И именно на бизнес-предприятии лежит ответственность за выработку подходящих регулятивных норм, прежде чем разгорится скандал. Животрепещущим остается также вопрос об ответственности бизнеса за “болезни” общества. Наконец, менеджеры в обществе выполняют лидерскую функцию, поскольку в таком социуме руководители институтов уже превратились в лидирующую группу.

Отдельный менеджер, даже генеральный директор гигантской корпорации, является личностью анонимной — всего лишь одним из наемных работников. Но все вместе менеджеры наших институтов — компаний, университетов, школ, больниц и государственных органов — высту-

пают в роли лидирующих групп современного общества организаций. Следовательно, им необходима этика, преданность делу и нравственный кодекс. Самым подходящим до сих пор остается правило “не навреди”, сформулированное более 2000 лет назад для первой профессиональной лидерской группы — врачей.

## НОВЫЙ ПЛЮРАЛИЗМ: КАК СБАЛАНСИРОВАТЬ ОСОБУЮ ЦЕЛЬ ИНСТИТУТА С ОБЩИМ БЛАГОМ

---

Во всех развитых странах общество стало плюралистическим, и с каждым днем это лишь усиливается. Общество делится на множество различных институтов, каждый из которых является более-менее автономным, нуждается в собственном лидерстве и менеджменте и имеет свою особую задачу.

Это не первое плюралистическое общество в истории, но все прежние саморазрушались, потому что никто в них не заботился об *общем благе*. В них было множество *сообществ*, но никто не поддерживал *общность*, не говоря уже о том, чтобы создавать ее. Если наше современное плюралистическое общество хочет избежать подобной судьбы, то лидерам всех институтов придется научиться быть *лидерами за рамками своих организаций*. Им придется понять, что мало быть лидерами в своих институтах, — *хотя это и первоочередное требование для них*. Кроме того, они должны осознать, как становиться лидерами в сообществе. Более того, им придется научиться самим создавать это сообщество. Это выходит за рамки *социальной ответственности*, о которой мы говорили в главе 20. Социальная ответственность обычно определяется как попытка *не навредить* другим в стремлении добиться своих интересов или выполнить свою задачу. Новый плюрализм требует того, что можно назвать *гражданской ответственностью, т.е. вкладом в сообщество в стремлении добиться своих интересов или выполнить свою задачу*.

В истории еще не было явления, подобного такой гражданской ответственности среди лидеров институтов. Но, к счастью, уже заметны признаки того, что лидеры наших институтов во всех сферах начинают осознать эту необходимость — становиться лидерами и за рамками своих организаций.

### Краткий экскурс в историю

Последнее плюралистическое общество на Западе существовало в начале и середине средних веков. Римская империя довольно успешно пыталась создать унитарное государство, в котором римское право и римские легио-

ны гарантировали политическое однообразие по всей территории империи, а вот культурная многоликость сохранялась. Но после краха Римской империи этот союз полностью распался. Вместо него возникло множество автономных и полуавтономных институтов: политических, религиозных, экономических, ремесленных и т.п. Существовал средневековый университет, учреждение автономное и подчиняющееся только себе. Появились и свободные города, своеобразные многонациональные корпорации в условиях средневековой экономики. Имелись ремесленные гильдии, практически независимые монашеские ордена и крупные церковные аббатства.

Возникло огромное количество землевладельцев, от скромных сквайров до богатых герцогов, и все они были независимы. Помимо них существовали автономные епархии, которые в лучшем случае только на словах признавали верховенство римского папы и местного князя. В период расцвета средневековый плюрализм в Западной и Северной Европе представляли несколько тысяч таких автономных институтов, от небольших помещиков до крупных землевладельцев, от маленьких цеховых гильдий и скромных местных университетов до транснациональных религиозных орденов. Каждый из этих плюралистических институтов занимался только своим благополучием и в первую очередь наращиванием собственной мощи. Ни один из них не интересовался сообществом там, за стенами.

Государственные деятели и политические философы на протяжении эпохи средневековья пытались воссоздать сообщество. Это было одним из главных стремлений величайшего философа средних веков святого Фомы Аквинского, жившего в начале XIII века. В равной степени этот вопрос волновал и величайшего поэта средневековья Данте, написавшего в конце XIII века труд под названием *De Monarchia*. Оба они утверждали, что должны быть две независимые сферы: мирская, централизованная, под властью императора, и религиозная, также централизованная и подчиняющаяся папе римскому. Но к 1300 году было уже слишком поздно восстанавливать общину. В обществе уже царил хаос.

С начала XIV века и на протяжении последующих 500 лет основной тенденцией было стремление упразднить плюрализм. Эта идея лежит в основе всех современных социальных и политических теорий, каждая из которых гласила, что в обществе может быть только одна власть — централизованное правительство. И один за другим в течение 500 лет правительства либо подавляли автономные институты плюрализма — такие как свободные города и цеховые гильдии средних веков, — либо превращали их в государственные органы. Такое присвоение власти и предполагает *суверенитет* — термин, появившийся в конце XVI века, когда на большей части Европы государство уже стало доминирующей, хотя и не единственной властью. К концу наполеоновских войн, последовавших за Французской революцией, на европейском

континенте уже не оставалось ни одного автономного института. Повсеместно священнослужители стали гражданскими служащими. Университеты превратились в государственные институты. К середине XIX века существовала всего одна организованная власть — государство, и общество, состоящее из отдельных “молекул”, без политической или социальной власти.

К этому времени политическая теория и практика везде в Европе — да и на Западе — утверждала, что задача централизации власти в руках государства, к выполнению которой приступили 500 лет назад, выполнена. На государство, конечно, накладывались суровые ограничения в том, как использовать эту власть. Но ни у кого другого власти вообще не было: все институты, наделенные властью, либо были упразднены, либо превратились в государственные органы.

И именно в тот момент возник *новый плюрализм*.

Первым новым институтом, не являвшимся частью государства, стало крупное деловое предприятие, появление которого стало возможным в 1860–1870 гг. благодаря двум новым технологиям — транспорту и информации. Крупное деловое предприятие не подчинялось государству и обладало существенной автономией и властью. С тех пор современное общество снова стало полностью плюралистическим. Даже те институты, которые во многом остаются государственными, сегодня получают автономию, должны управляться самостоятельно и обладать значительной властью.

Попытки сохранить абсолютную монополию власти одним институтом, государством, все еще предпринимались в первой половине XX века. Тоталитарные режимы, будь то нацизм в Германии или сталинизм в Советском Союзе, можно рассматривать как последние, экстремальные попытки удержать власть в руках одного центрального института и интегрировать все остальные институты — вплоть до местного клуба любителей шахмат — в структуру с централизованным управлением. Мао Цзэдун в Китае пытался сделать то же самое, для чего ему нужно было разрушить основную властную автономию китайского общества — многочисленную семью.

Даже в США наблюдалась тенденция к усилению централизации власти, пик которой пришелся на период правления Кеннеди и Джонсона в 1960-х гг. К этому времени в стране превалирующей стала идеология, согласно которой государство может и должно заниматься решением любой проблемы и любой трудности сообщества, — в этот тезис, естественно, больше никто не верит, но всего сорок лет назад он принимался практически повсеместно.

Сейчас мы знаем, что государство не может заниматься проблемами местных сообществ. Нам известно, что этими проблемами не могут также заниматься бизнес и свободный рынок. Теперь нам пришлось принять как данность тот факт, что должен существовать и третий сектор, т.е. *социальный*

*сектор* общественных (в подавляющем случае некоммерческих) организаций. Но мы также знаем, что все институты, независимо от их юридического статуса, должны управляться автономно и концентрироваться на выполнении собственных задач и миссии. Иными словами, нам известно, что не имеет практически никакого значения, является ли университет частным или государственным. Какими бы ни были его источники финансирования, он все равно функционирует как университет. Мы знаем, что нет особой разницы в том, является ли больница некоммерческой организацией или находится во владении деловой компании. Управлять ею нужно одинаково, т.е. как больницей. Следовательно, реальная действительность, в которой существует современное общество, характеризуется быстро растущим плюрализмом, в условиях которого институты всех видов, размеров, ценностей, миссий и структур и составляют общество. Нам также известно, что все это значит, что *никто не заботится о сообществе*. Более того, те же дегенеративные тенденции, которые привели к началу борьбы с плюрализмом в XIV веке, явно проявляются и сегодня в обществах всех развитых стран. В любой развитой стране узкие группы со своими собственными интересами руководят политическим процессом и все больше подчиняют общее благо собственным ценностям, стремлению к наращиванию мощи и власти. И тем не менее плюрализм нам нужен.

### ЗАЧЕМ НАМ НУЖЕН ПЛЮРАЛИЗМ

Существует одна причина, по которой последние 150 лет институты один за другим становились автономными: автономный институт, ориентированный на выполнение задачи, — единственная организация, которая может *эффективно работать*. Для эффективной работы необходима четкая направленность и узкая концентрация. Институты со множеством целей функционировать не могут. Достижения последних 150 лет во всех областях — это достижения узкой направленности, узкой концентрации и узких интересов. Все эффективные институты современного общества специализированны и занимаются только одной задачей. Больница существует для лечения больных, пожарная служба — для предотвращения и тушения пожаров, деловое предприятие — для удовлетворения экономических потребностей. Заметные достижения в здравоохранении во многом стали возможными в результате деятельности отдельных организаций, которые занимаются изучением одной болезни или одной части человеческого организма и не обращают внимания на все остальное (вспомним Американское общество борьбы с раком, Американскую кардиологическую ассоциацию, Американскую ассоциацию легочных заболеваний, Американскую ассоциацию психического здоровья и т.п.).



Как только институт выходит за рамки узкой направленности, он уже не может действовать эффективно. Больницы, которые пытались помимо лечения болезней заняться медицинским образованием и профилактикой болезней, потерпели сокрушительное поражение. Можно назвать множество причин, почему американские средние школы испытывают серьезные трудности. Несомненно, основная из них — в том, что мы попытались превратить школу в агента социальных и расовых реформ, социальной и расовой интеграции. Школы во всех других странах, в том числе в тех, которые сталкиваются с серьезными социальными проблемами (например, Франция с ее значительной долей иммигрантов в составе населения), занимаются выполнением всего одной задачи — научить детей читать. И они по-прежнему добиваются успеха в этом деле. Можно утверждать (и я сам так делал), что существующая концентрация на создании акционерной ценности как единственная миссия открытых акционерных обществ является слишком узкой и даже может привести к краху организации. Но это стало возможным в результате улучшения финансовой работы этих учреждений до таких пределов, о которых раньше нельзя было и мечтать, — причем такие результаты намного превышают то, чего добивалась та же организация, когда пыталась одновременно выполнить множество задач, т.е. когда ею управляли (должен признать, я сам много лет призывал к этому) в самых сбалансированных интересах сторон, т.е. акционеров, работников, потребителей, трудового коллектива и т.п.

Поразительное социальное явление последних тридцати лет в США, резкое развитие новых “мегацерквей”, стало возможным именно благодаря тому, что этот институт нацеливается на выполнение всего одной задачи — духовного развития прихожан. Упадок его предшественников, либеральных протестантских церквей начала XX века, можно во многом объяснить тем, что они в одно и то же время пытались добиться слишком многого — стремились стать не только духовными лидерами, но и органами социальных реформ.

Преимуществом современной плюралистической организации является то, что она нацелена на выполнение всего одной задачи. И это преимущество необходимо сохранить. Но вместе с тем нужно сохранить и сообщество, а зачастую его необходимо еще и перестроить. Как уравновесить эти два направления — *общее благо* и *особую цель института*, — вот вопрос, на который мы должны ответить. Если добиться такой интеграции не удастся, то новый плюрализм, несомненно, приведет к самоуничтожению, точно так же, как это сделал прежний плюрализм 500 лет назад. Он саморазрушится, потому что разрушит сообщество. Однако если все институты одновременно откажутся от своей одной цели или хотя бы позволят себе ее ослабить, то новый плюрализм уничтожит сам себя, потому что организации больше не смогут работать эффективно.

## ЛИДЕРСТВО ЗА РАМКАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Мы знаем, что подобной интеграции можно добиться. Даже более того, сейчас уже можно привести множество успешных примеров.

- Необходимо, чтобы лидеры *всех* институтов возложили на себя ответственность за лидерство и за рамки своих организаций.
- Они должны руководить своими институтами и вести их к качественной работе.
- Для этого со стороны института требуется концентрация на одной цели.
- Но вместе с тем все члены института, а не только его руководство, должны нести ответственность за жизнь сообщества за пределами своей организации.

## ТРИ АСПЕКТА ТАКОЙ ИНТЕГРАЦИИ

1. *Финансовый* аспект: финансовая поддержка автономной организации сообщества со стороны государства и бизнеса.
2. Аспект *эффективности*: заключение партнерских отношений между разными типами институтов для выполнения общих задач.
3. *Личностный* аспект.
  - Сотрудники института должны работать в качестве волонтеров в общественных организациях.
  - Добившиеся успеха люди начинают создавать вторую карьеру, когда во второй половине жизни принимаются за выполнение серьезного задания на стороне, при этом продолжая серьезно выполнять свои первоначальные обязанности.

## ДВА ВИДА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Но прежде всего существует потребность в *новом мировоззрении*. Лидеры каждой организации и каждого сектора должны осознать, что как лидеры они несут на себе *два вида ответственности*:

1. Они отвечают и отчитываются за *эффективность своего института*, а для этого и они, и сам институт должны быть узко специализированы, нацелены на выполнение одной задачи.

2. Помимо этого, они отвечают за *сообщество в целом*. А для этого необходима преданность делу.

- Потребуется готовность принять тот факт, что у других институтов — другие ценности, уважение к этим ценностям и стремление узнать, в чем эти ценности заключаются.
- Необходима усердная работа.
- Необходима верность делу, преданность общему благу. Да, каждый институт автономен и должен выполнять свою работу подобно тому, как каждый инструмент в оркестре играет свою партию. Но есть еще и *партитура*, т.е. сообщество. Только если каждый инструмент будет играть то, что написано в партитуре, появится музыка. В противном случае все они будут издавать лишь шум. В этой главе речь и шла о партитуре.

## Вывод

В нашем обществе плюралистических институтов каждый из них должен концентрироваться на своей узкой миссии, только так он сможет добиться результатов и выполнить минимальные социальные требования. Но кто же тогда будет заботиться об общем благе? Ответ — никто, если только руководители всех институтов общества не возложат на себя дополнительную ответственность — выходить за рамки своей организации и следить за общим благом. Это можно сделать *финансовым вкладом* в организации социального сектора, убеждая сотрудников становиться *волонтерами* и уделять время и силы общественной работе, а также побуждая лидерскую группу посвящать свое время и ресурсы тому, чтобы участвовать в решении проблем общества. Общество плюралистических организаций должно состоять из лидерских групп, которые выходят за рамки своих институтов и возлагают на себя *гражданскую ответственность*, не ограничивая при этом свой первоочередной долг, т.е. стремление выполнить конкретную, узко специализированную миссию своего института.



## ТРУД И РАБОЧИЕ ЗАДАНИЯ МЕНЕДЖЕРА

---

Человека делает менеджером *ответственность за его вклад в конкретные результаты его корпорации*, а не ответственность за работу других людей. Речь идет об ответственности за свою собственную работу. Существует специфический труд менеджера, существуют специфические управленческие рабочие задания. Управление менеджерами тоже осуществляется специфическим способом — путем формирования четких целей и самоконтроля. Кроме того, при переходе от менеджмента среднего уровня к организации знаний перед нами выдвигаются все новые и новые требования. И в заключение следует отметить, что менеджерами нужно управлять, чтобы вселить в них стремление к высоким трудовым достижениям.

## ПОЧЕМУ МЕНЕДЖЕРЫ?

---

Менеджеры являются базовым ресурсом любого бизнес-предприятия. На полностью автоматизированном заводе может почти не быть рядовых сотрудников, но менеджеры будут обязательно.

Менеджеры представляют собой самый дорогостоящий ресурс почти во всех бизнес-организациях, но при этом это ресурс, который обесценивается быстрее всего и требует постоянного пополнения. На формирование управленческой команды могут уйти годы, но вполне может случиться, что она исчерпает свои возможности за очень короткий период очень плохого менеджмента. Число менеджеров, как и инвестиции, которые делает в каждого управленца организация, должно постоянно увеличиваться, что и происходило в течение последних пятидесяти лет. Параллельно этой тенденции и в дальнейшем будет наблюдаться повышение требований корпорации к способностям своих менеджеров. До сих пор в течение жизни каждого поколения эти требования каждый раз удваивались; и нет никаких причин надеяться, что эта тенденция в следующие несколько десятилетий замедлится.

В течение последних двадцати пяти лет менеджеры всех стран постоянно выступают с разнообразными призывами и программами, стараясь убедить друг друга, что их задача заключается в управлении людьми, находящимися у них в подчинении, и что они должны полностью посвятить себя выполнению этого долга. Кроме того, они постоянно дают друг другу советы и рассказывают о разных технических новинках, обеспечивающих настолько важную сегодня “нисходящую коммуникацию”. Но я до сих пор ни разу не встречал менеджера любого уровня управления и на любой должности, который не был бы в первую очередь обеспокоен своими взаимоотношениями с вышестоящими сотрудниками, т.е. восходящей коммуникацией. (Подробнее об этом речь пойдет в главе 30.) Любой вице-президент чувствует, что отношения с президентом являются для него источником реальных проблем. Те же чувства испытывают и другие управленцы, занимающие более низкие должности, вплоть до менеджера низового звена, который уверен, что в состоянии ладить со своими подчиненными, если только его босс и сотрудники отдела кадров оставят его в покое.

И это вовсе не проявление упрямства и своенравия, которые присущи человеческой натуре. Отношения с вышестоящими сотрудниками — это

действительно то, что больше всего заботит любого менеджера. Быть менеджером — значит делить ответственность за нормальное функционирование корпорации. Человек, от которого не ждут, что он будет нести такую ответственность, менеджером не является.

Эти проблемы взаимоотношений с вышестоящим руководством, которые беспокоят менеджера, — отношения с его непосредственным начальником; неуверенность в том, чего от него ожидают окружающие; трудности при донесении до других своей точки зрения и достижении одобрения своей программы; отношения с другими подразделениями и подчиненными и т.п. — представляют собой проблемы управления менеджерами.

### Подъем, упадок и возрождение компании Ford

Историю Генри Форда, подъем и упадок, а также возрождение его компании при правлении его внука Генри Форда II пересказывали столько раз, что она считается уже чуть ли не фольклором.

Генри Форд, начав в 1905 году буквально на пустом месте, за пятнадцать лет сумел построить самое крупное и прибыльное производственное предприятие во всем мире. В начале 1920-х годов Ford Motor Company господствовала и почти полностью монополизировала американский автомобильный рынок, заняв лидирующие позиции и на большинстве важнейших мировых рынков. Кроме того, прибыли компании позволили ей накопить резерв наличности, измеряющийся миллиардами долларов.

Но уже через несколько лет, в 1927 году, эта на первый взгляд несокрушимая империя едва влачила существование. Утратив свои ведущие позиции и едва закрепив за собой жалкое третье место на рынке, почти каждый год в течение приблизительно двадцати лет она теряла огромные средства и оказалась не в состоянии активно конкурировать в годы Второй мировой войны. В 1944 году внук основателя компании Генри Форд II, которому в то время было всего двадцать шесть лет и который не имел специальной подготовки и опыта, стал во главе фирмы, через два года в результате серии «дворцовых переворотов» сумел вытеснить друзей своего деда, привел с собой совершенно новую управленческую команду и в итоге спас компанию.

Но далеко не все понимают, что эта полная драматизма история — нечто большее, чем просто история личного успеха и краха. Лучше всего было бы назвать эти события *контролируемым экспериментом с плохим менеджментом*.

Генри Форда I ждал крах из-за своего твердого убеждения в том, что бизнесу не нужны менеджеры и менеджмент. Он верил, что все, что необходимо бизнес-компаниям, — это владелец-предприниматель со своими помощниками. Основным отличием Форда от большинства его современников в бизнесе — как американском, так и зарубежном — было то, что он всегда и во всем

придерживался своих убеждений, никогда не идя ни на какие компромиссы. Он применял свои идеи на практике, например, увольняя помощников, независимо от их способностей, лишь за то, что они посмели вести себя как менеджеры, принимать решения или действовать без приказа самого Форда, и это можно считать только тестом или гипотезой, которые опровергли сами себя.

На самом деле историю Форда делает поистине значимой и уникальной именно то, что он *смог* проверить свою гипотезу, частично потому, что прожил такую долгую жизнь, а частично потому, что у него был миллиард долларов на поддержку и реализацию своих идей. Провал Форда был следствием не его личных особенностей или темперамента, а прежде всего его *отказа принять менеджеров и менеджмент как необходимое условие* эффективности корпорации, эффективности, которая базируется скорее на задаче, чем на передаче полномочий от босса.

### Корпорация GM — КОНТРЕСТ

В начале 1920-х годов, т.е. именно в то время, когда Форд хотел доказать миру ненужность менеджеров, Альфред П. Слоун-младший, которого незадолго до этого избрали на должность президента General Motors, решил доказать правильность совершенно противоположной гипотезы. В тот период GM едва дышала под ударами все больше усиливающей свои позиции корпорации Ford Motor Company. Компания General Motors могла лишь влачить жалкое существование организации №2. GM, состоявшая из мелких автомобильных компаний, которые выставлялись на продажу, потому что не могли принять жесткие условия конкуренции, диктуемые Ford, не имела в своем распоряжении ни одной выигрышной модели автомобиля, ни одной дилерской организации и никакой финансовой мощи. Все предыдущие владельцы имели полную свободу действий, что, в сущности, означало, что им предоставлялась возможность по-своему и неправильно управлять предприятием как своим личным владением. Но Слоун тщательно обдумал, как должен выглядеть бизнес и структура GM, и превратил недисциплинированных “баронов” в эффективную управленческую команду. За пять лет корпорация GM стала лидером американской автомобилестроительной индустрии.

Двадцать лет спустя внук Генри Форда вновь решил испытать обоснованность гипотезы Слоуна. На тот момент Ford Motor Company была практически банкротом, поскольку денежная наличность в размере миллиарда долларов, которой она располагала в начале 1920-х годов, ушла на покрытие дефицита. После того как в 1946 году Генри Форд II принял руководство компанией, он собирался сделать в своей компании то же, что предпринял Слоун в GM за двадцать лет до этого. Он сформировал структуру управленческого аппарата и команду руководителей. Всего за пять лет Ford Motor Company полностью



восстановила свой потенциал для дальнейшего роста и получения прибыли как на внутреннем рынке, так и за его пределами. Компания стала главным конкурентом General Motors и со временем даже сумела обойти ее на стремительно развивающемся европейском автомобильном рынке.

### УРОК ИСТОРИИ КОМПАНИИ FORD

Урок истории компании Ford заключается в том, что менеджеры и менеджмент представляют собой насущную потребность бизнес-предприятия, ее важный орган и базовую структуру. Мы можем категорически утверждать, что *предприятие не может обойтись без менеджеров*. Менеджмент необходим не только потому, что работы оказывается слишком много для одного человека, чтобы он мог с ней справиться самостоятельно, но также потому, что управление компанией существенно отличается от управления имуществом одного человека.

Генри Форд не сумел рассмотреть необходимость преобразований и введения в игру менеджеров и менеджмента, так как искренне полагал, что сложное коммерческое предприятие просто вырастает из мелкого магазинчика, обслуживаемого одним человеком. Действительно, Форд начал с малого. Но дальнейшее развитие его компании привело не просто к изменению размеров. На определенном этапе количество превратилось в качество. На определенном этапе компания Ford превратилась в *бизнес-предприятие*, т.е. организацию, требующую иной структуры и иных принципов, организацию, которой требовались менеджеры и менеджмент.

Менеджмент развился не из мелкой фирмы, находящейся под исключительным контролем владельца, а формировался специально для крупных и сложных компаний.

Большая американская железная дорога, которая охватывала огромные расстояния и которой приходилось бороться с множеством трудностей — сложным взаимодействием с конструкторскими проблемами, решением финансовой задачи получения огромного капитала, политических задач, связанных с безвозмездной передачей государственной земли и получением дотаций и т.д., — была, в сущности, первым предприятием, которое можно назвать управляемым. Действительно, структура менеджмента, сформированная вскоре после окончания Гражданской войны для контроля над первыми трансконтинентальными американскими железными дорогами, мало в чем изменилась и сегодня.

Но только через тридцать–сорок лет концепцию менеджмента перенесли с бизнес-предприятия, которое *изначально было крупным*, на предприятие, которое *становится таковым* лишь со временем. Эндрю Карнеги и Джон Д. Рокфеллер-младший внедрили менеджмент соответственно в сталелитей-

ной и нефтяной отраслях. Несколько позже Пьер Дюпон реструктуризировал свою семейную корпорацию (E. I. du Pont de Nemours & Co.) и ввел в ней менеджмент, тем самым обеспечив ее возможностью дальнейшего роста и сохранив контроль семьи над ней. Именно структура менеджмента, созданная Пьером Дюпоном в его семейной корпорации в 1915–1920-х годах, через несколько лет стала отправной точкой для создания структуры профессионального менеджмента General Motors. Это произошло после того, как Дюпон заполучил контроль над этим автомобильным конгломератом, находящимся на грани банкротства и идущим ко дну, и посадил в кресло нового президента — Альфреда П. Слоуна-младшего.

### МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАЗОВЫЙ ПЕРЕХОД

Переход от компании, которой владелец-предприниматель может управлять с помощью своих ассистентов, к компании, требующей профессионального менеджмента, представляет собой то, что физики называют *фазовым переходом*, как, например, при переходе материи из жидкого состояния в твердое. Это переход из одного агрегатного состояния в другое, из одной основополагающей структуры — в другую, например, превращение воды в лед. И пример Слоуна с реструктуризацией GM доказывает, что это вполне осуществимо, если *базовые концепции и принципы, а также индивидуальное представление человека меняются кардинально*.

Генри Форд не хотел допускать менеджеров к власти. Но он добился этим только одного — заставил менеджеров идти по неверному пути, неправильно определил их функции, создал атмосферу подозрения и разочарования, дезорганизовал компанию, ослабил или даже сломал своих управленцев. В таких условиях у менеджмента есть только один выбор — делать свою работу либо хорошо, либо плохо. Но сами обязанности будут существовать независимо от этого, потому что предприятием все равно нужно управлять. А то, насколько хорошо или плохо менеджеры делают свою работу, во многом предопределяет судьбу компании: выживет она и преуспеет или придет в упадок и в конце концов потерпит крах.

### Вывод

Менеджеры — не помощники, и их обязанности нельзя передать кому-то другому. Эти обязанности автономны и основываются на потребностях предприятия. Единственная возможность выбора — это выполнять работу менеджера хорошо или плохо, но сама по себе эта работа все равно существует, потому что управление необходимо в любой организации.

## СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РАБОЧИХ ЗАДАНИЙ

---

Работа менеджера должна основываться на задаче, которую необходимо решить на пути к достижению целей его компании. Это всегда должна быть настоящая работа — та, которая приносит ощутимый и, если возможно, измеримый вклад, в конечном итоге способствующий успеху всего предприятия. Здесь речь должна идти о самых широких, а не самых узких полномочиях. Менеджер в своей деятельности должен исходить из целей своего рабочего задания, а не быть объектом постоянного контроля и надзора со стороны своего начальника.

Структуру управленческих рабочих заданий должны определять шаги, которые необходимо предпринять, и вклад, который необходимо сделать ради достижения целей корпорации. Должность менеджера существует лишь по одной простой причине — потому что ее существования требует задача, стоящая перед компанией. Его работа предполагает определенные полномочия и ответственность. Ведь менеджер должен управлять.

Управленческая работа всегда должна иметь определенный масштаб и пропорции. А поскольку менеджер — это человек, который несет ответственность за конечные результаты деятельности предприятия и делает определенный вклад в их достижение, то его работа непременно предполагает наибольшую сложность и ответственность и наибольший вклад.

### РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ОШИБКИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РАБОЧИХ ЗАДАНИЙ

Формулы, которая всегда гарантировала бы правильную структуру управленческих рабочих заданий, не существует. Однако можно выделить шесть наиболее распространенных ошибок, сказывающихся на эффективности менеджера и управленческой организации, которых вполне можно избежать.

1. *Слишком незначительное задание.* Самая распространенная ошибка заключается в формировании такого маленького и незначительного задания, что хороший работник, получив его, не может расти и развиваться. Любая управленческая должность с большой долей вероятности может оказаться конечной, т.е. человек будет занимать ее вплоть до выхода на пенсию.

Число управленческих должностей высшего уровня неизбежно значительно меньше по сравнению с количеством должностей на нижнем уровне. Если рабочее задание настолько мало и узко, что сотрудник в состоянии обучиться всему за несколько лет, то оно вскоре надоеет большинству менеджеров и разочарует их, и в конце концов они просто перестанут работать в полную силу. Можно сказать, что они уйдут на пенсию, формально оставаясь на рабочем месте. Они будут сопротивляться любым преобразованиям, нововведениям, идеям, потому что любая перемена может угрожать их безопасности и комфорту. Прекрасно отдавая себе отчет в том, что они, в сущности, не вносят никакого ценного вклада в достижения организации, они не могут чувствовать себя в безопасности.

Следовательно, управленческие рабочие задания должны формироваться таким образом, чтобы позволять человеку расти, обучаться чему-то новому и развиваться в течение многих лет, пока он будет занимать ту или иную должность. Слишком широкое задание, как правило, приносит незначительный вред. Эту ошибку тоже допускают довольно часто, но ее можно легко исправить. Но вот слишком узкое, незначительное задание подобно коварному, медленно убивающему яду, который постепенно парализует и сотрудника, и организацию.

Все управленческие рабочие задания должны иметь такую структуру, чтобы в процессе их выполнения исполнитель получал удовлетворение. Они должны быть трудными, интересными и вознаграждающими. Если основным удовлетворением от работы является дальнейшее продвижение по службе, то работа утрачивает свою значимость и смысл. Исходя из того факта, что большинство сотрудников, занимающих руководящие должности, не могут рассчитывать на дальнейшее повышение, то с их стороны было бы крайне неразумным фокусироваться на продвижении. Акцент необходимо всегда делать на текущей работе, а не на том, чем предстоит заниматься в будущем.

*По сути, существует лишь немного тенденций, настолько же опасных, как стремительный карьерный рост, который начинают воспринимать как заслуженное вознаграждение за хорошо выполненную работу.*

Экстремальным примером может послужить ситуация в некоторых крупных коммерческих банках Нью-Йорка. В 1930–1940-х годах, когда банки чаще сокращались, чем расширялись, в банковской системе редко брали на работу молодых людей. После окончания Второй мировой войны банковские операции снова начали набирать обороты, произошел ряд слияний. Однако к началу 1950-х годов большое число людей, которые начали свою трудовую деятельность до 1929 года, достигли пенсионного возраста, и банки начали брать на работу много молодежи, только что окончившей колледжи или бизнес-школы. В течение семи-восьми лет многие из них сумели занять высокооплачиваемые должности и стать вице-президентами и старшими вице-президентами банков. Другими словами, еще не достигнув тридцатилетнего

возраста, многие из этих молодых и подающих большие надежды людей поднялись до самого верха карьерной лестницы. Однако во многом из-за того, что этим молодым людям нередко не хватало опыта, эти должности, несмотря на высокое звание и приличную зарплату, предполагали ограниченные полномочия и свободу действий. К тому времени, когда они достигали сорока лет, им становилось невыносимо скучно, они разочаровывались, превращались в циников, и в работе их больше ничто не прельщало.

Руководству стремительно развивающейся компании всегда советуют назначать на важные должности нескольких более опытных сотрудников старшего поколения, которые уже успели сделать карьеру в других компаниях. В противном случае молодые менеджеры начнут тщетно надеяться на высокие должности и уже через несколько лет почувствуют себя обманутыми.

Другая немаловажная причина, по которой следует избегать работы и структуры рабочих заданий, ориентированных на быстрое продвижение по службе, заключается в том, что они в конечном счете приводят к непропорциональной возрастной структуре организации. Любой дисбаланс — как в сторону молодых, так и в сторону более старших сотрудников — приводит организацию в состояние хаоса.

Управленческая структура требует *последовательности* и *самообновления*. Последовательность необходима для того, чтобы организации не пришлось в один момент замещать большое число опытных пожилых менеджеров молодыми и еще неиспытанными сотрудниками. Кроме того, большое значение имеет “управленческий обмен”, который может позволить по настоящему заявить о себе новым идеям и лицам. Группу управления, члены которой принадлежат к одной возрастной группе, ждет неизбежный кризис.

**2. Ненастоящее задание.** Хуже, чем слишком незначительное и узкое рабочее задание, может быть задание, которое, в сущности, и не является отдельным заданием, а скорее рассматривается как позиция помощника вышестоящего лица.

Управленческая работа должна иметь конкретные задачи, конкретную цель и функции. Менеджер должен вносить видимый вклад в общее дело и отвечать за свою деятельность.

Но у типичного помощника нет своего конкретного рабочего задания, в результате выполнения которого он внесет свой личный вклад в общие результаты деятельности организации. От него нельзя требовать подотчетности, а его функции, задачи и цель выделить просто невозможно. Он выступает ассистентом, выполняющим то, что, как считает его начальник, необходимо сделать, или то, что он может предложить боссу. Такая работа разлагает человека, он превращается либо в “кукловода”, который заводит слишком тесные отношения с влиятельным начальником и дергает за нужные нити, либо в подхалима, пытающегося сделать карьеру, пресмыкаясь

перед своим боссом. Положение помощника также вредит организации, поскольку никому неизвестно, какую роль и функции исполняет помощник и какой реальной властью он обладает. Другие менеджеры, как правило, льстят ему, используют его и играют на шаткости его положения.

*3. Неспособность уравновесить управление и работу.* Управление — это работа, но по своей природе она не предполагает полной занятости. Управленческое рабочее задание можно сформировать путем сочетания управления с работой, т.е. ответственностью за конкретную функцию или вид деятельности. Менеджеру обычно следует выступать одновременно в двух ролях: как менеджеру и как профессиональному сотруднику, нацеленному на карьеру.

Менеджер должен иметь достаточный объем работы, иначе он может начать делать работу своих подчиненных вместо них. Сотрудники зачастую жалуются, что менеджеры не передают полномочия, а это означает, что у менеджеров не так много работы, и они таким образом забирают часть работы, которую должны выполнять их подчиненные. Однако отсутствие работы ведет к разочарованию и неудовлетворенности, и особенно это касается людей, привыкших все время работать. Человеку весьма нежелательно остаться без своего дела, так как вскоре он перестает чувствовать себя мастером и уважать напряженный труд, а такое положение дел наносит менеджеру намного больше вреда, чем пользы. Менеджер должен быть скорее «работающим начальником», чем координатором труда других людей.

*4. Некачественная разработка задания.* Рабочее задание менеджера по возможности должно быть рассчитано на одного человека, который в состоянии справиться со своими обязанностями самостоятельно и в сотрудничестве с людьми из управляемого им подразделения. Будет ошибкой формировать должность, которая требует постоянных встреч с другими работниками и согласования с начальством. В более активных связях с общественностью потребности нет, и особенно это относится именно к управленческому труду. По своей сути эта работа изначально требует много больше человеческих взаимосвязей, чем способны поддерживать большинство людей. Любой человек может либо работать, либо встречаться с другими людьми. Невозможно одновременно делать и то и другое.

Второй довольно распространенной ошибкой (но совсем необязательной) является стремление сформировать рабочее задание, которое предполагает частые командировки. Точно так же как человек не способен одновременно встречаться с людьми и делать свою работу, он не в состоянии одновременно находиться в разъездах и работать. Значимость личных встреч с коллегами, партнерами, подчиненными, клиентами и вышестоящим руководством трудно переоценить, и заменить их ничем нельзя. Однако продуктивнее будет проводить довольно большой промежуток времени с ме-

неджерами и основными клиентами дочерней компании один раз каждые два года, чем часто разъезжать туда-сюда: вылететь из Нью-Йорка во вторник, провести среду в Париже и в четверг снова вернуться на работу в Нью-Йорк. Это означает лишь одно: в течение четырех дней работа будет стоять на месте, ведь человеку нужен хотя бы день, чтобы восстановить силы после тщетной попытки одновременно быть в двух местах.

5. *Должность как награда.* Никогда не следует использовать громкие названия должности в качестве поощрений, не говоря уже о том, чтобы стараться заменить ими недостаточное количество функций. Титулы вместо повышения не настолько плохи и при этом распространены не так широко, как звучные названия должностей вместо реально весомых и интересных рабочих заданий.

Примером может служить крупный коммерческий банк, работающий в Соединенных Штатах Америки и в Германии. В США все сотрудники должны быть либо вице-президентами, либо, по меньшей мере, должностными лицами. В Германии все должны быть директорами. И на это есть свои причины. Клиент банка, скажем, владелец небольшой компании, будет обсуждать свои финансовые проблемы только с руководителем. Но это портит общую картину. Такое положение дел вызывает у сотрудников, не имеющих соответствующей должности, например, вследствие того, что их работа не предполагает тесного общения с клиентами, большое разочарование. Это также во многом становится причиной недовольства и разочарования сотрудников, которые еще в молодом возрасте получают высокую должность вице-президента и вскоре понимают, что до окончания своей профессиональной деятельности обречены заниматься одними и теми же довольно скучными делами.

Первым правилом тут должно быть следующее: за первоклассную работу надо платить, и платить хорошо. Но мы меняем должность лишь в тех случаях, когда функции, положение и ответственность сотрудника претерпевают какие-то изменения. Должности действительно порождают у людей определенные надежды и на самом деле предполагают определенное служебное положение и ответственность. И если относиться к ним как к пустым звукам (т.е. вместо должности и ответственности), то, в конце концов, можно столкнуться с большими неприятностями.

6. *Опасная работа.* И в заключение следует сказать, что должности, сопряженные с большой опасностью, должны быть пересмотрены и реструктуризированы. В 1850-х годах, в период расцвета больших парусных судов, незадолго до появления поточного производства, во всех судостроительных компаниях рано или поздно появлялся один корабль, который становился причиной гибели матросов. Это судно по непонятным причинам выходило из-под контроля, в результате чего погибало немало людей. После нескольких таких несчастных случаев предусмотрительный владелец отказывал-

ся от дальнейшей эксплуатации судна и демонтировал его независимо от суммы вложенных в него средств. В противном случае он мог в ближайшем будущем оказаться вообще без капитанов и членов команд.

Во многих компаниях есть должности, которые гарантируют провал одного хорошего сотрудника за другим. При этом никто не может разобратся, почему это происходит. Стоящие перед человеком задачи кажутся весьма логичными, хорошо продуманными и вполне выполнимыми, но в конце концов оказывается, что никто не в состоянии справиться с ними. Если двум сотрудникам, которые при выполнении предыдущих заданий проявили себя с наилучшей стороны, одному за другим не удастся справиться с поставленными задачами на новой должности, то следует серьезно задуматься над ее реструктуризацией. Тут, хотя уже и задним умом, становится понятно, что с этой должностью с самого начала было что-то не так.

Должность, предполагающая невыполнимое рабочее задание, обычно является результатом случайного стечения обстоятельств. Просто один сотрудник, которому каким-то образом удалось объединить в себе разные личностные характеристики, которые, как правило, невозможно найти в одном и том же человеке, сформировал такую должность и благополучно выполнял возложенные на него обязательства. Другими словами, то, что казалось вполне рациональной работой, было, по сути, случайным последствием деятельности отдельной личности, но найти замену этой личности невозможно.

О подобных опасных рабочих заданиях подробнее речь пойдет в главе 29.

## ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА И ЛИЧНОСТЬ

Неправильное использование должностей, приводящее к созданию невыполнимых рабочих заданий, тесно связано с одним из самых остро обсуждаемых вопросов в сфере управленческих должностей и управленческой структуры: должна ли организация быть структурирована таким образом, чтобы существующие должности подходили конкретным людям? Или организация должна быть функциональной, т.е. люди должны соответствовать требованиям той или иной должности?

Многие склонны заявлять, что это — псевдопроблема. Не вызывает никаких сомнений тот факт, что людям приходится занимать должности, поэтому рабочие задания должны соответствовать людям. Необходимо формировать такие должности, которые бы подходили людям, соответствовали их потребностям и оправдывали их ожидания. В крупных компаниях мы обязательно станем свидетелями организационного планирования, т.е. попыток сделать так, чтобы должности подходили сотрудникам и служили им.



Не возникает также сомнений и в том, что организационная структура должна носить безличный характер и ориентироваться на задачи. Если должность сформирована под конкретного человека, а не под конкретное рабочее задание, ее придется реструктуризировать всякий раз, когда на смену одному сотруднику будет приходиться другой. И, как известно всем опытным менеджерам, *одно рабочее задание реструктуризировать невозможно*. Всегда имеет место “эффект домино”, некая цепная реакция. Реструктуризация должности, как правило, подразумевает реструктуризацию множества других должностей, перемещение сотрудников с одних мест на другие и недовольство всех и каждого.

Следует отметить, что очень редко возникают ситуации, когда ради незаурядного человека следует нарушить правило.

Альфред П. Слоун-младший, создатель компании General Motors, твердо верил в то, что должности должны быть безличны и ориентироваться на задачи. Но однажды он сделал исключение — ради одного из величайших изобретателей XX века Чарльза Ф. Кеттеринга. Кеттеринг был чрезвычайно трудным человеком, который, кроме всего прочего, отвергал любые организационные правила. Однако все его открытия — от электрического стартера до модернизации дизельного двигателя — имели для компании огромное значение. И Слоун предложил Кеттерингу должность независимого исследователя. Но Кеттеринг хотел занимать пост вице-президента и быть “большим бизнесменом”. Слоун согласился, но сразу после ухода Кеттеринга на пенсию должность была полностью реструктуризирована — из “местного гения” в менеджера крупной исследовательской лаборатории.

Формирование рабочего задания должно начинаться с постановки задач, но при этом необходимо сделать так, чтобы должность могли занимать люди с разными темпераментами, привычками и поведенческими особенностями. В этом и заключается основная причина того, почему формируемые управленческие должности следует делать лучше более масштабными, чем маленькими. Важно, чтобы должность была достаточно большая, чтобы хороший специалист, занимая ее, смог получать удовлетворение и добиваться высоких результатов, причем делать это по-своему и выработать свой собственный метод работы.

Часто говорят: “Рабочее задание должно быть не очень большим, хороший работник должен уметь охватить его своими руками”. *Но это неверное правило*. Рабочее задание должно быть достаточно конкретным, чтобы хороший человек мог применить свои способности, но также достаточно большим, чтобы ему не хватило рук охватить его все. Вот так должно звучать *верное правило*.

Никогда не следует принимать во внимание стиль, независимо от того, идет ли речь о формировании управленческой должности или назначении человека на нее. Единственным требованием к управленческой должности

и проверкой для человека, занимающего ее, является эффективная работа. Любая организация должна иметь хорошее представление о неприемлемом поведении. Должно существовать четкое определение nepозволительного действия, особенно в отношении окружающих, независимо от того, идет ли речь о сотрудниках, занятых в этом же бизнесе, или о людях извне (поставщиках и клиентах). Но внутри этих рамок у человека должна быть полная свобода действий: он должен иметь возможность делать свою работу в соответствии со своим темпераментом и личностными особенностями.

*Стиль — это всего лишь упаковка. Истинное значение имеет эффективность труда.*

## РАЗМАХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Когда в учебниках заходит речь о масштабах рабочего задания менеджера, нередко отмечают, что человек может руководить лишь небольшой группой людей, т.е. речь идет о так называемом предельном объеме ответственности. Это, в свою очередь, приводит к искажению сути менеджмента: уровни накладываются один на другой, мешая сотрудничеству и общению, тормозя развитие будущих менеджеров и подрывая значение управленческой должности.

Прежде всего надо сказать, что на принцип предельного объема ответственности довольно редко ссылаются со всей точностью. Важно не то, сколько людей подчиняются менеджеру, а *сколько людей, которым приходится сотрудничать друг с другом, подчиняются менеджеру*. Имеет значение *число взаимоотношений*, а не количество сотрудников.

Президент компании, которому подотчетны несколько представителей высшего руководства, каждый из которых сосредоточивается на своих конкретных функциях, действительно должен следить, чтобы количество непосредственных подчиненных оставалось относительно небольшим. Скорее всего, ему следует ограничиться 8–12 сотрудниками. Эти люди (финансовый директор, заведующий производством и т.д.) должны ежедневно взаимодействовать друг с другом и с самим президентом компании. Если они не будут сотрудничать, то вообще не смогут исполнять свои полномочия. Таким образом, президент оказывается вовлеченным во *множество разнообразных отношений*, несмотря на то, что число непосредственных подчиненных может быть не таким уж большим.

Но у регионального вице-президента компании Wal-Mart может быть несколько сотен подотчетных ему управляющих магазинами (так и есть на самом деле). Каждый магазин является обособленным и автономным подразделением. В сотрудничестве любых двух магазинов нет абсолютно никакой необходимости, поскольку все магазины делают, по сути, одну и ту

же работу, и перед ними стоят одни и те же задачи. К их деятельности можно применять одни и те же критерии оценки. Теоретически не существует ограничений относительно количества директоров магазинов, которыми может управлять региональный вице-президент Wal-Mart и контролировать их. Ограничения определяются исключительно географическим положением, а не предельным объемом ответственности.

Вторым недостатком дискуссий касательно предельного объема ответственности является убежденность в том, что основные отношения менеджер поддерживает по нисходящей линии. Но это лишь одно из измерений. Естественно, менеджер (по традиционному определению человек, ответственный за работу других людей) поддерживает такие нисходящие отношения, но у каждого менеджера, как и у любого профессионала, стремящегося сделать карьеру, есть свой начальник. На самом деле у большого числа менеджеров — независимо от того, о чем свидетельствует организационная схема, — имеется даже не один начальник. И отношения по восходящей линии имеют не меньшую значимость, что и по нисходящей. Однако наибольшее значение имеют “горизонтальные” отношения менеджеров и профессионалов, делающих карьеру, т.е. отношения с людьми, которые не являются ни их подчиненными, ни их руководителями и не находятся с ними в отношениях власти или ответственности. И все же подобные отношения имеют решающее значение для способности менеджера делать свою работу и обеспечивать ее эффективность.

Поэтому следует заменить концепцию предельного объема ответственности другим более значимым понятием — *предельным объемом управленческих отношений*.

Нам известно, насколько широким может оказаться этот объем, хотя можно со всей уверенностью утверждать о существовании его границ. Однако мы знаем, что размах управленческих отношений имеет решающий характер при формировании любой управленческой должности.

Эти отношения, во-первых, определяют место менеджера в управленческой структуре. Во-вторых, они в значительной мере определяют, что представляют собой стоящие перед человеком задачи, ведь данный вид отношений имеет решающее значение для формирования должностных функций. И наконец, они устанавливают границы, так как должность, предполагающая одни отношения и никаких рабочих заданий, вообще нельзя считать работой. При формировании управленческих должностей важно принимать во внимание управленческие отношения и убедиться, что они не переходят границы понимания человека, как в случае осмысления конкретной функции.

И опять-таки лучше, чтобы размах управленческих взаимоотношений был слишком широким, нежели слишком узким. Это касается количества подчиненных, с которыми приходится работать менеджеру и которые входят в состав его подразделения и команды. То же применимо и к его отношениям по восходящей линии. Единственной сферой, где бы я настоятельно рекомен-

довал наложить жесткие ограничения на размах управленческих отношений, являются “горизонтальные” отношения. В идеале управленческая должность должна предполагать немного “горизонтальных” отношений, каждое из которых имеет первостепенное значение как для успешного функционирования организации в целом, так и для достижения менеджером поставленных целей и осуществления возложенных на него полномочий. Дело не только в том, что эти отношения забирают много времени. Если их оказывается слишком много, то к ним будут относиться поверхностно, их не будут тщательно обдумывать и не будут работать над их развитием. В общем и целом недостаток многих организаций состоит в том, что они не уделяют достаточно внимания “горизонтальным” взаимоотношениям и мало работают над ними.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Управленческая работа определяется несколькими способами.

1. Прежде всего идет конкретная функция — *работа сама по себе*. Это всегда должна быть постоянная и бессрочная рабочая деятельность, которая, исходя из самых прогрессивных знаний на определенный момент времени, будет еще долго оставаться актуальной. Примером может служить менеджер по маркетинговому исследованию рынка или заведующий производством. И та и другая должность, очевидно, будет еще долгое время востребована.

2. Однако функциональное определение должности, которое, как правило, выражается в типичной должностной инструкции или справочнике, не описывает *конкретного вклада*, который должен делать конкретный менеджер. Несмотря на то что функция намечается быть постоянной, есть *задания*, которые должны быть выполнены “здесь и сейчас”, за которые предприятие и вышестоящий начальник менеджера потребуют от него ответственности. Они формулируют второе определение управленческой должности и задачи.

Менеджеры должны, по меньшей мере, раз в год, исполняя свои привычные обязанности, и каждый раз, берясь за что-то новое, задавать себе вопрос: “Какой конкретный вклад в состоянии сделать я и мои люди и что при условии отличной работы мы можем изменить в деятельности и достижениях результатов нашей компании в целом?”

Можно сказать, что должностная инструкция является так называемым *программным заявлением* управленческой должности. Она соответствует определению того, “чем является наш бизнес и чем он должен быть”, для всего предприятия. Задания выступают *целями* и поэтому требуют конкретных действий, сроков выполнения, четких положений о том, кто несет ответственность, а также внутренней оценки в соответствии с полученными результатами.

Перед деятельным менеджером всегда стоит больше таких задач, чем предполагает его пост согласно должностной инструкции. Можно лишь систематизировать то, что уже было сделано, и должностная инструкция, в сущности, представляет собой упорядоченный свод этих заданий. То, что предстоит сделать в будущем, всегда превышает то, что уже было достигнуто в прошлом.

3. Управленческая работа определяется *отношениями* — восходящими, нисходящими и горизонтальными.

4. И наконец, ее определяет *информация, необходимая* для выполнения работы, и место менеджера в *информационном потоке*.

Всякий менеджер должен задавать себе вопрос: “Какой информацией я должен располагать для исполнения своих полномочий и у кого я могу ее получить?” Он должен удостовериться в том, что тот, кто предоставляет эту информацию, знает потребности менеджера — не только то, что нужно, но и как это нужно получить.

Менеджеры должны найти ответ на вопрос: “А кому нужна информация, которую я могу предоставить, в каком виде она должна быть представлена, и пойдет ли она дальше вверх, вниз или в сторону?”

Эти четыре определения, разбивающие управленческую должность на отдельные компоненты, являются личной ответственностью менеджера. От него следует ждать, что он самостоятельно составит для себя должностную инструкцию, разработает свое предложение относительно результатов и вкладов, за которые отвечает он сам и его подразделение; сформирует и продумает свои отношения и в итоге выявит свои информационные потребности и свой вклад с точки зрения информации. Задачей первостепенной важности для менеджера является ответственность за обдумывание четырех аспектов своей работы, и эта задача будет стоять перед ним всегда. На его начальнике лежит ответственность и обязанность за то, чтобы одобрить или отклонить предложения каждого отдельного менеджера. Но именно менеджер должен обдумывать и предлагать свои идеи. *Нет никакой разницы между управленческой должностью, т.е. для человека, который должен отвечать за работу других людей, и деятельностью профессионала, стремящегося сделать карьеру.*

## Полномочия МЕНЕДЖЕРА

Для любой управленческой работы необходимо обеспечить наиболее масштабный объем деятельности, а полномочия — это не что иное, как перефразирование правила, что решения реализуются на практике по нисходящей линии до самого нижнего из возможных уровней и как можно ближе к действиям, к которым они имеют непосредственное отношение. Однако

с этой точки зрения данное требование приводит к серьезным отклонениям от традиционной концепции делегирования функций сверху.

Те шаги и задачи, которые необходимы для нормального функционирования предприятия, рассматриваются наверху. Анализ начинается с желаемого конечного продукта — целей и результатов деятельности бизнеса. Исходя из этого анализ намечает пошаговый план дальнейших действий.

Однако в ходе организации работы менеджера нам следует действовать снизу вверх. Мы должны начать с заданий для людей, работающих на “передовой”, ответственных за производство товаров и услуг, за конечные объемы продаж, за составление проектов и инженерно-технической документации.

Такие менеджеры имеют основные управленческие должности — именно от их работы зависит все остальное. С этой точки зрения должности высшего уровня руководства вторичны и в конечном счете должны помогать менеджеру низового уровня выполнять требуемую работу. Структурно и органически именно менеджер на “линии огня” олицетворяет весь авторитет и ответственность, лишь то, что он не в состоянии сделать самостоятельно, передается далее вышестоящему руководству.

Весьма очевидным представляется тот факт, что в отношении решений, которые может или должен принимать менеджер низового уровня, а также в отношении полномочий и ответственности, которые он может взять на себя, существуют определенные ограничения. Менеджер может действовать лишь в рамках своих полномочий. Начальник цеха не имеет никакого дела к изменению компенсационных выплат торговому агенту. Региональный коммерческий директор не располагает никакими полномочиями в любом другом регионе, помимо его собственного, и т.д. Деятельность менеджера также ограничивают те виды решений, который он может принимать. Он не должен принимать решения, которые могут оказать воздействие на других менеджеров. Ему не следует в одиночку принимать решения, способные повлиять на бизнес в целом и моральное состояние, царящее в нем. Простой здравый смысл, например, не позволит менеджерам принимать решения относительно карьеры и будущего кого-либо из своих подчиненных.

От менеджера, работающего на переднем крае, нельзя ожидать решений, принимать которые он не уполномочен. У человека, несущего ответственность за непосредственную деятельность, нет времени на принятие долгосрочных решений. Производственному не хватает знаний и компетентности, чтобы самостоятельно разработать пенсионный план или медицинскую программу. Конечно же, такие решения не могут не повлиять на него и его работу; он должен знать их, разбираться в них и как можно больше участвовать в их разработке и составлении. Но он не может и не должен принимать их. Следовательно, он не может располагать полномочиями и нести ответственность за них, поскольку полномочия и ответственность

всегда должны ориентироваться на конкретные задачи. Это справедливо для всех уровней управления, вплоть до главы корпорации.

Относительно ограничений, налагаемых на процесс принятия менеджером решений, существует одно простое правило. Перефразируя конституцию Соединенных Штатов Америки, хартия руководства одного из цехов гласит: "Все полномочия, которые явно и в письменной форме не поручены высшему руководству, передаются руководителям более низкого уровня". Это полностью противоречит старой прусской идее прав гражданина: "То, что прямо не разрешено, запрещено". Другими словами, по этой концепции решения, которые менеджер не уполномочен принимать, должны всегда четко разъясняться; во всех остальных случаях считается, что он должен располагать необходимыми полномочиями и ответственностью.

### МЕНЕДЖЕР, ЕГО НАЧАЛЬНИКИ, ПОДЧИНЕННЫЕ И КОРПОРАЦИЯ

Отношения менеджера с его непосредственным начальником и подчиненным носят двусторонний характер. И те и другие отношения представляют собой формальные и неформальные властные, а также информационные отношения. *Все они являются отношениями, основанными на взаимозависимости.*

У менеджера есть обязательства в отношении своих подчиненных. Вначале он должен удостовериться в том, что они знают и понимают, что от них требуют. Ему следует помочь им поставить перед ними их собственные цели. Затем он должен помочь им достичь их. Он несет ответственность за предоставление им необходимых инструментов, персонала и информации. Он должен советовать им и консультировать их, а если необходимо, то и научить их, как можно лучше выполнить стоящую перед ними задачу. Если эти отношения по нисходящей линии описать одним словом, то лучше всего подойдет слово "содействие".

Цели административной единицы должны всегда предполагать деятельность, которая в конечном итоге должна повлиять на успех всего предприятия. Цели всегда и во всем должны стремиться вверх.

Однако цели менеджера, стоящего во главе подразделения, включают те аспекты работы, которую он сам должен выполнять, чтобы помочь своим подчиненным достичь их целей. Видение менеджера должно всегда быть направлено вверх — на предприятие как на единое целое. Но его ответственность также имеет и нисходящий характер, когда речь идет о взаимоотношениях с членами его команды. Основным *требованием* эффективной организации работы подразделения, которым руководит менеджер, заключается в том, чтобы его отношения с ним рассматривались как *обязатель-*

*ство перед ним и как ответственность за то, чтобы заставить людей работать и добиваться высоких результатов, а не просто контролировать.*

И наконец, еще одним долгом менеджера является обязательства в отношении корпорации, так как его должность и функции основываются на объективных потребностях компании, а не на звании или передаче власти.

Таким образом, каждый менеджер, намечая собственные цели и цели своего подразделения, должен исходить из целей всей корпорации.

Темой этой главы было положение менеджера на бизнес-предприятии. Но все, сказанное здесь, также применимо и к менеджерам государственных учреждений и особенно правительственных органов. Человеку необходима довольно масштабная должность, на которой он мог бы проявить себя в полной мере. Он должен получать удовольствие от своей деятельности, а не от повышения или новой должности. При формировании его должности следует учитывать особенности работы, положения, заданий, отношений и информационных потребностей. Для выполнения поставленных задач он должен располагать определенными полномочиями, а в своих целях исходить из целей всего предприятия.

Менеджер в институте общественного обслуживания должен иметь четкое описание своих задач, знать содержание и структуру своей работы. Возможно, для него это даже еще важнее, чем для менеджера в сфере бизнеса. Формирование правильных управленческих рабочих заданий является первым (и, возможно, самым значительным) шагом на пути к повышению эффективности труда и улучшению морального духа в институтах общественного обслуживания.

## Вывод

Рабочие задания менеджера должны всегда исходить из необходимости. Это должна быть настоящая работа, при выполнении которой можно сделать заметный (а еще лучше — количественно измеримый) вклад в достижение целей всего предприятия. Эта работа должна обладать максимальным объемом, а человек, ее выполняющий, — как можно большей властью. Менеджеры должны нацеливаться и контролироваться в соответствии с задачей повышения эффективности, нежели согласно желаниям начальства. При разработке управленческих задач необходимо избегать повторения шести самых распространенных ошибок. Важно установить границы ответственности менеджера — а для этого существует четыре возможных способа. Между менеджерами, а также их руководителями и подчиненными формируется взаимная зависимость. Все свои усилия они должны направлять на благо предприятия.



## РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И МЕНЕДЖЕРОВ

---

Начиная с 1950 года отмечался настоящий бум развития методов управления как неотъемлемой части более масштабного бума менеджмента. В середине 1940-х годов, когда я впервые заинтересовался данной проблемой, мне удалось отыскать всего две компании, в которых серьезно задумывались над развитием своих менеджеров, — Sears, Roebuck в США и Marks & Spencer в Англии. В то время в Америке предлагали всего три университетских программы углубленной подготовки менеджеров: программа Слоуна в Массачусеттском технологическом институте; программы последипломного образования менеджеров и молодых профессионалов в банковской и финансовой сферах школы бизнеса при Нью-Йоркском университете и программа углубленной подготовки менеджеров в Гарвардской школе бизнеса.

Десять лет спустя, в середине 1950-х годов, когда была предпринята попытка создать каталог компаний, в которых применяются специальные программы по повышению квалификации руководящего персонала, их число достигло приблизительно трех тысяч. Кроме того, большое число университетов в США предлагало разнообразные программы по углубленному изучению менеджмента.

В настоящее время невозможно сосчитать компании, которые тем или иным способом занимаются совершенствованием методов управления и самих менеджеров. Крупная корпорация, которая не предусматривает подобного вида работы и не имеет в своем составе кадров, занимающихся повышением квалификации руководящих работников, уже считается исключением из правил. То же можно сказать и в отношении бизнес-школы уровня университета, в которой не предусмотрена отдельная программа совершенствования методов управления. Кроме того, невообразимое количество сторонних организаций (торгово-промышленных ассоциаций, консалтинговых агентств и т.п.) начали заниматься подготовкой руководящих кадров.

### ЗАЧЕМ РАЗВИВАТЬ МЕНЕДЖМЕНТ

Реализация основных решений в бизнес-сфере на практике требует много времени. Исходя из того, что никто не в состоянии предвидеть будущее,

руководство не может принимать рациональные и ответственные решения, если не будет отбирать, развивать и проверять людей, которые будут их поддерживать и оказывать им помощь, — т.е. будущих менеджеров.

Потребность общества в менеджерах постоянно растет. Развитое общество все больше замещает физические умения теоретическими знаниями и способностями организовывать и руководить — другими словами, организаторскими способностями. Фактически сегодня вопрос впервые заключается не в том, скольких образованных людей общество может избавить от необходимости решать задачи по обеспечению средств к существованию, а в том, какое количество необразованных людей мы можем позволить себе содержать.

Однако совершенствование менеджмента также необходимо для базовой ответственности, которую бизнес-предприятие обязано нести по отношению к обществу. Если бизнес самостоятельно не выполняет данного обязательства, то общество так или иначе заставит его делать это, ведь особенно для крупного коммерческого предприятия целостность имеет решающее значение. Наше общество не будет терпеть — и не может позволить себе это — такого положения дел, когда ресурсы, создающие материальные ценности, подвергаются угрозе из-за нехватки компетентных преемников в сфере управления.

Член современного общества рассматривает свою работу не только как источник средств к существованию. В своей работе он стремится также получить не только экономическое, но и моральное удовлетворение, т.е. испытать чувство собственного достоинства, самоуважение и радость от достигнутого. Развитие менеджмента — это всего лишь иное название процесса, в ходе которого труд и производство становятся чем-то большим, чем простым источником дохода. Предлагая сложные задачи и возможности развития конкретно взятого менеджера и повышая его квалификацию до самого высокого уровня, корпорация частично выполняет свое обязательство сделать работу в индустрии “хорошей жизнью”.

И если сегодня нам что-то действительно известно, так это то, что менеджерами не рождаются, ими становятся. Для воспитания руководителей завтрашнего дня необходимо проводить систематическую работу по обеспечению, совершенствованию умений и навыков будущих кадров. Это ни в коем случае нельзя оставлять на волю случая.

### **ЗАЧЕМ НЕОБХОДИМО РАЗВИВАТЬ МЕНЕДЖЕРА**

Каждый отдельный менеджер нуждается в совершенствовании не меньше, чем компания и общество в целом. Прежде всего он должен всегда быть начеку и осмысливать все своим живым умом. Ему нужны постоянные сложные задачи, требующие незамедлительных решений. Сегодня он

должен приобрести умения и навыки, которые ему обязательно пригодятся завтра и сделают его работу максимально эффективной. Ему требуется возможность задуматься о самом себе и *научиться извлекать максимальную пользу из своих достоинств и преимуществ*. Кроме того, он должен *развиваться как личность* даже больше, чем как менеджер (подробнее об этом речь пойдет в главах 45–48).

Одним из преимуществ, но вместе с тем и недостатков работника умственного труда является ожидание удовлетворения и поощрения от собственной работы. В этом отношении работник умственного труда оказывается неотвратимо испорченным в течение первых лет своего становления.

Поэтому работник умственного труда, в частности отличный профессионал в своей области, достигнув приблизительно сорока лет, часто испытывает духовный кризис. К этому времени подавляющее большинство неизбежно будет занимать конечные должности. Возможно, к этому моменту они также будут исполнять свои конечные функции — будь-то изучение конъюнктуры рынка, подготовка кадров или металлургия. Внезапно их работа перестанет удовлетворять их. Через пятнадцать–двадцать лет деятельности в сфере маркетинговых исследований они знают уже абсолютно все, что могут знать о ней. То, что возбуждало специалиста, когда ему было тридцать лет, а работа была еще в новинку, превратилось в скучную рутину пятнадцать лет спустя.

Другими словами, менеджер должен суметь сформировать свою собственную жизнь за пределами организации до того, как ему исполнится сорок.

Это необходимо как ему самому, так и его организации. Менеджер, достигший сорокапятилетнего возраста, чувствует себя на рабочем месте, как на пенсии, потому что ничто в жизни его больше не интересует, он вряд ли сможет сделать что-то большее для бизнеса, в котором работает. Он просто обязан (по отношению к себе самому и своему бизнесу) совершенствоваться как личность, чтобы иметь возможность сформировать свою собственную жизнь и не зависеть целиком и полностью от организации, дополнительного повышения, новой или совершенно иной работы. Ему следует сосредоточиться на своих личных качествах, сильных сторонах и интересах.

Нам придется научиться формировать вторую карьеру для опытных профессионалов и управленцев, когда они переходят за сорокапятилетний рубеж. Мы должны помочь бухгалтеру из банка научиться исполнять функции контролера в больнице или управляющего делами в колледже. Мы должны помочь людям, проработавшим в сфере бизнеса или управления двадцать лет или дольше (т.е. для подавляющего большинства менеджеров), освоить новые трудные задачи в какой-то совершенно иной области, чтобы они имели возможность проявить себя в новом окружении или в другой организации.

Но какой истинный смысл мы вкладываем в термины “развитие менеджмента” и “развитие менеджера”? Несомненно, за прошедшее время возникло как немало причудливых и безрассудных начинаний, так и, напротив, весьма достойных предприятий.

### **Что не является развитием менеджмента**

Лучше всего начать с определения, чем не должно быть развитие менеджмента и менеджеров.

1. Это не посещение курсов. Курсы — это инструменты развития менеджмента, а не само развитие.

Любые курсы — трехдневный семинар по формированию конкретного умения или двухгодичная углубленная программа, предполагающая посещение занятий три вечера в неделю, — должны соответствовать требованиям по совершенствованию группы управления или отдельно взятого менеджера. Однако само рабочее задание, непосредственный начальник сотрудника, а также планирование развития организации в целом и конкретного работника — это более важные и действенные инструменты развития, чем любой учебный курс или другие курсы.

И действительно, ценность некоторых из самых популярных курсов весьма сомнительна. Например, я начал сомневаться в полезности курсов, которые вынуждают менеджера на длительный срок отойти от своих непосредственных обязанностей. Мой личный опыт подсказывает, что самыми эффективными курсами являются те, которые менеджер посещает в свободное от работы время, например вечерние программы, предлагаемые многими крупными университетами. И самые эффективные полные курсы совмещают теоретические занятия и практику на рабочем месте; сотрудник проводит одну-две недели вне работы, посещая интенсивные занятия, после чего возвращается на свое рабочее место и применяет на практике то, чему успел научиться.

Менеджеры ориентируются на действительность; они не философы, и их нельзя считать таковыми. Если они оказываются не в состоянии реализовать то, что выучили, то, что оценили и переоценили, от курса не будет никакой пользы. Он так и останется лишь информацией и никогда не превратится в знания. *С педагогической точки зрения неразумно уклоняться от закрепления приобретенных знаний на практике*, т.е. в понедельник предпринять то, что было усвоено в прошлую пятницу. И в заключение следует отметить, что менеджер, вернувшись после тринадцатинедельных курсов повышения квалификации в свою организацию, может почувствовать свою ненужность.

2. Развитие менеджмента и менеджеров не замещает планирования дальнейшего продвижения по службе, замещения или выявлением потенциала. Это совершенно бесполезные упражнения. Больше того, они могут даже нанести ущерб.

Наихудшим шагом, который может предпринять компания, является попытка совершенствовать сотрудников, подающих большие надежды, и не обращать никакого внимания на других людей. Если им не удастся усовершенствоваться до такой степени, когда они смогут без особого труда осознать, принять и осуществить на практике видение нескольких “звезд”, то ничего не произойдет. Восемь из десяти сотрудников, которые так и не были включены в программу, будут считать, что ими пренебрегли. В конце концов, может случиться так, что они станут работать менее эффективно и с меньшим стремлением попробовать себя в чем-то еще.

Попытка выявить потенциал совершенно бессмысленна. У нее еще меньше шансов на успех, чем у случайного отбора, — как, например, при выборе каждого пятого сотрудника. Важна продуктивная работа. А связь между возлагаемыми надеждами и настоящей работой не так уж велика. Пять из десяти “многообещающих” молодых людей, достигнув сорокалетнего возраста, на проверку оказываются лишь хорошими болтунами. И наоборот, пять из десяти молодых людей, которые на первый взгляд не кажутся такими уж блестящими и не любят много говорить, по достижении сорокалетнего возраста смогут проявить себя наилучшим образом.

Кроме того, представление о том, что целью совершенствования методов управления является поиск замен, противоречит основополагающей причине деятельности. Нам необходимо совершенствовать управленческую деятельность и руководящие кадры именно потому, что будущие должности и организации будут во многом отличаться от сегодняшних. Если бы нам нужно было всего лишь заменить вчерашние и сегодняшние должности, мы бы обучали людей как простых учеников под началом их же собственных руководителей.

Самым худшим видом планирования замещения является поиск так называемого “кронпринца”. У этого человека есть либо законное право стать преемником, либо любое другое назначение просто-напросто уничтожит его. Как бы тщательно ни скрывали этот факт, выбор “кронпринца” — это умышленное действие, которое вся организация очень быстро прочувствует. В ответ на это объединятся все остальные претенденты на вакантный пост, выступят против “кронпринца” и постараются свергнуть его. Как правило, им это удастся.

3. И наконец, совершенствование управленческой деятельности и менеджеров — это не способ “создать сверхчеловека”, изменив его сущность.

Целью такой подготовки является обеспечение эффективности работы сотрудника и предоставление ему возможности полностью реализовать свои сильные стороны, работать так, как может он сам, а не так, как он должен, по мнению кого-то другого.

Работодателю нет никакого дела до личностных особенностей человека. Наем — это особый контракт, требующий лишь определенного качества работы. Любая попытка работодателя выйти за рамки этого может расцениваться как превышение власти. Это аморальное и вместе с тем незаконное проникновение в индивидуальную сферу личности, это злоупотребление властью. Сотрудник не должен быть преданным своей корпорации, любить и почитать ее — он просто должен хорошо делать свою работу.

Совершенствование управленческой деятельности и самих менеджеров связано с развитием умений и навыков, необходимых людям. Оно имеет дело с профессиональной структурой и управленческими отношениями. Этот вид деятельности обеспечивает сотруднику необходимые знания для повышения эффективности своих умений и навыков. Оно также должно рассматривать изменения в поведении человека, которые способны повысить продуктивность его работы. При этом оно не сосредоточивает внимание на том, кем, в сущности, является человек, т.е. на его личностных особенностях и душевных переживаниях.

Любые попытки изменить личность зрелого человека обречены на провал. К тому времени, когда человек приходит устраиваться на работу, он уже является полностью сформировавшейся личностью. *И задача заключается не в изменении человека как личности, а в том, чтобы дать ему возможность работать и достигать результатов.*

## ДВА АСПЕКТА РАЗВИТИЯ

Развитие предполагает не одну, а две взаимосвязанные задачи, которые оказывают воздействие друг на друга. Первая задача — это развитие менеджмента, целью которой является обеспечение благосостояния, нормальное функционирование и развитие предприятия. Другой задачей является развитие менеджера. Ее цель заключается в обеспечении благосостояния, развития и достижения результатов отдельно взятого человека — и как члена организации, и как личности. Развитие *менеджмента* — это функции и деятельность организации, независимо от того, как они осуществляются на практике. Развитие *менеджера* полностью зависит от самого человека, хотя его компания и начальник также играют при этом немаловажную роль.

Развитие менеджмента начинается с вопроса: какие менеджеры и профессионалы, стремящиеся сделать карьеру, понадобятся бизнесу в буду-

шем для достижения поставленных целей, продуктивного функционирования в условиях нового рынка, новой экономики, новой технологии и нового общества?

Развитие менеджмента — это область деятельности, которая занимается такими вопросами, как возрастной состав группы управления или умения, которые необходимо освоить менеджерам сегодня, для того чтобы быть конкурентоспособными завтра. Оно также обращает внимание на организационную структуру и формирование управленческих должностей ради удовлетворения потребности, оправдания надежд и стремлений целеустремленных сотрудников — молодых менеджеров и профессионалов завтрашнего дня, стремящихся сделать карьеру. Ведь рынок труда и карьеры превратился в настоящий массовый рынок. Таким образом, каждая организация должна разработать так называемый “карьерный продукт”, который сможет привлечь и удовлетворить целеустремленного сотрудника в будущем.

Понадобятся ли специально подготовленные кадры, которые будут заниматься в компании исключительно развитием менеджмента, зависит от размеров и сложности структуры организации. Определенно можно сказать, что для данного вида деятельности не нужно слишком много людей и слишком много различных программ. Но она действительно требует власти и статуса, так как ее целью является изменение опорного планирования компании, структуры ее организации и формирования управленческих должностей. Развитие менеджмента можно рассматривать как *рационализацию, дезорганизацию и критику*. При этом, рассматривая организацию людей, необходимо всегда задавать вопрос: что представляет собой наш бизнес и чем он должен быть на самом деле?

*Развитие менеджера* сосредоточено на отдельно взятом человеке. Перед ним стоит цель обеспечить сотрудника возможностью как можно лучше развить свои навыки и преимущества и имеющиеся способности и найти путь к личным достижениям. Конечным пунктом его пути будет высочайшее мастерство.

Никто не в состоянии мотивировать человека заняться саморазвитием. Мотивация должна идти изнутри. Однако руководители и компания в целом могут сделать многое и лишить уверенности в себе даже самых энергичных сотрудников и направить все его усилия в неверное русло. Для того чтобы усилия по развитию менеджера принесли в конечном итоге пользу, его непосредственный начальник и компания в целом должны принимать в этом активное участие, поощрять и направлять его.

Любое развитие менеджера следует начинать с оценки качества работы, где будет отражено то, что сотрудник делает хорошо, может делать хорошо, а также какие ограничения работоспособности ему следует преодолеть,

чтобы извлечь максимальную пользу из своих преимуществ. Однако такая оценка должна всегда быть результатом совместных усилий. Сам сотрудник должен также выполнить часть работы, составив отчет-самооценку. Но при этом вся оценка должна осуществляться под активным руководством начальника данного сотрудника.

Оценивая самих себя, люди склонны либо чересчур, либо недостаточно критично относиться к себе и своей работе. Может случиться так, что они будут отмечать свои сильные стороны не там, где это нужно, и гордиться тем, чем совсем не стоило бы.

Типичным примером может служить отличный инженер, который считает себя хорошим менеджером, потому что, по его мнению, ему присущи такие качества, как аналитический ум и объективность. Однако для того, чтобы быть менеджером, кроме всего прочего, необходимы эмпатия, способность разобраться в том, как другие делают свою работу, и острое чутье на такие иррациональные факторы, как личность. Можно встретить менеджера по продажам, который считает, что его основные достоинства заключаются в "стратегическом мышлении", в то время как в действительности он прозорливый посредник, а под *стратегией* он подразумевает распродажу на следующей неделе. И слишком уж часто можно встретить хорошего аналитика и консультанта, который не осознает, что ему не хватает силы духа для принятия трудных и единственно правильных решений.

Оценка должна исходить из целей работы, которые ставил перед собой сотрудник вместе со своим непосредственным руководителем. Следует начать с оценки его работы в соответствии с этими целями. Никогда не следует начинать с потенциала. Следует задавать вопрос: с чем человек справился хорошо не один раз, а делал это постоянно? Это должно, в свою очередь, привести к выявлению достоинств человека и факторов, мешающих ему использовать свои сильные стороны на полную силу. Но при оценке эффективности развития следует также задавать такие вопросы: чего я хочу от своей жизни? Что представляют собой мои ценности, надежды и стремления? Что мне следует предпринять, чему научиться, что изменить, чтобы моя жизнь соответствовала тому, что я требую от самого себе? И опять-таки эти вопросы лучше задавать человеку со стороны, тому, кто знает сотрудника, уважает его, может понять его истинную суть, чего не в состоянии сделать большинство из нас, размышляя о самих себе.

Развитие самого себя может потребовать освоения новых умений и навыков, новых знаний и новых манер. Но прежде всего оно требует нового опыта. Помимо проникновения в сущность собственных достоинств, самыми важными факторами развития выступают опыт работы и пример начальника. Таким образом, оценка человеком своего труда



должна всегда приводить к заключениям относительно его потребностей и возможностей как в отношении его личного вклада, так и необходимого опыта. Следует всегда задавать такой вопрос: какой опыт работы нужен этому человеку, чтобы он мог как можно быстрее и полнее развить свои сильные качества?

Развитие всегда предполагает самосовершенствование. Тот факт, что корпорация берет на себя ответственность за развитие каждого отдельного сотрудника, всего лишь пустая болтовня. Эта ответственность лежит исключительно на сотруднике, его способностях и прилагаемых усилиях. Ни одно бизнес-предприятие нельзя считать способным, а тем более обязанным заместить усилия человека, направленные на самосовершенствование, своими попытками изменить что-либо в этом аспекте. Подобные действия следует рассматривать не только как nepозволительную, но и просто как неразумную и совершенно ненужную претенциозность.

Дух, видение и работоспособность сегодняшних менеджеров требуют от них всецелой готовности развивать тех, кто будет управлять людьми завтра. Точно так же, как никто не способен выучить предмет лучше, чем тот, кому приходится его преподавать, никто не способен самосовершенствоваться больше, чем человек, пытающийся помочь другим развивать себя. И действительно, никто не может развиваться, если он при этом не развивает других людей. Менеджеры повышают требования к самим себе с помощью попыток совершенствовать других сотрудников. Лучшие представители той или иной профессии всегда оглядываются на тех людей, которых они готовили и развивали, считая их самым замечательным следом, который они способны оставить после себя.

И опять же развитие менеджмента и менеджеров одинаково важно как для компании общественного обслуживания, так и для бизнес-предприятия.

Но ответственность за самосовершенствование лежит прежде всего на современном менеджере и профессионале, стремящемся сделать карьеру. Это их долг по отношению к организации и к самим себе.

В настоящее время мы много слышим о функционерах и отчужденности людей внутри организации. Я сомневаюсь, что в сегодняшней организации больше ортодоксальности, чем было во вчерашней маленькой деревне, где огромное значение имела принадлежность к определенному классу и семье, клану и обычаю. Я сомневаюсь в том, что сегодня мы сталкиваемся с большей отчужденностью, чем это было характерно для более ранних обществ. Так или иначе, классический диагноз отчуждения возник не в результате исследования современной корпорации, а в аграрном доиндустриальном обществе Дании, в котором в начале XIX века жил и работал Серен Кьеркегор. Но независимо от того, сильнее или слабее оказывается орто-

доксальность и духовное отчаяние в современном обществе по сравнению с прошлым, силой, способной противодействовать и тому и другому, является готовность человека к саморазвитию и совершенству личности.

## Вывод

Развитие менеджмента основывается на истинных потребностях организации и менеджеров. Но все равно мало кто понимает, что на самом деле выделяется развитие *менеджмента*, связанное с потребностями организации, и развитие *менеджера*, связанное с потребностями самого человека, — а это два совершенно разных явления. Развитие менеджера представляет собой *самосовершенствование*, хотя руководство и сама организация могут в значительной степени способствовать или мешать ему. Цель развития менеджера заключается в достижении идеала.

## ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ И САМОКОНТРОЛЬ

---

Каждый сотрудник корпорации вносит в дело что-то свое, но при этом все члены одной организации должны работать ради достижения общей цели. Их усилия должны иметь единое направление, а их вклады должны дополнять друг друга, давая в итоге требуемый результат без недочетов, конфликтов и ненужного дублирования усилий.

Эффективное функционирование предприятия требует, чтобы работа каждого сотрудника была направлена на достижение целей, стоящих перед организацией в целом. В частности, перед каждым менеджером стоит задача сконцентрироваться на успехе общего дела. Работа, которой ждут от менеджера, должна быть направлена на реализацию целей бизнеса. Его результаты оценивают с точки зрения того вклада, который он вносит в успех всего предприятия. Менеджер должен знать и понимать, какой работы требуют от него цели корпорации, а его начальник должен осознавать, какого вклада ожидать и требовать. Если эти требования не удовлетворяются, то менеджеры идут в неверном направлении, а их усилия будут потрачены впустую.

Целевое управление требует больших усилий и специальных инструментов, поскольку в бизнес-корпорации менеджеры не следуют к достижению общей цели автоматически. Напротив, организация по своей сути несет в себе четыре фактора неправильного руководства: узкие рабочие задания для большинства менеджеров, иерархическая структура руководства, различия в видении и, наконец, неправильная структура компенсаций управленческой группы.

Для того чтобы преодолеть эти препятствия, недостаточно одних только добрых намерений, наставлений и убеждений. Для этого необходим четкий курс и структура. Важно, чтобы целевое управление имело четко определенную направленность и было законом для всей группы управления.

### СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ РАБОТА МЕНЕДЖЕРА

Приведу одну старую притчу о трех каменотесах, которых спросили, чем они занимаются. Первый ответил: "Я зарабатываю себе на жизнь". Второй,

отвечая, продолжал стучать молотком: “Я каменотес, который лучше всех в стране делает свою работу”. Третий, подняв вверх глаза, в которых отражался божественный блеск, сказал: “Я возвожу собор”.

Естественно, лишь третьего каменотеса можно считать истинным менеджером. Первый человек знает, чего он хочет добиться в конечном итоге от своей работы и менеджеров. Скорее всего, он каждый день будет хорошо работать за хорошую плату. Но он не менеджер и никогда им не станет. А вот второй человек представляет серьезную проблему. Профессиональное мастерство важно: в сущности, если организация не будет требовать от своих сотрудников самой высокой квалификации, на которую они только способны, то это лишь подорвет их силу духа. Но между тем всегда существует опасность, что настоящий мастер своего дела начнет думать, что добивается ошеломительных результатов, в то время как он занимается всего лишь шлифованием камней или составляет примечания. Мастерство следует поощрять в любой бизнес-организации, но при этом всегда необходимо связывать его с общими потребностями.

Подобно второму каменотесу из притчи, большинство менеджеров и профессионалов, стремящихся сделать карьеру, в любом бизнесе сосредоточиваются на определенной работе. Привычки, видение и ценности человека в качестве менеджера, как правило, формируются во время выполнения им конкретной работы. Очень важно, чтобы специалист узкой специальности достигал высокого уровня мастерства в своей деятельности, чтобы он стремился стать “лучшим каменотесом страны”. Ведь работа без высоких стандартов — это обман, она разлагает как самого человека, так и его окружение. Акцент на мастерстве и побуждение к его приобретению способствуют возникновению инноваций и продвижению вперед во всех аспектах менеджмента.

Всегда необходимо поощрять стремление менеджеров осуществлять профессиональное руководство персоналом, управлять самым прогрессивным предприятием, проводить истинно научное маркетинговое исследование, вводить самую современную систему бухгалтерского учета или осуществлять безупречное проектирование. Однако такое стремление к профессиональному мастерству в функциональной и конкретной деятельности также таит в себе определенную опасность. Оно уводит видение и усилия человека от целей бизнеса. Функциональная работа становится самоцелью. Существует слишком много примеров, когда функциональный руководитель перестает оценивать свою работу с точки зрения вклада в общее дело предприятия, а исходит лишь из своих собственных критериев профессионального мастерства. Он склонен оценивать подчиненных с точки зрения их профессиональных навыков, поощряя и продвигая их соот-

ветствующим образом. Когда перед ним выдвигают требования обеспечения высокой эффективности всего предприятия, он, как правило, считает это вмешательством в эффективное планирование, слаженное производство или активный сбыт. Если пустить все на самотек, то вполне обоснованное желание функционального менеджера добиться высокого мастерства становится разрушительной силой, разрывающей предприятие на части. Оно превращает компанию в разобщенный союз функциональных империй, каждую из которых беспокоит лишь собственная сфера деятельности, каждая из которых ревностно хранит свои тайны и склонна расширять свои собственные владения, вместо того чтобы формировать единый бизнес. *В качестве средства для борьбы необходимо противопоставить стремлению к совершенствованию мастерства как самоцели стремление к общему благу для всего предприятия.*

### НЕПРАВИЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО

Иерархическая структура менеджмента лишь усиливает существующую опасность. Слова и действия начальника, его непронзвольные замечания, привычки, даже манеры кажутся его подчиненным просчитанными, запланированными и значительными. "Находясь где-либо, вы всегда слышите разговоры о взаимоотношениях в коллективе, но когда начальник вызывает вас к себе на ковер, это всегда происходит потому, что оплата сверхурочной работы слишком высока. А когда речь заходит о повышении кого-то из сотрудников, то победителями всегда оказываются те, кто лучше всех заполняет бухгалтерские бланки". Это одно из самых распространенных мнений, которое могут облекать в различные формулировки на всех уровнях управления без исключения. Оно отображает утрату доверия и неуважение к компании и ее руководству.

Однако менеджер, который неумело управляет своими подчиненными, делает это ненамеренно. Он искренне полагает, что взаимоотношения сотрудников являются главной задачей менеджеров его предприятия. Но он говорит о сверхурочной работе, так как чувствует, что должен доказать своим подчиненным, что он практичный человек, или потому, что считает, что демонстрирует свою осведомленность относительно их проблем, обсуждая с ними узкопрофессиональные темы. Он подчеркивает значимость бухгалтерских бланков только потому, что они ему досаждают не меньше, чем его подчиненным, или, возможно, просто потому, что он не хочет иметь сложностей с ревизором. К сожалению, его подчиненные не видят и не знают этих причин: все, что они видят и слышат, сводится к вопросу о сверхурочных рабочих часах и повышенной значимости бухгалтерских бланков.

Для решения данной проблемы необходима такая структура менеджмента, которая заставила бы и менеджера, и его начальника сконцентрироваться на требованиях рабочего задания, а не босса. Но если мы и дальше будем уделять так много внимания стилю и манере общения, то это лишь усугубит существующую проблему. На самом деле любой человек, которому известно, что представляет собой бизнес в настоящее время, сталкивался с ситуациями, когда попытка менеджера избежать неправильного управления путем изменения манеры поведения приводила к тому, что вполне удовлетворительные взаимоотношения становились источником неприятностей и непонимания. Боясь лишиться непринужденных и дружеских отношений со своими подчиненными, менеджер становится застенчивым и чрезмерно осторожным. А люди в свою очередь реагируют на изменения в его поведении: "Помогите нам. Старик явно прочел какую-то умную книгу; раньше мы прекрасно понимали, чего он от нас хочет, а теперь нам приходится делать предположения и догадываться".

Неправильное руководство становится результатом различий в интересах и функциях на различных уровнях управления. Эту проблему также невозможно решить только благодаря хорошему отношению либо добрым намерениям, так как она внедрена в структуру любой корпорации. Ее также невозможно разрешить более продуктивным общением, потому что общение предполагает взаимопонимание и общий язык, а как раз этого людям зачастую и не хватает.

Не случайно старая притча о слепцах, встретивших слона, столь популярна среди управленцев. Каждый уровень управления рассматривает одного и того же "слона" (бизнес) под иным углом зрения. Менеджер производства, подобно слепому, пощупавшему ногу слона и решившему, что он столкнулся с деревом, склонен замечать только текущие производственные проблемы. Представитель высшего руководства (подобно слепцу, прикоснувшись к хоботу слона и решившему, что у него на пути змея) склонен рассматривать все предприятие в целом; он одновременно видит и акционеров, и финансовые проблемы, и множество крайне абстрактных взаимоотношений и цифр. Управляющие операциями (под стать слепцу, который оказался под брюхом слона и решил, что стал жертвой обвала) смотрят на вещи с функциональной точки зрения.

Каждый управленческий уровень нуждается в собственном видении, без него люди просто не в состоянии делать свою работу. Однако эти видения настолько непохожи друг на друга, что представители разных уровней, говоря об одних и тех же вещах, зачастую даже не осознают этого или — что нередко также случается — верят, что говорят об одном и том же, в то время как реально они чрезвычайно далеки друг от друга.

## НЕПРАВИЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ КОМПЕНСИРОВАНИЯ

Вероятно, самой серьезной силой, приводящей к неправильному курсу внутри группы менеджмента, является структура компенсаций. Но при этом она также является самой труднопреодолимой. Работа руководителей должна оплачиваться, но любая система вознаграждений связана с определенными ошибками.

Оплата труда представляет собой затраты для предприятия и доход для получателя вознаграждения. Но она также всегда отображает статус человека как внутри корпорации, так и в обществе. Она предполагает субъективные суждения о значимости самого сотрудника и показателях его работы. С эмоциональной точки зрения вознаграждение имеет отношение ко всем нашим представлениям о честности, справедливости и объективности. Конечно же, деньги — понятие количественное. Однако в любой системе поощрений деньги выражают собой самые неосознанные, но при этом самые важные для людей ценности и качества. По этой причине создать поистине простую и логичную компенсационную систему просто невозможно.

Любая система компенсаций определяет место человека внутри группы. То, как соотносится размер его заработной платы с оплатой труда других сотрудников (в особенности тех, кого он считает равными себе по положению), всегда имеет большее значение по сравнению с абсолютным размером зарплаты сотрудника. Денежное вознаграждение должно всегда использоваться для того, чтобы уравновесить признание отдельного человека, а также обеспечить стабильность его статуса внутри группы. Таким образом, ни одной из попыток применить “научную формулу” к денежному вознаграждению не гарантирован полный успех. Самая лучшая из всех возможных систем оплаты труда — это принудительный компромисс между разными функциями и значениями как с точки зрения отдельного сотрудника, так и его группы. Даже самая лучшая система будет одновременно дезорганизовывать и организовывать, задавать верное и неверное направления, а также стимулировать правильное и неправильное поведение.

При этом вряд ли можно найти более важный для менеджеров сигнал и символ, чем вознаграждение в частности и система оплаты труда в целом. Их важность для них намного шире чисто экономического значения денег. Они позволяют им понять основные ценности высшего руководства и осознать собственную значимость внутри управленческой группы. Они четко и однозначно отображают статус, служебное положение и признание человека в группе. Принимая во внимание высокие налоговые ставки в настоящее время, незначительное повышение зарплаты, как правило, очень мало значит для старших сотрудников. Но ведь невозможно оценить важность

повышения статуса, который зачастую сопутствует даже самому незначительному повышению зарплаты, а также его эмоциональное воздействие.

Самое разрушительное отклонение от правильного направления зачастую является результатом использования таких, на первый взгляд, в высшей степени "справедливых" систем оплаты труда руководителей децентрализованных отделений и бизнес-предприятий, которые привязывают вознаграждение менеджера к эффективности его работы, а эффективность оценивается с точки зрения рентабельности инвестиций в течение всего календарного года. Если мы стремимся *оценить* эффективность работы, то иного выхода нет. Однако если переоценить значимость рентабельности инвестиций или текущих прибылей, то менеджеры децентрализованной компании пойдут по неверному пути и будут пренебрегать своими будущими задачами.

В течение многих лет весьма способная управленческая команда, возглавляющая одно из крупнейших подразделений одной химической корпорации, не могла создать поистине востребованного нового продукта. Год за годом она продолжала сообщать высшему руководству, что их новый продукт еще не готов. В конечном итоге начальника корпорации прямо спросили, почему он продолжает задерживать осуществление проекта, который, несомненно, привел бы его предприятие к успеху. На это он ответил: "А вы видели нашу систему оплаты труда? У меня самого гарантированная зарплата. Однако моя управленческая группа в целом получает основной доход от бонуса, который зависит от рентабельности инвестиций. Новый продукт — это будущее нашего бизнеса. Однако в течение пяти-восьми лет нам придется лишь вкладывать средства и не получать никакой отдачи. Я отлично знаю, что мы уже опоздали на три года. Но вы же не думаете, что я отберу кусок хлеба у своих самых близких коллег?" У этой истории счастливый конец. Организация изменила систему оплаты труда — в основном в соответствии с моделью Пьера Дюпона, которую он долгие годы применял в отношении новых направлений развития бизнеса. Дюпон не рассматривал затраты на разработку нового продукта как часть основных инвестиций в подразделение или дочернюю компанию до тех пор, пока этот новый продукт не был представлен на рынке.

И в течение одного года или двух лет новые продукты становились известными и начинали активно продаваться.

Предпочтение следует всегда отдавать простым, а не сложным системам оплаты труда. Хорошая система оплаты труда должна позволять высказывать суждения и приводить размер зарплаты в соответствие с конкретной работой сотрудника, вместо того, чтобы применять единую формулу, рассчитанную на всех без исключения. Но я ни за что не стал бы утверждать, что мы можем создать "справедливую" (я уже не говорю "научную") систему



оплаты труда. Возможно, я повторюсь, но единственное, что действительно можно предпринять, — это проследить за тем, чтобы эта система не поощряла неверного поведения, не требовала ненужных результатов и не уводила людей в сторону от эффективного труда во имя общего блага.

### **КАКИМИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЦЕЛИ МЕНЕДЖЕРА?**

Благодаря одним только постоянным усилиям можно противостоять естественным тенденциям к отвлечению внимания и отклонению от правильного курса. Руководитель должен хорошо понимать, чего он ждет от менеджеров, находящихся у него в подчинении. Подчиненному, в свою очередь, следует уметь решать для себя, за что он должен отвечать, когда речь заходит о достижении намеченных результатов. Без конкретных усилий ни начальник, ни его подчиненный не смогут разобраться и знать все это, их идеи никогда не будут сочетаться друг с другом, и таким образом они никогда не смогут стремиться к одной цели.

Каждый менеджер, от самого большого начальника, находящегося на вершине иерархической лестницы, вплоть до начальника цеха и старшего делопроизводителя, должен иметь четкие цели. В противном случае неизбежна путаница и неразбериха. Эти цели должны отображать работу, которую должен выполнять отдел, находящийся в подчинении менеджера. Они должны отражать тот вклад, который должен внести он сам и его подчиненные, чтобы также помочь другим подразделениям добиться их целей. И наконец, эти цели должны также определять тот вклад, которого ждет менеджер от других подразделений для достижения его собственных целей. Другими словами, с самого начала следует делать акцент на командной работе и результатах деятельности команды в целом.

Эти цели должны всегда формироваться на основе задач, стоящих перед бизнес-предприятием в целом. Даже от бригадира конвейера следует требовать формулировки его собственных целей на основе целей компании и производственного отдела. Компания может быть настолько огромной, что увязать деятельность отдельного сотрудника с объемом производства всего предприятия будет очень сложно. Однако бригадир должен сосредоточиться на целях и задачах компании, а также определить свои конечные результаты, исходя из вклада его подразделения в общее дело, неотъемлемой частью которого является подчиненная ему группа.

Цели каждого менеджера должны описывать его вклад в достижение целей корпорации во всех областях бизнеса. Очевидно, не каждый менеджер может сделать непосредственный вклад в каждую из сфер деятельности. Например, тот вклад, который маркетинг делает в продуктивность, как

правило, будет косвенным, и поэтому выявить и оценить его непросто. Но если от менеджера и его подразделения не ждут никакого вклада в одну из областей, которая оказывает значительное влияние на процветание и благосостояние бизнеса, то это также следует четко отобразить. Менеджеры должны понять, что результаты деятельности бизнеса определяются комбинацией всех приложенных усилий и достигнутых результатов в самых разных сферах. Это необходимо как для обеспечения совершенства всех функций и специальностей, так и для предотвращения имперских и клановых настроений людей, исполняющих определенные функции и представляющих те или иные специальности.

Это приобретает особую значимость, когда речь заходит об обслуживающем персонале и о таких группах узких профессионалов, как специалисты в сфере информационных технологий. Возможно, им не всегда удастся напрямую связать их работу с целями и результатами бизнеса в целом. Однако если они не приложат необходимых усилий, то в своей работе, по всей вероятности, отклонятся от достижения необходимых результатов и общих целей, стоящих перед бизнесом.

Для того чтобы успешно прилагать совместные усилия на практике, менеджеры на всех уровнях управления и во всех сферах деятельности должны ставить перед собой краткосрочные и долгосрочные цели. И, конечно же, все цели должны быть как осязаемыми, так и неосязаемыми, например развитие менеджеров, повышение эффективности труда, взаимоотношения с сотрудниками, социальная ответственность и т.д. Любое иное отношение будет проявлением недальновидности и непрактичности.

## **МЕНЕДЖМЕНТ С ПОМОЩЬЮ СТИМУЛОВ**

Правильный менеджмент требует сбалансированной концентрации на целях, особенно со стороны высшего руководства компании. Он всеми силами избегает весьма распространенной в бизнесе негативной практики — руководства под влиянием кризиса и стимулов.

Очевидно, все знают и с опаской ожидают, что уже через три недели после того, как прекратится действие стимула, неминуемо возобновится положение, существовавшее раньше. Единственным результатом борьбы кампании за экономию, как правило, становится увольнение курьеров и машинисток, а также то, что руководители, получающие несколько сотен тысяч долларов в год, будут вынуждены сами печатать свои письма и документы, причем делать это очень плохо. И все же многие руководители не в состоянии прийти к весьма очевидному выводу о том, что стимулы в конечном счете — это не способ достичь того, чтобы та или иная работа была выполнена.

Помимо явной своей неэффективности, менеджмент с помощью стимулов еще и задает неверное направление. Он делает основной акцент на какой-то одной фазе работы в ущерб всем остальным. “В течение четырех недель мы сокращали свои товарно-материальные запасы, — сказал как-то один яркий приверженец управления под воздействием кризиса. — После этого мы еще четыре недели потратили на снижение издержек производства, а следующие четыре недели — на улучшение взаимоотношений между членами коллектива. А потом оказалось, что с товарно-материальными запасами дело обстоит точно так же, как было с самого начала. И мы даже не пытаемся делать свою работу. Все, о чем говорит, о чем думает и за что выступает высшее руководство, это уровень товарно-материальных запасов за прошлую неделю, или жалобы, поступившие от клиентов на этой неделе. О том, как мы справляемся с остальной работой, они даже не хотят слышать”.

В организации, управляемой лишь с помощью стимулов, сотрудники либо пренебрегают своей работой, отдавая предпочтение новому стимулу, либо коллективно саботируют появившийся стимул, чтобы таким образом справиться со своими непосредственными обязанностями. И в том и в другом случае они остаются глухи к ухищрениям руководства. А когда наступает настоящий кризис, когда все необходимо бросить и сообща вступить в борьбу, они относятся к происходящему лишь как к очередному проявлению истерии со стороны руководства. Управление с помощью стимулов — явный признак беспорядка. Это признание менеджментом своей некомпетентности. Это показатель того, что руководители не задумываются над существующим положением дел. Но прежде всего это признак того, что компания не знает, чего ждать от своих менеджеров, а не зная, как правильно управлять ими, она в результате уводит их в неверном направлении.

### **Кто и как должен устанавливать цели для менеджеров**

Цели каждой управленческой должности должны формироваться с учетом вклада, который должен сделать занимающий ее человек в общий успех более крупного подразделения, частью которого он является. Так, например, задачи сотрудника, занимающего пост менеджера районной службы сбыта, должны определяться с учетом вклада, которые должен сделать он сам и его торговые агенты в результаты деятельности своего коммерческого подразделения. В свою очередь задачи, стоящие перед лицом, занимающим должность ведущего конструктора, должны определяться вкладом, который должен делать он, его инженеры и чертежники в работу конструкторско-технологического отдела. Цели, стоящие перед генеральным менеджером, должны определяться с учетом вклада, который должно

сделать его децентрализованное подразделение в достижение целей, стоящих перед материнской компанией.

Вышестоящее руководство должно оставлять за собой право одобрять или отклонять эти цели. Однако работа по их формированию входит в обязанности самого менеджера — в сущности, это его первостепенная задача. Это также означает, что каждый менеджер должен со всей ответственностью подходить к участию в разработке целей вышестоящего подразделения, частью которого он выступает. Используя любимую фразу кадровиков, можно сказать, что недостаточно лишь «обеспечить управленцу *ощущение* участия». Это неправильно. Быть менеджером означает *нести* ответственность. Именно потому, что его цели должны отражать объективные потребности бизнеса, а не то, чего хочет босс или он сам, он по личному согласию должен взять на себя обязательство по их выполнению. Ему следует знать и понимать конечные цели бизнеса, чего от него ожидают и почему, а также каким образом и по каким критериям будут оценивать его работу. Все руководители любого из подразделений должны быть единомышленны в своих решениях. Этого можно достичь только в том случае, если от каждого из менеджеров ждут осмысления целей всего подразделения и активного и ответственного участия в работе по их определению. И лишь когда нижестоящие менеджеры предпринимают аналогичные действия, вышестоящий руководитель в состоянии понять, чего следует от них ожидать, и выдвигать соответствующие требования.

Это настолько важно, что некоторые из самых эффективных менеджеров, которых я знаю, идут еще дальше. Дважды в год они заставляют каждого из своих подчиненных составлять письмо менеджера. В этом письме, обращенном к своему начальнику, каждый из менеджеров вначале определяет цели работы своего руководителя и свои собственные так, как они видятся ему. Затем он приводит те критерии оценки работы, которые, как ему кажется, применяют к нему самому. После этого он составляет список тех шагов, которые ему необходимо предпринять для достижения этих целей, а также того, что, по его личному мнению, является главными преградами в его подразделении. Он также приводит список действий, предпринимаемых его руководителем и компанией в целом, которые помогают или, наоборот, мешают ему. И в заключение он высказывает свои предложения относительно возможных мероприятий в течение следующего года для осуществления его целей. Если вышестоящий руководитель одобряет его отчет, письмо менеджера становится планом, согласно которому менеджер и будет работать в последующие месяцы.

Эта методика, как ни одно другое из известных мне средств, доказывает, с какой легкостью необдуманные и брошенные вскользь замечания даже самого лучшего начальника могут сбить с толку и увести в неверном на-

правлении. В одной крупной компании практику написания писем менеджера использовали в течение десяти лет. И все же до сих пор почти в каждом из таких писем можно найти список целей и критериев, которые на самом деле ставят в тупик руководителя, к которому прежде всего и обращено это письмо. И всякий раз, когда он задает вопрос: “Что это?”, в ответ ему приходится слышать: “Вы не помните, что вы сказали прошлой осенью, когда спускались вместе со мной в лифте?”

В письме менеджера также находят отражение все несоответствия в требованиях, выдвигаемых к сотруднику его начальником и корпорацией в целом. Не требует ли руководитель одновременно скорости и высокого качества там, где он может получить только что-то одно? На какой компромисс следует пойти в интересах всей компании? Требуется ли он от своих подчиненных инициативы и независимых суждений, но при этом также хочет, чтобы, перед тем как предпринять что-либо, они обязательно советовались с ним? Просит ли он высказывать их свои идеи и соображения, но при этом никогда не использует и не обсуждает их? Ждет ли компания от небольшого конструкторского отдела, что его сотрудники всегда будут готовы оказать помощь, когда что-то пойдет не так на предприятии, но одновременно также бросят все силы на осуществление новых проектов? Должен ли менеджер, по мнению корпорации, отстаивать высокие стандарты работы, но при этом она запрещает ему увольнять сотрудников с низкой производительностью труда? Создаются ли в компании условия, когда люди говорят: “Я в состоянии выполнять свою работу до тех пор, пока смогу скрывать от босса, чем я в действительности занимаюсь?”

Данная методика свидетельствует о том, что управление менеджерами требует конкретных усилий не только для того, чтобы выбрать общее направление, но и для того, чтобы устранить любую возможность отклонения от намеченного курса. Взаимного понимания никогда нельзя добиться с помощью нисходящей коммуникации и одних разговоров. Оно может стать результатом лишь общения по восходящей линии. От начальника оно требует готовности слушать и слышать, а для менеджеров более низких уровней оно требует специального инструмента, с помощью которого они могут быть услышаны.

### **Самоконтроль посредством оценок**

Вероятно, самым главным преимуществом руководства с помощью целей является тот факт, что оно позволяет менеджеру контролировать собственную деятельность. Самоконтроль подразумевает более серьезную мотивацию — стремление наилучшим образом справиться со своими задачами, а не просто выполнить требуемый минимум. Это означает более высокие

производственные цели и более широкое видение. Даже если бы программно-целевое управление и не должно было обеспечить корпорации единство направления и усилий управленческой команды, оно бы обязательно потребовалось для обеспечения управления посредством самоконтроля.

И действительно, один из основных вкладов, которое делает целевое управление, заключается в том, что оно позволяет заменить менеджмент посредством самоконтроля менеджментом посредством доминирования.

Для того чтобы иметь возможность контролировать свою деятельность, менеджер должен знать больше того, что представляют собой его цели. Он должен уметь оценивать свою работу и достигнутые результаты согласно поставленной цели. Менеджеры всегда должны иметь в своем распоряжении четкие и понятные критерии оценки деятельности во всех ключевых областях бизнеса. Эти критерии необязательно должны быть только количественными, они также не должны быть чересчур точными. Но при этом они должны быть понятными, простыми и целесообразными, должны быть по существу и сосредоточивать усилия и внимание на конечном результате. Они должны быть надежными, по меньшей мере, до такой степени, когда их допустимый предел ошибки понимают и признают. И наконец, они также не должны требовать дополнительных пояснений, сложных толкований или философских обсуждений.

У каждого менеджера должна быть в распоряжении информация, которая ему может понадобиться в ходе оценивания собственной деятельности и которую он должен получать довольно оперативно, для того чтобы иметь возможность внести необходимые коррективы для достижения желаемых результатов. Кроме того, эти данные должны поступать непосредственно к менеджеру, а не к его начальнику. Они должны быть средством самоконтроля, а не инструментом контроля сверху.

На этом необходимо сделать особый акцент сегодня, когда способность получать подобную информацию стремительно развивается вследствие технического прогресса в сборе, анализе и синтезе информации. Ранее информацию о значимых фактах либо вообще было невозможно получить, либо она приходила с таким опозданием, что ее рассматривали уже больше как историю. Это было каким-то проклятием. Оно усложняло осуществление эффективного самоконтроля, но при этом также не позволяло вышестоящему менеджеру доминировать, так как при отсутствии информации, с помощью которой можно было его контролировать, ничего другого не оставалось, как позволить менеджеру работать так, как он считал нужным.

Новая способность генерировать отчетную информацию позволит осуществлять эффективный самоконтроль, а ее использование приведет к резкому повышению эффективности труда руководства. Однако если начать злоупо-

треблять этой новой возможностью ради осуществления контроля сверху над менеджерами, новые технологии нанесут непоправимый ущерб, деморализуя руководство и значительно снижая эффективность работы менеджеров.

## САМОКОНТРОЛЬ И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ

Целевое управление и самоконтроль требуют большой самодисциплины. Оно вынуждает менеджера предъявлять высокие требования к самому себе. Такое управление может быть каким угодно, но только не *вседозволяющим*. Оно чаще может привести к завышенным, а не заниженным требованиям. В сущности, в этом и заключалась основная критика данной концепции. (См. главу 7, особенно критику теории У Абрахама Маслоу.)

Целевое управление и самоконтроль предполагают, что люди хотят нести ответственность, делать свой личный вклад, добиваться результатов — а это весьма смелое предположение. Но нам хорошо известно, что люди в основном часто ведут себя так, как от них ожидают.

Менеджер, который изначально полагает, что все люди слабы, безответственны и ленивы, в результате получит лишь слабость, безответственность и лень. Менеджер, который готов видеть в других силу, ответственность и стремление делать личный вклад, тоже может иногда столкнуться с разочарованиями. Однако задача первостепенной важности для такого менеджера заключается в эффективном использовании сильных сторон людей, а этого он может добиться лишь в том случае, если считает, что люди (особенно менеджеры и профессиональные сотрудники) хотят чего-то добиться.

Прежде всего он должен выдвигать подобное предположение относительно современных молодых образованных людей, которым завтра суждено стать менеджерами. Они могут и не осознавать, чего сами добиваются, требуя, чтобы им, наконец, позволили сделать свой вклад. *Однако их требование справедливо*. И они также правы в том, что руководство не действует, исходя из соображения о том, что молодые образованные люди стремятся сделать свой вклад. Их все еще необходимо дисциплинировать и применять к ним методы целевого управления и самоконтроля.

## ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Бизнес-предприятию необходим такой принцип менеджмента, который мог бы в полной мере обеспечить сотрудника возможностями и наделить ответственностью, а также задать нужное направление видению и прилагаемым усилиям, наладить командную работу и привести цели отдельного

сотрудника в соответствии с целями общества в целом. Целевое управление и самоконтроль делают общее благосостояние целью всякого менеджера. Контроль извне они заменяют более строгим, взыскательным и эффективным контролем изнутри. Они поощряют менеджера к действию не потому, что кто-то приказывает ему выполнить что-либо или уговаривает его сделать это, а потому, что этого требует объективная задача. Он принимает определенные действия не потому, что кто-то хочет этого, а потому, что он сам решает поступить подобным образом, другими словами, он действует как свободная личность.

Я не использую слово «философия» необдуманно, я предпочитаю по возможности вообще его избегать, поскольку это слишком значительное слово. Однако целевое управление и самоконтроль действительно можно назвать философией менеджмента, так как они основываются на концепции задачи менеджмента, на анализе конкретных *потребностей* управленческой группы и *препятствий*, с которыми она может столкнуться. Они исходят из концепции *действий, поведения и мотивации людей* и применимы ко *всем менеджерам* без исключения, независимо от их уровня и функций, к любой организации, независимо от ее истинных размеров, обеспечивают качественную работу путем превращения *объективных потребностей* в *личные цели*. А это и есть *истинная свобода*.

## Вывод

Каждый сотрудник предприятия делает свой особый вклад в работу, но все вместе они должны способствовать достижению общих целей, повышению общей эффективности. Каждый должен стремиться к мастерству в своем деле, однако профессиональное мастерство является лишь средством достижения общей цели. По самой своей природе организация склонна отклоняться от правильного курса к цели, а значит, она нуждается в целевом управлении, с помощью которого можно было бы интегрировать усилия каждого сотрудника и превратить их в общую эффективность. Менеджеры должны сами определять свои цели, которыми затем следует пользоваться и при самоконтроле. Целевое управление и самоконтроль действительно можно назвать философией менеджмента для свободных людей.



## ОТ МЕНЕДЖМЕНТА СРЕДНЕГО ЗВЕНА К ОРГАНИЗАЦИЯМ, ОСНОВАННЫМ НА ИНФОРМАЦИИ

---

В обычной современной компании едва ли наберется половина тех уровней менеджмента, которые существовали в подобных организациях в 1988 году, и всего около трети менеджеров. По своей структуре и управленческим проблемам она практически не похожа на типичную производственную компанию образца 1950 года. Скорее, современная компания напоминает организацию, на которую не обращает особого внимания ни менеджер-практик, ни специалист по теоретическому менеджменту, т.е. она похожа на современную больницу, университет или симфонический оркестр.

Как и они, современное деловое предприятие все больше зависит от знаний, это организация, которую в значительной степени составляют специалисты, *направляющие и строящие свою работу на основе обратной связи* с коллегами, клиентами и руководством. Поэтому она все больше будет напоминать то, что я называю *организацией, основанной на информации*.

Компании, особенно крупные, просто не могут становиться все более зависимыми от информации. С одной стороны, это обусловлено демографическими тенденциями. Центр тяжести при найме работников быстро перемещается с работников физического труда и канцеляристов к работникам умственного труда, которые не поддаются административно-командному управлению, около сотни лет назад получившему распространение в бизнесе под влиянием вооруженных сил. Экономические условия также требуют подобных перемен, особенно потребность компании заниматься предпринимательством и инновациями. Но в первую очередь такие изменения вызваны информационными технологиями.

### ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Передовые информационные технологии, конечно же, не обязательно приведут к появлению организации, основанной на информации. Как станет ясно позднее, британцы создали именно такую организацию в Индии в тот период, когда "информационные технологии" означали гусиные перья

для письма, а босоногие посыльные считались “телекоммуникационной” системой. Но, по мере того, как передовые технологии получают все большее распространение, нам приходится заниматься анализом и диагностикой, т.е. информацией, еще интенсивнее, потому что в противном случае есть опасность завязнуть в потоке получаемых данных.

Как только компания делает первые, пробные шаги в превращении данных в информацию, начинаются трансформации в процессе принятия решений, в структуре менеджмента и даже в методике выполнения работы. Более того, такое уже происходит, причем довольно быстро, во многих организациях по всему миру. Первые признаки такого трансформационного процесса становятся очевидными, если мы задумаемся о том, какое влияние оказывает информация на решения, связанные с капиталовложениями. Уже давно известно, что не существует единственно правильного способа анализировать возможные инвестиции. Чтобы все правильно оценить, требуется провести анализ не меньше шести параметров: ожидаемая рентабельность инвестиций; период окупаемости и ожидаемый срок рентабельной эксплуатации инвестиции; риск отказа от инвестиции или ее отсрочки; издержки и риски в случае неудачи; наконец, альтернативные издержки. Всех студентов, изучающих управление бухгалтерскими процессами, знакомят с этими понятиями. Но до того как информацию начали обрабатывать на компьютере, на реальный анализ уходили недели кропотливого труда множества клерков. Сегодня же любой, у кого имеется программа с электронными таблицами, справится с такой задачей за несколько часов.

Доступность этой информации меняет анализ капиталовложений и превращает его из субъективной оценки вариантов в диагностирование, т.е. в рациональное взвешивание альтернативных предположений. Таким образом, благодаря информации решение о капиталовложении превращается из оппортунистического финансового решения, основанного на цифрах, в бизнес-решение, которое отталкивается от вероятности альтернативных стратегических предположений. То, что прежде было задачей по составлению бюджета, сегодня превратилось в анализ политики.

Вторая область, которая затрагивается в том случае, если компания прибегает к передовым технологиям для производства информации — это организационная структура. Практически незамедлительно становится понятно, что количество уровней управления и в целом число менеджеров можно значительно уменьшить. Причина проста: оказывается, менеджеры на целых управленческих уровнях не принимают решений и никем не руководят. Их главная и чуть ли не единственная функция состоит в том, чтобы выступать в качестве “реле”, т.е. человеческих усилителей слабых, нефокусированных сигналов, которые передаются в процессе коммуникации в традиционной организации образца доинформационного бума.

Один из крупнейших оборонных подрядчиков в Америке сделал такое открытие, когда задался вопросом, какая информация нужна корпоративным и производственным менеджерам высшего звена для выполнения своих обязанностей. Откуда она поступает? В какой форме приходит и как передается? В ходе исследований вскоре выяснилось, что целые управленческие уровни — вплоть до шести из четырнадцати существующих — имеют место лишь потому, что такие вопросы прежде не задавались. Компания имела в своем распоряжении огромное количество данных, но в подавляющем случае использовала их преимущественно для контроля, а не для информации.

## ОТ ДАННЫХ К ИНФОРМАЦИИ

*Информация — это данные, имеющие цель и не утратившие связь с действительностью.* Значит, для того чтобы превратить данные в информацию, необходимы знания. А знания, по определению, являются специализированными. (Более того, действительно знающие люди склонны к специализации независимо от отрасли, именно потому, что неизвестных фактов всегда остается больше.)

Организация, основанная на информации, должна иметь в штате намного больше узких специалистов, чем обычная компания, построенная на административно-командной системе. Более того, эти специалисты должны заниматься непосредственно производством, а не сидеть в главном офисе. Действующая организация все больше превращается в организацию специалистов всех мастей.

Организациям, основанным на информации, как и прежде, нужна централизованная административная деятельность, например юридические консультации, связь с общественностью и трудовые отношения между администрацией и профсоюзами. Но потребность в обслуживающем персонале, т.е. в людях, не занятых непосредственным производством, которые только консультируют или координируют, резко сужается. В центральной управленческой команде организации, основанной на информации, узкие специалисты вообще не нужны.

Из-за плоской структуры крупная организация, основанная на информации, все больше напоминает бизнес-предприятие вековой давности, нежели современные компании. Но в то время все виды знаний, известных людям, принадлежали только высшему руководству. Все остальные были лишь помощниками или просто рабочими руками, которые выполняли преимущественно одну и ту же работу, причем делали ее так, как им было велено. В организации, основанной на информации, знания сосредоточены в первую очередь на низких уровнях, в головах специалистов, которые

выполняют разную работу и сами руководят ею. Этап организационного развития, когда знания концентрируются в руках обслуживающего персонала, — это попытка скорее навязать их сверху, нежели получить снизу.

Наконец, в организации, основанной на информации, значительная часть работы выполняется по-разному. Традиционные отделы выступают в качестве хранителей стандартов, т.е. центров обучения и распределения специалистов по проектам, но основная работа выполняется не там, а в первую очередь в команде, имеющей конкретное задание.

Подобные перемены уже во многом охватили ту сферу, которая всегда имела самое четкое определение, — исследовательский отдел. В фармацевтике, телекоммуникациях, производстве бумаги на смену традиционной последовательности из исследований, разработки, производства и маркетинга приходит синхронный процесс: специалисты из всех этих областей работают вместе в одной команде и занимаются всем, от самых первых шагов в исследованиях до занятия продуктом прочного положения на рынке.

Потребность в рабочей группе, специальном задании для нее, в ее составе и лидере должна определяться исходя из каждого *конкретного случая*. Поэтому организация, которая претерпевает изменения, выходит за рамки матрицы. Несомненно одно: ей нужны еще большая самодисциплина и еще больший акцент на ответственности каждого сотрудника за отношения и коммуникацию в компании, чем обычной матричной организации, в которой руководители отдельных функций сами подбирают персонал для реализации определенных проектов.

Легко сказать, что информационные технологии меняют бизнес-предприятие. Но вот определить, что именно эти перемены требуют от компаний и их топ-менеджмента, намного сложнее. Именно поэтому, мне кажется, будет полезно поискать ответы в других организациях, основанных на информации, скажем, в больнице, в симфоническом оркестре и в британском господстве в Индии.

В больнице среднего размера, которая рассчитана примерно на четырехста пациентов, будут работать несколько сотен врачей и до полутора тысяч представителей среднего медперсонала, и все они специализируются приблизительно в шестидесяти областях. Для каждой специальности характерны особые знания, особые принципы обучения, собственная терминология. В каждой специальности, особенно в среднем медицинском образовании, например клинической лаборатории или кабинете физиотерапии, есть свой руководитель, который сам является скорее работающим специалистом, а не только менеджером. Руководитель каждой специальности подчиняется непосредственно руководству высшего звена, поэтому средний менеджмент практически отсутствует. Значительная часть работы

выполняется в оперативных командах, которые создаются, например, для установки диагноза и выбора лечения для каждого конкретного пациента.

У крупного симфонического оркестра можно поучиться еще большему, ведь на сцене одновременно могут находиться несколько сотен музыкантов. Значит, согласно традиционной теории организации, в нем должно существовать несколько групповых вице-президентов, т.е. заместителей дирижера, и, возможно, полдесятка вице-президентов подразделений. Но на самом деле все обстоит иначе. Есть только один дирижер — исполнительный директор, — и все музыканты слушаются непосредственно его, без каких-либо посредников. При этом каждый из них является первоклассным специалистом, настоящим мастером своего дела.

Но самый наглядный пример крупной и успешной организации, основанной на информации и обходившейся совершенно без менеджмента среднего звена, — это британская администрация в Индии<sup>1</sup>.

Англичане правили Индийским полуостровом двести лет, с середины XVIII века вплоть до конца Второй мировой войны, при этом не внося каких-либо существенных перемен в организационной структуре или административной политике. В гражданской службе в Индии никогда не было занято больше тысячи человек, которые смогли управлять огромной территорией с многочисленным населением, — это лишь малая доля (не больше одного процента) всех мандаринов и придворных евнухов, которые были заняты управлением соседнего Китая, где население было не многим больше индийского. Большинство британцев были довольно молоды, в первые годы тридцатилетние считались уже ветеранами. Большая часть их жила уединенно на изолированных аванпостах с нескольких дней пути от ближайшего соотечественника. Кроме того, на протяжении первых ста лет не существовало ни телеграфа, ни железной дороги.

Организационная структура была совершенно проста. Каждый управляющий округом подчинялся непосредственно “руководителю производства”, т.е. губернатору провинции. А поскольку провинций было девять, то у каждого губернатора находилось не меньше сотни непосредственных подчиненных, т.е. во много раз больше, чем следовало бы согласно “доктрине о норме управляемости”. Тем не менее система отлично работала, и во многом это объяснялось тем, что она изначально была создана так, чтобы все ее члены получали информацию, необходимую им для работы.

Каждый месяц управляющий округом отправлял отчет губернатору провинции в столицу этой провинции. Он сообщал обо всех своих главных

---

<sup>1</sup> Стандартное описание см. в книге Philip Woodruff, *The Men Who Ruled India*, особенно первый том, *The Founders* (New York: Schocken, 1964). О том, как эта система работала изо дня в день, очень хорошо рассказано в книге *Sowing* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1962), которая входит в автобиографию Леонарда Вулфа (мужа Вирджинии Вулф).

задачах — их было всего четыре, все четко определены. Он подробно излагал свои прогнозы относительно каждой из этих задач, сообщал о том, что случилось на самом деле, а если наблюдались расхождения, то объяснял, почему это произошло. Затем он писал, что, по его мнению, произойдет в следующем месяце, опять же по каждой из четырех главных задач, и что он намерен делать по этому поводу, задавал вопросы о политике, а также излагал свое мнение насчет долгосрочных перспектив, угроз и потребностей. В свою очередь губернатор провинции “прорабатывал” все эти отчеты, т.е. писал полноценный ответ.

Учитывая все эти примеры, что можно сказать о требованиях к организации, основанной на информации? С какими управленческими проблемами она сталкивается? Давайте сначала поговорим о требованиях. Несколько сотен музыкантов и их исполнительный директор, дирижер, могут играть вместе, потому что у них *одна и та же партитура*. Из нее и флейтист, и музыкант на литаврах узнает, что и когда исполнять. Партитура сообщает дирижеру, что и когда ожидать от каждого музыканта. Точно так же все специалисты в больнице исполняют *одну миссию*: лечить больных. Диагноз — это их “партитура”, которая определяет конкретные действия для работника рентгеновского кабинета, диетолога, физиотерапевта и всех остальных членов медицинской команды.

Другими словами, организации, основанные на информации, должны иметь четкие, простые и общие для всех задачи, которые превращаются в конкретные действия. Но вместе с тем, как видно из приведенных примеров, таким организациям нужно также концентрироваться на одной задаче или максимум на нескольких.

Поскольку все “игроки” в организации, основанной на информации, являются специалистами, то им нельзя указывать, как выполнять свою работу. Возможно, найдутся такие дирижеры, которые в состоянии извлечь хотя бы какой-то звук из валторны, а может, даже научить это делать валторниста. Но дирижер может концентрироваться на мастерстве и знаниях валторниста только в *совместной работе* всех музыкантов. Именно к такой концентрации должны стремиться лидеры организации, основанной на информации.

Тем не менее в бизнесе нет “партитуры”, по которой все могут играть, за исключением той, которая создается прямо в процессе игры. И если ни первоклассное исполнение симфонии, ни неудачное не могут изменить то, что написал композитор, то в работе бизнес-предприятия постоянно создаются новые и непохожие партитуры, согласно которым и оценивается его эффективность. Значит, компания, основанная на информации, должна создаваться в соответствии с *целями*, которые четко отражают ожидания менеджмента относительно эффективности работы как всего предприя-

тия, так и каждого составного звена или специалиста, а также в соответствии с *организованной обратной связью*, благодаря которой результаты сравниваются с этими ожиданиями эффективности, чтобы каждый член организации мог осуществлять самоконтроль.

Еще одно требование к организации, основанной на информации, заключается в том, чтобы каждый нес ответственность за информацию. Именно это делает фаготист в оркестре, когда играет какую-то ноту. Врачи и медсестры работают со сложной системой отчетов и информационного центра, т.е. поста медсестры возле палаты пациента. Управляющий округом в Индии исполнял такую ответственность всякий раз, когда составлял отчет.

Ключ к подобной системе — в том, чтобы каждый задавался вопросом: “Кому в этой организации я должен предоставить какую информацию? И от кого, в свою очередь, завишу я сам?” В перечне заинтересованных сторон у каждого сотрудника будут руководители и подчиненные. Но самыми важными именами в нем будут имена коллег, т.е. людей, в сотрудничестве с которыми этот человек работает. Примером могут послужить отношения хирурга и анестезиолога. Но ничем от них не отличаются отношения между биохимиком, фармацевтом, руководителем клинической лаборатории в больнице и специалистом по маркетингу из фармацевтической компании. В такой цепочке каждая сторона также должна нести абсолютную ответственность за информацию.

Информационная ответственность перед коллегами получает все большее признание, особенно в компаниях среднего размера. Но информационная ответственность перед самим собой по-прежнему остается в тени. Иными словами, каждый сотрудник организации должен постоянно размышлять над тем, какая информация ему нужна для того, чтобы выполнить свою работу и сделать ощутимый вклад.

Вполне вероятно, это самое кардинальное отличие от того, как сегодня управляется большинство высококомпьютеризованных компаний. В них сотрудники полагают, что чем больше данных, тем больше информации (такое предположение оставалось вполне справедливым, пока данных было мало, но теперь, когда они поступают в избытке, оно приводит к перегрузке данными и блокированию информации), или же убеждены, что информационные специалисты знают, какие данные нужны руководителям и квалифицированным сотрудникам для получения информации. Но информационные специалисты — это лишь “инструментальщики”. Они могут сказать, каким молотком будет удобнее забивать гвозди в стул, но вот стоит ли это вообще делать — решать только нам.

Руководители и квалифицированные сотрудники должны сами определять, какая информация им необходима, какие сведения им потребуются — прежде всего, чтобы понять, что они делают, затем — чтобы суметь решить, что нужно делать, и, наконец, чтобы оценить, насколько хорошо они это делают. Пока этого не произойдет, отдел информационных технологий, так и будет центром затрат, нежели центром результатов, каким он в состоянии стать.

Большинство крупных компаний не имеют почти ничего общего с примерами, которые мы изучаем. Но чтобы сохранить конкурентоспособность, а то и просто выжить, они должны превратиться в организации, основанные на информации, причем сделать это быстро. Им придется отказаться от старых привычек и приобрести новые. И чем успешнее была компания, тем сложнее и болезненнее будет этот процесс. Под угрозой окажутся рабочие места, статус и перспективы огромного числа сотрудников организации, которые привыкли к постоянству и чувствуют себя наиболее защищенными в своей работе, должности, отношениях и поведении.

В организации, основанной на информации, существуют собственные, уникальные проблемы для менеджмента. Особо серьезными я считаю следующие.

1. Разработка системы вознаграждений, признания и возможностей для карьерного роста специалистов.
2. Создание унифицированного видения в организации специалистов.
3. Создание управленческой структуры для организации рабочих команд.
4. Обеспечение притока, подготовки и тестирования кандидатов на должность руководителей высшего звена.

Скорее всего, фэготист не хочет, да и не рассчитывает стать кем-то, кроме как фэготистом. Для него возможность карьерного роста заключается в переходе из разряда второго фэгота в первый или, возможно, в устройстве в оркестр рангом повыше, престижнее. Точно так же технический персонал в больнице в большинстве своем не стремится стать кем-то еще. Для них возможность карьерного роста — это довольно большой шанс стать старшим техником и довольно скромная вероятность занять пост начальника лаборатории. Для того, кто все же станет начальником лаборатории, т.е. для одного из двадцати пяти или тридцати техников, есть вероятность перевестись в более крупную и богатую больницу. Управляющий округом в Индии практически не имел перспектив профессионального роста за исключением возможного перевода в другую местность после трехлетнего пребывания в прежней, не такой большой.



Возможностей карьерного роста для специалистов в организациях, основанных на информации, должно быть больше, чем в оркестре или больнице, не говоря уже о гражданской службе в Индии. Но в подобных организациях это в первую очередь должны быть возможности для продвижения в рамках своей специальности, причем продвижения довольно ограниченного. Перевод на должность менеджера — это скорее исключение, по той простой причине, что в такой организации будет намного меньше вакансий менеджеров среднего звена, которые можно было бы занять. Такое положение в корне отличается от традиционной организации, где, за исключением исследовательской лаборатории, основная перспектива повышения в должности лежит за пределами своей специальности, т.е. в сфере общего менеджмента.

В 1950-х годах компания General Electric приступила к решению этой проблемы, создавая “параллельные возможности” для “отдельных выдающихся специалистов”. Этому примеру последовали многие фирмы. Но квалифицированные специалисты в большинстве своем не приняли подобного решения. Для них и их коллег-менеджеров единственно достойным примером карьерного роста остается переход на руководящую должность. И система вознаграждений, существующая в подавляющем большинстве бизнес-предприятий, поддерживает такую традицию, потому что здесь сохраняется сдвиг в сторону руководящих постов и титулов.

У этой проблемы нет простого решения. Возможно, в чем-то может помочь изучение крупных юридических и консалтинговых фирм, где партнеры даже самого высшего звена остаются квалифицированными специалистами, и тот сотрудник, который в сравнительно сжатые сроки не сможет стать партнером, довольно быстро теряет свое место. Но какое бы развитие ни получила эта система, она будет эффективной, только если ценности и структура вознаграждения в бизнес-предприятии претерпит кардинальные изменения.

Вторая трудность, с которой сталкивается менеджмент, — это снабжение организации специалистов общим видением, т.е. *восприятием целого*.

В индийской гражданской службе от управляющего округом ожидалось, что он будет видеть свой район в целом. Но чтобы помочь ему сконцентрироваться на этом, правительственные службы, одна за другой появлявшиеся в XIX веке (лесное хозяйство, ирригация, археологические изыскания, здравоохранение и улучшение санитарных условий, дороги), создавались вне рамок административной структуры и практически никак не контактировали с управляющим округом. Это означало, что управляющий округом все больше отдалялся от той деятельности, которая зачастую оказывала на его район наибольшее влияние и была для него самой важной. В конечном счете только правительство провинции или центральное правительство в Дели имело представление о целом, которое к тому же оказалось довольно абстрактным.

Бизнес-предприятие просто не может функционировать подобным образом. Ему нужно восприятие целого и концентрация на целом, причем всем этим должны обладать многие из квалифицированных специалистов и уж тем более руководители. Но все же компании придется принять и даже более того — стимулировать развитие — гордости и профессионализма своих сотрудников, ведь при отсутствии возможности занять должность менеджера среднего звена многие сотрудники смогут черпать мотивацию именно из этой гордости и профессионализма.

Конечно, один из способов развития профессионализма — это правильное распределение рабочих заданий. В компании, основанной на информации, будет создаваться все больше маленьких единиц самоуправления, которые получают конкретные задания, достаточные для того, чтобы “было где размахнуться мастеру”, как когда-то говорили. Но как часто организация, основанная на информации, должна перемещать эффективных специалистов? В какой степени топ-менеджмент должен считать своим первоочередным заданием создание и сохранение общего видения среди представителей всех специальностей?

Наделение рабочих команд большими полномочиями во многом решает проблему, но вместе с тем приводит к появлению другой: усложняется управленческая структура организации, основанной на информации. Кто будет управлять бизнесом? Возможно, лидеры рабочих команд? Или появится двуглавое чудовище — структура специалистов, которую можно сравнить с дежурными врачами в больнице, и административная структура из лидеров рабочих команд?

Решения, которые придется принимать относительно роли и функций лидеров рабочих команд, очень рискованные и противоречивые. Является ли их задание постоянным, сходным с работой старшей медсестры в больнице? Или эта функция меняется вместе с заданием? Это задание или должность? Связан ли с ней вообще какой-то пост? Если да, то могут ли лидеры рабочей команды со временем стать тем, чем стали менеджеры компании Procter & Gamble: базовыми единицами менеджмента и старшим управленческим персоналом? Могут ли лидеры рабочих команд в конечном счете заменить начальников отделов и вице-президентов?

По каждому из приведенных вариантов существуют доказательства, но пока нет ни ясной тенденции, ни понимания того, каковы последствия таких ситуаций. Но в любом случае была бы создана иная организационная структура, непохожая на то, к которой мы привыкли.

Наконец, самой сложной проблемой будет обеспечение притока, подготовки и тестирования кандидатов на должности топ-менеджеров. Конечно, это старая и очень важная проблема, а также одна из основных причин, по-

чему в последние шестьдесят лет такое распространение получила децентрализация бизнеса. Но во многих из существующих бизнес-организаций имеется огромное количество вакансий менеджеров среднего звена, на которых, как предполагается, должна проводиться подготовка и тестирование человека. В результате, когда возникает необходимость заполнить появившуюся вакансию менеджера высшего звена, всегда найдется, из кого выбрать. Если количество должностей менеджмента среднего звена резко сокращается, то откуда же организации, основанной на информации, брать себе топ-менеджеров? Как их готовить? Каким образом тестировать?

Децентрализация на автономные единицы, несомненно, станет еще более важной, чем есть сейчас. Возможно, мы даже будем копировать немецкое понятие *Gruppe*, когда децентрализованные единицы оформляются как отдельные компании со своим собственным топ-менеджментом. Немцы используют эту модель именно из-за своей традиции продвигать людей по служебной лестнице в рамках их специальностей, особенно в сфере исследований и инжиниринга. Если бы в практически независимых дочерних компаниях не было свободных вакансий, то у них почти не осталось бы возможности обучать и тестировать самых многообещающих специалистов. Значит, эти дочерние компании в чем-то напоминают детские команды известного баскетбольного клуба.

Возможно, окажется так, что все чаще на должности топ-менеджеров в больших компаниях будут приходить люди, нанятые извне, из фирм поменьше. Это самый эффективный способ подбора дирижеров для известного оркестра — молодой дирижер оттачивает навыки в маленьком оркестре или театре лишь для того, чтобы вскоре перейти в более крупный. Во многом похожим образом складывалась карьера у многих руководителей больших больниц.

Может ли бизнес последовать примеру оркестра или больницы, где топ-менеджмент уже выделился в самостоятельную карьеру? Дирижеры и руководители больниц учатся на дирижерских курсах или курсах больничного администрирования соответственно. Нечто подобное существует во Франции, где во главе крупных компаний зачастую стоит человек, ранее сделавший карьеру в государственном секторе. Но для организаций большинства стран такое будет неприемлемо (только во Франции еще сохранился таинственный флер *Grandes Ecoles*). Но даже во Франции бизнес-компании, особенно крупные, все чаще становятся слишком сложными, чтобы ими смог руководить человек без предыдущего опыта работы в конкретной области и проверенной способности добиваться успеха.

Значит, весь процесс топ-менеджмента — подготовка, тестирование, приемственность — будет еще более проблематичным, чем есть сейчас.

Обострится необходимость для опытных бизнесменов снова возвращаться к учебе. А школам бизнеса непременно придется определить, что должен знать квалифицированный специалист, чтобы подготовиться к более высокой должности в качестве руководителя бизнеса.

Поскольку современное бизнес-предприятие появилось после Гражданской войны в США и франко-прусской войны в Европе, то в самой концепции и структуре организации наблюдалось два серьезных прорыва в развитии. Первый произошел за десять лет в 1895–1905 гг. В этот период менеджмент отделился от владения компанией и стал самостоятельной сферой деятельности со своими обязанностями и задачами. Сначала это произошло в Германии, когда Георг Сименс, основатель и глава Deutsche Bank, первого немецкого банка, — спас компанию по производству электрооборудования, которую создал его кузен Вернер, а сыновья и наследники Вернера едва не привели к краху. Пригрозив отказать им в выдаче кредитов, Сименс заставил родственников привлечь к управлению компанией профессионалов. Немногим позже Дж. П. Морган, Эндрю Карнеги и Джон Д. Рокфеллер-старший последовали этому примеру и провели массивную реструктуризацию американских железных дорог и промышленности.

Второе качественное изменение произошло двадцать лет спустя. То, что сегодня превратилось в современную корпорацию, началось с реструктуризации семейной компании Пьера С. Дюпона, к которой он приступил в начале 1920-х годов и за которой затем последовали перемены в компании General Motors под влиянием Альфреда П. Слоуна. Так появилась сегодняшняя административно-командная система в организации, делающая акцент на децентрализации, создании централизованного обслуживающего персонала, управлении персоналом, сложного бюджетного и контролирующего аппарата и подчеркивающая различие между политикой и производством. Кульминацией этого процесса стала кардинальная реорганизация компании General Electric в начале 1950-х годов, послужившая примером, которому затем последовало большинство крупных организаций во всем мире (в том числе японских)<sup>2</sup>.

Сейчас мы переживаем третий период перемен: переход от административно-командной организации, т.е. компании с отделами и подразделениями, к организации, основанной на информации, компании, состоящей

<sup>2</sup> Альфред Д. Чандлер-мл. мастерски описал этот процесс в двух своих книгах: *Strategy and Structure* (Cambridge: MIT Press, 1962) и *The Visible Hand* (Cambridge: Harvard University Press, 1977), которые, несомненно, представляют собой лучшее из проведенных исследований административной истории любой крупной организации. Процесс как таковой и его результаты были представлены и проанализированы в двух моих книгах: *The Concept of the Corporation* (New York: John Day, 1946) и *The Practice of Management* (New York: Harper Brothers, 1954).

из квалифицированных специалистов. Хотя все еще и довольно смутно, но мы все же можем сделать некоторые прогнозы относительно того, как будет выглядеть такая организация. Можно выделить некоторые из ее основных характеристик и требований, указать на основные проблемы ценностей, структуры и поведения. Но работа по непосредственному созданию организации, основанной на информации, нам лишь предстоит — это самая главная задача для менеджеров будущего.

## Вывод

В процессе эволюции структуры и информационных систем бизнес-организации выделяется три отдельных этапа. На первом произошло отделение владельцев компании от повседневного управления фирмой. Второй этап представлял собой формирование административно-командной системы и структуры. Сейчас мы перешли на третий этап, который можно назвать организацией, основанной на информации. Это организация квалифицированных специалистов, в которой теперь заметно меньше управленческих уровней.

На примере современного больничного комплекса и симфонического оркестра можно определить требования для успешной работы организации, основанной на информации. Во-первых, необходимо общее согласие относительно миссии (или партитуры), которую должны понимать и поддерживать все сотрудники компании. Во-вторых, чтобы организация, основанная на информации, могла правильно функционировать, все ее сотрудники должны нести ответственность за информацию, которая нужна специалисту от других и которую он сам должен предоставить коллегам. В-третьих, в рамках всех специальностей необходимо разработать альтернативные планы вознаграждений и возможности для карьерного роста, поскольку шансов занять руководящую должность становится все меньше. Наконец, организации нужно будет обучать и тестировать своих топ-менеджеров. Примеры того, как это можно сделать, найдутся в деятельности современных больниц, а также юридических и консалтинговых фирм.



## ДУХ СВЕРШЕНИЙ

---

Целью любой организации является возможность заставить обычных людей совершать неординарные поступки. Это способ извлечь пользу из сильных сторон, а слабые сделать несущественными.

Ни одна организация не может зависеть от гения, потому что вероятность того, что такого человека удастся заполучить и удержать, ничтожно мала и крайне ненадежна. Перед любой организацией стоит задача заставить простых людей работать лучше, чем на первый взгляд позволяют им их возможности, выявить в сотрудниках какие-либо сильные стороны и использовать их для помощи другим людям в их рабочей деятельности. В то же время перед организацией стоит задача свести к минимуму проявления любых слабых сторон своих сотрудников. Проверкой для любой организации является ее дух свершений.

Дух свершений требует, чтобы каждому сотруднику были предоставлены все возможности для индивидуального развития как профессионала. Для этого следует сосредоточиться на сильных сторонах человека, на том, что он может, а не на том, чего он не может.

Моральный дух в организации еще не означает, что люди ладят друг с другом; настоящей проверкой является эффективная работа и высокие трудовые показатели, а не соглашательство. Человеческие отношения, которые не основываются на удовлетворении людей высокими результатами их рабочей деятельности, являются плохими взаимоотношениями и ведут к неблагоприятной атмосфере в коллективе. И не существует большего проклятья для организации, чем тот факт, что сила и способности выдающейся личности начинают угрожать группе и ее собственной работе, становясь источником трудностей, разочарования и отрицательного воздействия на окружающих.

Дух свершений в организации людей подразумевает, что вырабатываемая совместными усилиями энергия и энтузиазм в результате оказываются больше суммы всех приложенных усилий. Он подразумевает создание энергии. Но добиться этого механическим способом невозможно. Теоретически любое механическое приспособление способно в лучшем случае сохранять энергию, но не производить, не создавать ее. Лишь в духовной сфере возможно получить больше, чем было вложено изначально.

Моральные принципы — это не нравоучения. Если вообще говорить о значении моральных правил, то их следует рассматривать как принципы

для реальных действий. Они не должны превращаться в призывы, назидания или добрые намерения. Они должны стать *практическими методиками*.

1. Организация должна сосредоточиться на реальных показателях деятельности, на *эффективности*. Задачей первостепенной важности для духа организации являются высокие стандарты эффективности труда как для группы в целом, так и для каждого сотрудника в отдельности. Организация должна привить своим людям привычку к высоким достижениям и свершениям.
2. Организация должна концентрироваться на *благоприятных возможностях*, а не на проблемах.
3. *Решения относительно людей* (об их определении на ту или иную должность и о размере заработной платы, о продвижении по службе, повышении, понижении и увольнении) должны четко отражать ценности, исповедуемые организацией. Именно они являются настоящими контрольными механизмами организации (подробнее об этом речь пойдет в главе 31).
4. И наконец, принимая решения, касающиеся сотрудников, руководство должно демонстрировать, что *прямота* — это главнейшее требование к менеджеру; качество, которое он должен принести с собой в организацию и которое невозможно приобрести с опытом.

### ОПАСНОСТЬ БЕЗОПАСНОЙ ПОСРЕДСТВЕННОСТИ

Постоянным соблазном, которому могут подвергнуться сотрудники в любой организации, является безопасная посредственность в работе. Первоочередное требование в деле обеспечения здоровой обстановки в компании — это *высокая эффективность*. Одной из главных причин потребности в целевом управлении является необходимость заставить менеджеров установить высокие стандарты эффективности для самих себя.

А это требует правильного понимания сути эффективности. Эффективность — это не попадание в яблочко каждым выстрелом; такой цирковой трюк можно показывать не дольше нескольких минут. Эффективность — это способность выдавать постоянные результаты в течение продолжительного периода времени и при выполнении множества разнообразных заданий. Отчет о работе работника должен включать все допущенные ошибки и промахи. В нем должны находить отражение как сильные, так и слабые стороны сотрудника.

В организации существует столько способов выполнения работы, сколько сотрудников в ней занято. Один работник способен постоянно хорошо справляться со своей работой, его показатели лишь изредка опускаются



ниже допустимого уровня, но в то же время он редко может проявить истинную проницательность и виртуозность. Другому сотруднику в привычной обстановке удастся всего лишь удовлетворительно справляться со своими обязанностями, однако в условиях кризиса или при возникновении трудной проблемы он способен мобилизоваться и проявить себя истинным хозяином положения. И тот и другой сотрудник является исполнителем. И тот и другой нуждается в признании. Но их эффективность выглядит по-разному.

Не следует доверять тому, кто никогда не допускает ошибок, оплошностей и не терпит неудач в том, что старается осуществить. Он либо банальный обманщик, либо все время выбирает безопасный, испытанный и избитый путь.

Менеджмент, который считает эффективный труд средним общим уровнем, ошибочно принимает соглашательство за достижение, а отсутствие слабостей за силу. Такой менеджмент лишает силы духа и деморализует всю организацию. Чем лучше работает человек, тем больше ошибок он допускает, стремясь испытать себя в чем-то новом.

Сотрудника, который справляется со своими должностными обязанностями плохо или посредственно, лучше отстранить от выполняемой работы ради его же собственного блага. Люди, сознающие, что занимаемая ими должность не отвечает их способностям, постоянно испытывают разочарование, тревогу и беспокойство. Оставляя человека на несоответствующей его истинным способностям должности, вы оказываете ему медвежью услугу. Проявлением малодушия, а не участия следует считать отказ менеджера признать, что сотрудник не способен выполнять ту или иную работу.

Кроме того, подчиненные имеют право на компетентное управление, которое способно обеспечить их соответствующими условиями для высоких достижений и служения общему делу. Подчиненные имеют право иметь достойного начальника, который знает свое дело, иначе они сами не смогут работать эффективно.

Таким образом, сотрудники организации не должны мириться с менеджером, который не в состоянии эффективно работать и управлять ими. Вся компания оказывается под ударом из-за менеджера или профессионала, нацеленного на карьеру, который вообще не работает либо справляется со своими обязанностями из рук вон плохо. И наоборот, деятельность отличного исполнителя благотворно сказывается на функционировании всего предприятия.

На первый взгляд кажется, что японцы нарушают это правило, ведь в любой японской организации очень трудно уволить человека за неудовлетворительную работу. На самом же деле японская компания может быть не менее требовательной и конкурентной средой, чем западная организация. Плохого или посредственного исполнителя тут не увольняют, его просто оттесняют в сторону и поручают ему ничего не значащие заранее спланированные задания. И это прекрасно осознает как он сам, так и вся организация. Кроме того, хотя повышение зарплаты и статуса по мере уве-

личения трудового стажа ожидает всех японских сотрудников, по достижении сорокапятилетнего возраста наступает “судный день” и лишь немногие работники занимают кресла директоров компании, т.е. входят в высшее руководство, а все остальные всего через десять лет уходят на пенсию с постов начальников участков или подразделений.

Если человек при выполнении задания не может проявить себя должным образом, то это свидетельствует лишь об одном — менеджеры допустили ошибку, поручив ему эту работу. Этой ошибки не в состоянии избежать ни один менеджер, с какой бы тщательностью он ни подбирал людей на должности. Провал в подобном случае может означать лишь то, что перед первоклассным специалистом, стремящимся сделать карьеру, поставили неподходящую для него задачу, назначив его на должность менеджера. Это может означать, что от человека, который добился великолепных результатов в проведении какой-то рутинной операции, напрасно требуют таланта новатора или предпринимателя. Но это также может означать и обратное: человека, который в состоянии делать что-то новое и непривычное, заставили выполнять непрерывную, давно установившуюся и во многом однообразную операцию.

Неспособность сотрудника, который имеет отличный послужной список, выполнять возложенные на него функции является сигналом для серьезного пересмотра рабочего задания и деятельности человека, занимающего данную должность. Иногда дело может быть в самом рабочем задании, а не в человеке, неэффективно выполняющем возложенные на него обязанности (см. главу 23).

Джордж С. Маршалл, командующий штабом американской армии сухопутных войск во время Второй мировой войны, был непреклонным и суровым начальником, который не желал мириться ни с посредственностью, ни с промахами. Маршалл не уставал повторять: “У меня есть обязательства перед солдатами, их родителями и страной, и я должен незамедлительно снять с поста командира, который не удовлетворяет высоким требованиям, выдвигаемым к нему, — но при этом он всегда добавлял. — Это я допустил ошибку, назначив того или иного человека на неподходящий для него пост. Таким образом я и только я должен решить, какие функции на него следует возложить”. Было несколько людей, которые в ходе Второй мировой войны проявили себя весьма успешными военачальниками и которых Маршалл до этого по тем или иным причинам отстранил от занимаемых должностей. Но позднее он обдумывал промах, который допустил *сам*, и пытался определить, в чем данный человек способен по-настоящему себя проявить. Это во многом объясняет, почему армии США, вступившей во Вторую мировую войну, не имея ни одного генерала (все эти должности накануне войны были заняты офицерами, достигшими пенсионного возраста, которые не годились для активных военных действий и которых пришлось отправить в отставку), всего за несколько лет удалось сформировать группу блестящих военных лидеров.

## РЕШЕНИЯ ПО СОВЕСТИ

Самыми сложными, но при этом самыми важными в управленческой практике являются сотрудники, посвятившие долгие годы преданной службе в компании, но со временем утратившие способность делать серьезный вклад в ее общий успех.

Можно привести пример бухгалтера, который начал свою деятельность в ранний период развития корпорации и совершенствовался вместе с ней, а достигнув пятидесятилетнего возраста оказался на должности ревизора и понял, что разбирается в современной ситуации очень плохо. Сам человек не изменился — изменились требования к сотруднику, занимающему эту должность. Он всегда добросовестно делал свою работу. И все же может случиться так, что ему не позволят дальше занимать должность ревизора. Ведь его неспособность выполнять свою работу не только угрожает компании в целом; его профессиональная несостоятельность вносит разлад в группу управления и подрывает доверие работников к руководству.

Подобные — к счастью, немногочисленные — случаи представляют собой серьезный вызов к совести организации и очень трудную задачу. Если и дальше оставить такого сотрудника на занимаемой им должности, это будет предательством по отношению к компании и всем ее людям. Однако если уволить человека, тридцать лет проработавшего в компании, то это также будет обманом доверия. И несмотря на правоту слов “мы должны были позаботиться об этом еще двадцать пять лет назад”, они уже вряд ли чем-то помогут.

Понятно, что решение в таких ситуациях должно быть объективным и направленным на благо всей компании, т.е. такого сотрудника следует отстранить от занимаемой должности. Но при этом данное решение затрагивает интересы людей и требует самого пристального внимания, искреннего сочувствия и выполнения долга перед людьми. То, что Генри Форду удалось после Второй мировой войны возродить умирающую компанию Ford Motor, во многом стало следствием его понимания исключительной важности таких “решений по совести”.

В то время ни один из девяти представителей высшего руководства одного из основных подразделений компании не был готов приступить к работе на новых должностях, сформированных в процессе полной реорганизации корпорации. И ни один из них так и не был назначен на эти должности. И все же для них нашлась работа в организации — в качестве опытных специалистов и экспертов, т.е. в качестве, в котором они могли проявить себя наилучшим образом. Уволить их было бы слишком просто. Их некомпетентность как менеджеров не вызвала никаких сомнений. Однако в годы испытаний они продолжали верно служить своей компании. И Генри Форд II считал, что ни в коем случае нельзя держать на работе человека,

не способного делать свою работу наилучшим образом, но при этом также утверждал, что нельзя наказывать сотрудников за ошибки предыдущего руководства. И во многом именно строгому соблюдению этого правила компания обязана своим стремительным возрождением.

Зачастую оправданием при обдумывании правильного решения по совести служит следующее соображение: "Мы не можем уволить этого сотрудника, он слишком много проработал, чтобы его просто выгнать", но это нелогично и в большинстве случаев просто малодушно. Такое решение отрицательно сказывается на деятельности управленческого персонала, на моральном духе работников и на их уважении к компании.

Но и увольнение такого сотрудника — это также неверное решение, поскольку противоречит духу справедливости в компании, ослабляет веру в честность и справедливость руководства. Любой с облегчением вздохнет и скажет: "Слава Богу, увольняют не меня", хотя он же первым начнет критиковать руководство за то, что оно оставило некомпетентного сотрудника на занимаемой им довольно серьезной должности. Меры, предпринимаемые руководством в этих ситуациях, будут свидетельством того, насколько серьезно оно относится к себе, к своей работе и к каждому конкретному сотруднику.

Менеджмент, который уделяет большое внимание моральному духу в своей организации, чрезвычайно серьезно относится к подобным случаям. Как правило, их не так много (во всяком случае, их должно быть немного). Но они сказываются на моральном духе организации намного больше, чем можно предположить, исходя из их незначительного количества. Меры, предпринимаемые руководством в этих ситуациях, будут свидетельством того, насколько серьезно оно относится к себе, к своей работе и к каждому конкретному сотруднику.

### **Фокус на благоприятных возможностях**

Организация будет отличаться высоким духом свершений, если в ней постоянно обращают особое внимание на благоприятные возможности, а не на существующие проблемы. В ней будет место для захватывающих событий, трудных и очень интересных задач, огромного удовлетворения от достижений; надо только направлять все усилия на конечные результаты, т.е. на благоприятные возможности.

Конечно, отрицать наличие проблем нельзя. Однако организация, ориентирующаяся лишь на проблемы, всегда вынуждена занимать оборонительную позицию. Такая организация склонна думать, что если положение дел не ухудшается, то это значит, что она функционирует вполне эффективно.

Руководство, которое стремится заставить свою организацию сосредоточиться на благоприятных возможностях, требует, чтобы возможностям

выделили достойное место в целях и задачах, рассчитанных на каждого менеджера и на каждого профессионала, стремящегося сделать карьеру.

Любой менеджер или профессиональный сотрудник, размышляя о своей работе и рабочем плане, должен прежде всего задать себе вопрос: “Какие благоприятные возможности, будучи реализованными на практике, окажут наибольшее воздействие на деятельность и продуктивность компании и моего подразделения?”

Например, каждый вид продукции необходимо хотя бы раз в год внимательно изучать, чтобы убедиться, что организация не тратит свои силы и ресурсы на то, что не дает результатов. При этом продукцию можно разделить на шесть классов.

1. **Вчерашний хит.** Это продукты, которые все мы очень любим, потому что знаем их с детства. Сегодня они уже утратили былую популярность и быстро забываются, поэтому все, что мы можем сделать для их защиты, — это позволить умирать не слишком быстро. Необходимо скорее прекратить выделять ресурсы на изготовление такой продукции.
2. **Сегодняшний хит.** Эти продукты находятся на пике своей популярности или стремительно приближаются к нему. Поэтому теперь нужно следить за тем, чтобы не вкладывать в них еще больше ресурсов.
3. **Завтрашний хит.** Именно к такой продукции нужно привлекать людей, поэтому именно здесь необходимо задействовать основные силы, проводить рекламные акции и распродажи.
4. **Специализированный товар.** Их может быть много. В данном случае для проверки следует задаться такими вопросами: “Хорошо ли нам за них платят? А может, менеджер по продажам защищает этот товар потому, что он нам нужен, чтобы мы могли предложить покупателю полную линию продукции”? А инспектор говорит: “Он нам нужен для покрытия накладных расходов?”
5. **Потенциальный лидер.** Это продукт, который распродается намного лучше, чем можно было ожидать, но на него по-прежнему никто не обращает внимания. Именно такой продукцией нужно заниматься.
6. **Инвестиции в эго менеджера.** Продукт, который все просто обожают, продукт, который, как всем известно, является самым качественным, продукт, который, как все знают, в следующем году обязательно произведет сенсацию, но этот следующий год так никогда и не наступает. Такая продукция приводит к тому, что компания теряет жизненные соки, но, несмотря на это, с подобным положением дел сложнее всего смириться и исправить его, потому что все испытывают слишком сильную эмоциональную привязанность к этому продукту.

Необходимо осознать и принять одно очень простое, резкое, безжалостное правило: *возможности нужно подкармливать, а проблемы — морить голодом*. Прежде всего мы должны вкладывать ресурсы в завтрашний день, в то, что может принести плоды, но никак не в день вчерашний, от которого остались лишь воспоминания.

## РЕШЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО ЛЮДЕЙ: КОНТРОЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация, стремящаяся сформировать сильный дух свершений, признает, что решения, затрагивающие интересы людей (определение на должность, размер заработной платы, продвижение по карьерной лестнице, понижение в должности или увольнение), представляют собой истинный контроль организации. Они намного сильнее, чем бухгалтерские данные и отчеты, определяют и формируют поведение людей. Ведь решение, касающееся сотрудников, говорит каждому члену организации, чего в действительности хотят менеджеры, что они по-настоящему ценят и какое поведение поощряют.

Компания, которая считает, что налаживать и практиковать взаимоотношения между членами коллектива должны менеджеры низового звена, и которая каждый раз повышает менеджера, вовремя и аккуратно выполняющего бумажную работу, никогда не будет иметь плодотворных межличностных отношений. Даже самый невежественный бригадир вскоре поймет, что компании нужна лишь хорошая бумажная работа.

Сотрудники имеют тенденцию слишком остро реагировать на решения, касающиеся людей, которые принимают их менеджеры. То, что топ-менеджерам кажется безвредным компромиссом во имя устранения существующей преграды или выхода из тупиковой ситуации в политике компании, может стать для других членов организации четким сигналом, что руководство, проповедуя одно, в действительности стремится добиться от них другого.

Распределение должностей и продвижение по службе являются самыми серьезными кадровыми решениями в организации. Они требуют тщательного обдумывания, четкого курса и конкретных процедур, соответствующих высоким требованиям честности и справедливости. Ни в коем случае их нельзя базировать на субъективных мнениях и потенциале человека. Они всегда должны основываться на реальных результатах деятельности работника с учетом конкретных целей и задач, которые перед ним стоят.

Однако даже самые лучшие процедуры определения на должность и повышения по службе еще не гарантируют того, что эти ключевые решения будут формировать и укреплять моральный дух организации, а не ухудшат его. Чтобы этого добиться, руководители высшего звена должны прежде всего убедиться в том, что они участвуют в принятии ключевых реше-

ний относительно продвижений по службе, т.е. по сути, решений, которые свидетельствуют об их истинных ценностях и убеждениях и в то же время определяют (зачастую окончательно и бесповоротно), каким будет высшее руководство организации завтра.

Все топ-менеджеры активно занимаются решениями о повышении на должности, которые всего на уровень ниже их уровня на иерархической лестнице или являются частью группы высшего руководства, например, на должность генеральных директоров основных подразделений и глав самых важных функциональных сфер, таких как производство или маркетинг. Однако лишь немногие представители высшего руководства проявляют интерес к решениям о повышении на уровнях ниже топ-менеджмента, например руководителя маркетинговых исследований, директора предприятия, главного фармаколога в исследовательской лаборатории и даже менеджмента по маркетингу. Они рассчитывают, что эти решения будут принимать сотрудники, занимающие высшие посты в соответствующих областях или подразделениях. И все же именно эти должности среднего звена на самом деле представляют собой *менеджмент* организации. Сотрудники, находящиеся на более низких уровнях иерархической лестницы, в особенности молодые менеджеры и профессионалы, стремящиеся сделать карьеру, знают, что их карьерный рост во многом зависит от представителей руководства именно этого уровня, а не от самого высокого начальника. И от решения, кого назначить на эти самые высокие должности среднего уровня управления, зависит то, из каких кадров несколько лет спустя организации придется выбирать своих будущих топ-менеджеров.

Такие кадровые решения несут в себе большой символический смысл для всей организации — именно этого хочет, это поощряет и признает компания. По этой причине старые и опытные институты, например армия или католическая церковь, уделяют больше всего внимания именно повышению на самые высокие должности среднего уровня управления: в армии это чин полковника, а в католической церкви — помощника епископа.

### Прямота — пробный камень

Заключительным доказательством искренности и серьезности менеджмента является явный и однозначный акцент на прямоте. Прежде всего он должен найти проявление именно в *решениях, касающихся людей*. Ведь именно характер определяет стиль лидерства, он становится примером для других, и ему пытаются подражать люди. Характер — это не то, что человек может приобрести с опытом: если он не привнесет свой характер в свою деятельность изначально, то он уже никогда не сможет сделать этого. Людей невозможно ввести в заблуждение относительно характера человека. Сотрудникам, ко-

торым приходится работать с человеком (особенно если речь идет о его подчиненных), достаточно всего нескольких недель, чтобы понять, честный он человек или нет. Они могут многое ему простить — некомпетентность, невежественность, ненадежность или плохие манеры, — но отсутствие прямоты они не простят никогда. И никогда не смогут простить высшее руководство организации за то, что они назначили такого человека на эту должность.

Возможно, не так легко дать четкое определение прямоты, однако этого нельзя сказать об особенностях, характеризующих ее недостаток в характере человека, черт, которые должны стать причиной для отстранения человека от руководящей должности. Так, на управленческую должность нельзя назначать человека, если в своем видении он сосредоточивается на недостатках, а не на достоинствах других людей. Естественно, менеджер должен отдавать себе отчет о пределах человеческих возможностей, но он должен рассматривать их как пределы того, что они в состоянии выполнить, и как вызов, позволяющий им сделать что-то еще лучше. Он должен реально смотреть на вещи, но нет человека, который смотрел бы на вещи более реалистично, чем циник.

На руководящую должность нельзя назначать человека, который стремится ответить на вопрос: “Кто прав”, а не “Что правильно?” Если ставить личность выше требований рабочего задания, это будет бесчестно и разрушительно для организации. Если менеджер будет задаваться вопросом “Кто прав?”, он будет поощрять своих подчиненных вести себя как можно безопаснее, а то и вообще начать плести интриги.

Руководство не должно назначать на управленческую должность человека, который ценит ум больше честности и прямоты. Это проявление незрелости, и зачастую эта болезнь неизлечима. Не следует продвигать по службе человека, который явно боится сильных подчиненных. Это проявление слабости. Никогда нельзя назначать на руководящую должность и сотрудника, который не выдвигает высокие требования к собственной эффективности. Это обязательно вызовет презрение к работе менеджера и сомнения относительно его компетентности.

Человек может мало знать, плохо работать, не иметь собственной точки зрения и недюжинных способностей, но при этом нанести незначительный вред организации, находясь на должности менеджера. Однако если ему не хватает силы характера и прямоты, несмотря на блестящий ум, компетентность и успешность, он уничтожает все вокруг. Он уничтожает людей — самый важный ресурс предприятия, подрывает моральный дух и снижает эффективность труда организации.

Особенно это касается людей, стоящих во главе учреждения. Ведь дух организации формируется сверху. Если ее характеризует сильный моральный дух, то это происходит потому, что таким духом отличается ее высшее руководство. Если организация находится в состоянии разлада, значит, не



все в порядке “наверху”. Как говорится в пословице: “Рыба гниет с головы”. На высокую должность нельзя назначать человека, если он не может стать примером для подчиненных.

## ЛИДЕРСТВО И ДУХ СВЕРШЕНИЙ

В этой главе речь велась о практических методиках. Я не говорил о *лидерстве*. И это было сделано умышленно. Лидерство ничем не заменить. Но менеджмент не может создавать лидеров. Он может лишь создать условия, в которых смогут проявиться потенциальные лидерские способности или которые, наоборот, подавят потенциальных лидеров. Обеспечение организации лидерами — задача слишком размытая и неопределенная, чтобы рассчитывать на нее в деле формирования духа, необходимого любой организации для продуктивной коллективной работы.

Но, несмотря на кажущееся однообразие, практические методики можно применять всегда — независимо от способностей, личностных особенностей и отношений людей. Для этого не нужно быть гением, нужно всего лишь следовать установленным правилам. Их нужно только выполнять, а не рассуждать о них.

Правильные практические методики должны способствовать выявлению, признанию и использованию лидерского потенциала, существующего в управленческой группе. Они призваны подготовить почву для правильного лидерства в будущем. Ведь лидерство — это не просто притягательная личность; само это понятие легко может превратиться в простую демагогию. Речь здесь идет не об умении заводить друзей и влиять на окружающих; этого можно добиться простой лестью и подхалимажем.

*Лидерство — это совершенствование видения и его переход на новый уровень, повышение эффективности труда сотрудника, преодоление естественных ограничений личности.* И самой лучшей основой для такого лидерства является дух управления, который благодаря ежедневному применению практических методик укрепляет высокие принципы поведения и ответственности, высокие стандарты эффективности и уважение к каждому конкретному человеку и его труду.

И все же тема лидерских качеств пользуется сегодня огромной популярностью!

## ЛИДЕРСКИЕ “КАЧЕСТВА”?

“Мы бы хотели, чтобы вы провели для нас семинар на тему приобретения харизмы”, — сказала мне по телефону вице-президент по кадрам одного

крупного банка, причем она была совершенно серьезна. Книг, статей и конференций по вопросам лидерства и качеств лидера в наши дни невероятно много. Похоже, каждый исполнительный директор обязательно должен выглядеть как энергичный кавалерийский генерал из армии конфедератов или как Элвис Пресли местного разлива.

Лидерство в том виде, как мы его только что описали, на самом деле непохоже на то, что обычно имеется в виду под таким названием. Это понятие мало связано с лидерскими качествами и еще меньше — с харизмой. На самом деле это прозаическое, лишенное романтики, крайне скучное явление, суть которого заключается в *эффективности работы*.

Прежде всего, лидерство само по себе не может быть позитивным или желательным. Лидерство — это только *средство*. Значит, оно *в определенной степени является жизненно важным вопросом*. В истории еще не было более харизматичных лидеров, чем появившаяся в XX веке триада — Сталин, Гитлер и Мао, хотя на самом деле именно они причинили человечеству столько страданий, сколько еще не бывало в веках.

## РАЗВЕНЧИВАНИЕ ЛИДЕРОВ

Эффективное лидерство не зависит от харизмы. Дуайт Эйзенхауэр, Джордж Маршалл и Гарри Трумэн, несомненно, были эффективными лидерами, хотя по своей харизме едва ли могли превзойти дохлую макрель. Не обладал харизмой и канцлер Конрад Аденауэр, который возродил Западную Германию после Второй мировой войны. Нельзя и представить себе менее харизматичного человека, чем Абрахам Линкольн из Иллинойса, очень худой, неотесанный провинциал 1860-х годов. Практически не было харизмы и у разочаровавшегося в жизни, почти сломленного Уинстона Черчилля в годы между мировыми войнами, но важно то, что в конечном счете он оказался прав.

*И действительно, харизма может привести к гибели лидеров, она может лишить их гибкости, убедить в своей непогрешимости и не позволить им измениться.* Именно так произошло со Сталиным, Гитлером и Мао, а в истории древнего мира уже давно считается общепринятым фактом, что лишь преждевременная смерть Александра Македонского спасла его от политического краха.

На самом деле харизма сама по себе не гарантирует эффективность лидера. Не существует и таких понятий, как “лидерские качества” или “характер лидера”. Франклин Д. Рузвельт, Уинстон Черчилль, Джордж Маршалл, Дуайт Эйзенхауэр, Бернард Монтгомери и Дуглас Макартур были очень эффективными — и заметными — лидерами во время Второй мировой войны, но ни у одного из них не было никаких лидерских качеств или характеристик.

*Лидерство — это работа*, что не устают повторять самые эффективные лидеры: например, Юлий Цезарь, генерал Макатур, фельдмаршал Монтгомери или, если вспомнить бизнес, Альфред Слоун, человек, который создал компанию General Motors и руководил ею с 1920 года по 1955 год, а из новейшей истории — лидеры пятого уровня, которых описал Джим Коллинз в своей книге *Good to Great*.

Основой эффективного лидерства в первую очередь является умение *сформулировать миссию организации*, определить и выразить ее ясными и понятными словами. Лидер устанавливает цели, определяет приоритеты, создает и сохраняет стандарты. Он, конечно же, идет на компромиссы, и даже более того — эффективные лидеры со всей ясностью осознают, что не в их силах контролировать вселенную. (Только заблуждавшиеся лидеры — Сталин, Гитлер, Мао и им подобные — страдают от таких иллюзий.) Но прежде чем согласиться на уступку, эффективный лидер тщательно обдумывает, что является правильным и желательным в конкретной ситуации. *Первоочередная задача* лидера — быть горном, звонко играющим мелодию.

Что отличает эффективных лидеров от заблуждающихся — так это их цели. Тот факт, будет ли согласовываться с миссией и целями организации тот компромисс, на который идет лидер под воздействием реальности (где могут возникать политические, экономические, финансовые или человеческие проблемы), или же он сойдет с правильного курса — вот от чего зависит эффективность лидера. А от того, сможет лидер быстро впитать в себя несколько базовых стандартов (и придерживаться их в собственном поведении), или же стандарты для него — всего лишь мелочь, от которой можно отмахнуться, зависит, кто будет находиться рядом с лидером — искренние сторонники или только лицемерные приспособленцы.

Второе требование таково: эффективный лидер должен воспринимать лидерство как *ответственность, а не должность или привилегию*. Эффективные лидеры редко когда снисходительны. Но если что-то идет не так — а такое происходит постоянно, — они не обвиняют окружающих. Если Уинстон Черчилль является примером настоящего лидера благодаря тому, что он четко определял миссию и цели, то генерал Джордж С. Маршалл — пример лидера, понимающего свою ответственность. Афоризм Гарри Трумэна “вся ответственность лежит на мне” по-прежнему является воплощением этой идеи.

Но именно потому, что эффективный лидер знает, что он, а не кто-либо другой, несет на себе основную ответственность, он не боится талантливых помощников и подчиненных. Их боятся заблуждающиеся лидеры, которые постоянно занимаются чистками. А вот эффективному лидеру нужны сильные помощники, он их поддерживает, подбадривает, восхваляет. Поскольку на нем лежит вся ответственность за ошибки помощников и подчиненных, то и удачи помощников и подчиненных эффективный лидер воспринимает как свой собственный триумф, а не угрозу. Лидер сам по

себе может оказаться тщеславным человеком — что, например, у генерала Макатура практически превратилось в патологию. Или же он может быть очень скромным — у Линкольна и Трумэна это едва не привело к возникновению комплекса неполноценности. Но всем трем в ближайшем окружении были нужны способные, независимые, уверенные в себе люди, они поддерживали своих помощников и подчиненных, хвалили и продвигали их по служебной лестнице. Так же поступал и совершенно иной человек — Айк Эйзенхауэр, в тот момент — верховный главнокомандующий в Европе.

Конечно же, эффективный лидер знает, что все это очень рискованно — талантливые люди обычно очень амбициозны. Но он понимает, что эта опасность все же намного меньше, чем риск работать в окружении посредственностей. Ему также известно, что самое серьезное обвинение против лидера — когда его организация терпит крах, как только он отходит от дел или умирает (именно это случилось в России, когда скончался Сталин, и то и дело повторяется в различных бизнес-компаниях). Эффективный лидер знает, что главнейшая задача лидерства состоит в *создании стимула и видения для человека*.

### ДОВЕРИЕ НУЖНО ЗАСЛУЖИТЬ

Последнее требование для эффективного лидера — это умение *завоевать доверие*. В противном случае у него не найдется ни одного последователя, а ведь по своему определению лидером является тот, у кого есть последователи. Чтобы доверять лидеру, совсем не обязательно испытывать к нему симпатию или соглашаться с ним. Доверие — это убежденность в том, что лидер искренне верит в то, что говорит. Это убежденность в его прямоте. Действия лидера должны согласовываться с тем, к чему он призывает других. Эффективное лидерство (и снова это очень старая мудрость) основывается не на уме, а на умении всегда быть последовательным.

Когда я высказал все это в телефонном разговоре с вице-президентом банка по кадрам, она надолго замолчала, а затем произнесла: «Но это же то же самое, что мы уже давно считаем требованиями к эффективному менеджеру».

Вот именно!

### Вывод

Цель организации — помочь обычным людям совершать необычные поступки. Значит, проверкой лидерства в организации будет дух свершений. Для этого нужны не какие-то разглагольствования или харизма, а *конкретные действия*. В первую очередь важно понять, что прямота — одно из первостепенных требований к менеджерам и лидерам.

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

---

Управление — это особый вид деятельности, требующий специфических умений и навыков. Среди них можно выделить следующие:

- принятие эффективных решений;
- принятие эффективных кадровых решений;
- коммуникации в рамках и за пределами организации;
- надлежащее использование механизмов контроля и мер;
- навыки составления бюджета и планирования;
- надлежащее использование аналитических инструментов, т.е. науки управления.

Вряд ли кому-то из менеджеров удастся освоить все эти умения в полной мере, но каждому из них необходимо понять их суть, а также то, где они могут ему пригодиться и чего могут от него потребовать.

## ЭЛЕМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

---

Люди, умеющие принимать эффективные решения, не принимают много решений. Они принимают решения, *от которых многое зависит*. Кроме того, они знают, когда решение необходимо, и в таком случае не медлят. Люди, умеющие принимать эффективные решения, знают, что самая важная и сложная часть этого процесса — не само принятие решения, потому что зачастую это бывало легко. Самая сложная и важная часть процесса — убедиться, что решение принимается относительно той проблемы, что нужно. Едва ли найдется что-то более вредное, чем правильное решение неправильной проблемы.

Люди, умеющие принимать эффективные решения, умеют определять проблему. Они спрашивают себя: “Каким должно быть решение, чтобы оно подходило для данной проблемы?” Люди, умеющие принимать решения, даже не задумываются о том, что может считаться приемлемым и на какие компромиссы придется пойти, пока тщательно не продумают, какое же решение будет действительно правильным. Но они также знают, что скорее всего в конечном счете некоторые компромиссы все же будут необходимы. Им известна разница между правильным и ошибочным компромиссом.

Люди, умеющие принимать эффективные решения, знают, что решение можно считать принятым только тогда, когда оно включает в себя план реализации и требования к эффективности. До этого это совсем не решение, а лишь хорошая идея. Кроме того, им известно, что решение означает призыв к действию. И практически всегда действовать придется уже другим людям. Следовательно, как на собственном опыте уже убедились большинство людей, умеющих принимать решения, действия, которые придется совершать, должны соответствовать способностям, пониманию, знаниям, ценностям и языку тех людей, кому придется этим заниматься.

Прежде всего, люди, умеющие принимать эффективные решения, знают, что принятие решений — отдельный процесс со своими ярко выраженными элементами и этапами. Любое решение рискованно, поскольку предполагает выделение существующих ресурсов для построения неопределенного и пока неизвестного будущего. Если забыть хотя бы об одном элементе этого

процесса, то решение непременно развалится, подобно плохо возведенной стене во время землетрясения. Но если процесс проводится в соответствии со всеми требованиями и ни один необходимый этап не остается без внимания, то вероятность того, что решение окажется успешным, достаточно высока.

Теперь перейдем к рассмотрению элементов принятия решений.

### **ЭЛЕМЕНТЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Чтобы свести к минимуму риск, необходимо сохранить все семь элементов эффективного принятия решений, которые перечислены ниже.

- Определить, необходимо ли решение.
- Классифицировать проблему.
- Определить проблему.
- Решить, что будет правильно.
- Убедить других в правильности решения.
- Согласовать решение с планом действий.
- Проверить результативность решения.

### **ОПРЕДЕЛЯЕМ, НЕОБХОДИМО ЛИ РЕШЕНИЕ**

Ненужные решения не только отнимают время и ресурсы, но и грозят сделать все решения неэффективными. Если люди, принимающие решения, не видят разницы между нужными и ненужными решениями, то их организация очень скоро начинает предвзято относиться ко всем решениям вообще. Даже самые важные и необходимые решения довольно быстро будут восприниматься как всего лишь видимость занятости.

Мало что может нанести такой вред способности организации к переменам или эффективным действиям, как множество ненужных решений. Они приводят к тому, что независимо от решения организация все равно не воплощает его в жизнь. Следовательно, очень важно уметь отличать нужные решения от ненужных. Наверное, самый наглядный пример эффективного принятия решений — это деятельность хирургов, потому что уже тысячи лет им приходится ежедневно принимать рискованные решения. Поскольку любая хирургическая операция сопряжена с риском, то ненужных операций следует избегать. Правила, по которым хирурги принимают решения, очень старые и восходят еще к отцу медицины — греческому врачу Гиппократу, жившему 2400 лет назад.

## Правила, по которым хирурги принимают решения

*Правило первое.* Если существует вероятность того, что заболевание пройдет или стабилизируется самостоятельно и не доставит пациенту сильной боли, а также не подвергнет его жизнь опасности или риску, за больным нужно лишь постоянно наблюдать и проверять его состояние. Резать нельзя. Проводить операцию при таком заболевании — это ненужное решение.

*Правило второе.* Если заболевание имеет дегенеративный характер или представляет собой угрозу для жизни, а в ваших силах что-то сделать, тогда делайте, причем быстро и решительно. Это необходимое решение, несмотря на весь риск.

*Правило третье.* Заболевание, которое нельзя уверенно отнести к первой или второй категории, несомненно, является представителем самой многочисленной группы недугов, т.е. тех болезней, которые, хотя и не представляют угрозу для жизни, являются достаточно серьезными и не проходят сами по себе. Именно в таком случае хирург должен взвесить *шансы* и *риск*, а затем принять решение. По такому решению первоклассный хирург и отличается от посредственного.

Эти правила известны давно, но они не предусматривают еще одного возможного развития событий — когда решение обязательно нужно принять в условиях *повторяющегося кризиса*. Когда наступает кризис — скажем, нехватка наличности, необходимость пополнить товарно-материальные запасы, несчастный случай на определенном участке, — и это происходит впервые, такой факт фиксируется как данность. Но когда он повторяется снова, тогда необходимо выяснить его причину и зафиксировать ее с тем, чтобы подобное больше не повторялось.

Зачастую решение в кризисной ситуации оказывается настолько простым, что впоследствии все удивляются: “Почему же мы сами до этого не додумались?”

Все мы, например, принимаем как нечто само собой разумеющееся тот факт, что на банковском чеке напечатан наш адрес. Но на самом деле эта практика появилась только после Второй мировой войны. До этого чековые книжки имелись только у немногих американцев, а после войны все вокруг внезапно обзавелись ими.

Тогда же оказалось, что в каждой банке имеется множество счетов людей с одинаковыми или очень похожими именами, что сразу же привело к путанице. Банки тратили огромные средства, нанимали большое число сотрудников, которые получали деньги за то, чтобы сравнивать номер счета на чеке с номером счета в ежемесячном отчете. И несмотря на это, имена, счета и чеки все больше запутывались, что вызывало вполне законное недовольство вкладчиков.



И вдруг кому-то в голову пришла простая, но гениальная идея — печатать на чеках адреса. Тогда-то и придется всего лишь сравнивать адрес на чеке с адресом в ежемесячном отчете. Проблема исчезла практически мгновенно.

Теперь давайте посмотрим, как нужно классифицировать проблему.

### **КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОБЛЕМЫ**

Перед руководителями могут возникнуть проблемы четырех видов.

1. Общие проблемы, характерные для всей организации или отрасли.
2. Общие проблемы, характерные для отдельной организации, но не известные для отрасли в целом.
3. Действительно уникальные проблемы.
4. Проблемы, которые кажутся уникальными, но на самом деле являются первым признаком новой общей проблемы.

Для всех проблем, за исключением действительно уникальных, нужны общие решения. Ответом на общие проблемы могут послужить стандартные правила и методы. Как только будет сформулирован правильный принцип, с одной и той же общей проблемой в любых ее проявлениях можно будет справиться с помощью этого стандартного метода. Все, что останется сделать руководителю, — это приспособить принцип к конкретной ситуации.

Однако для уникальных проблем требуются уникальные решения, и к их принятию следует подходить индивидуально. Руководитель не может разработать правила для непредсказуемых, исключительных проблем.

Действительно уникальные проблемы случаются крайне редко. Практически любую проблему, с которой сталкивается организация, кто-то когда-то уже решал. Значит, человек, принимающий решение, должен внимательно изучить проблему и определить, к какому классу она относится — действительно уникальных или общих. Устранить большинство проблем можно с помощью стандартного правила или принципа.

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ**

Следующий ключевой элемент процесса — определение проблемы. Большинство из нас никогда над этим не задумывались. Разве проблемы не очевидны?

Вполне вероятно, это самый важный элемент всего процесса принятия эффективного решения, — и несмотря на это, менеджеры практически

никогда не обращают на него внимания. Они пытаются лечить симптомы, а не саму болезнь, если уж говорить медицинским языком.

Почти не задумываясь, можно согласиться, что проблема на самом деле оказывается не такой, как кажется на первый взгляд. И тем не менее — не устаю это повторять — ничто не может быть опаснее, чем правильное решение неправильной проблемы. Как правило, ошибочное решение правильной проблемы можно исправить и скорректировать. Если результаты не соответствуют вашим ожиданиям, вы очень скоро об этом узнаете и поймете, что решение было неверным.

Но правильное решение неправильной проблемы исправить очень трудно, если вообще возможно, поскольку его крайне сложно выявить. Люди, умеющие принимать эффективные решения, научились отталкиваться от предположения о том, что проблема в действительности будет совсем не такой, какой кажется на первый взгляд. После этого они делают все, чтобы осознать настоящую проблему.

Именно этот принцип лежит в основе требования школьных учителей математики, чтобы ученики, не спеша, правильно составляли уравнения, потому что если они допустят ошибки в вычислениях, то это можно будет обнаружить и исправить. Если же само уравнение составлено неправильно, но ученик все верно подсчитает, то внести исправления и определить правильный ответ будет намного сложнее. Точно так же, если вы правильно определяете проблему и получаете ошибочный, неожиданный результат, то сможете его исправить, особенно если у вас в организации налажен процесс обратной связи, чтобы можно было быстро узнать, насколько результативны ваши действия. Получить желаемый результат намного сложнее, если вы найдете правильный ответ на ошибочный вопрос, а затем попытаетесь исправить ситуацию, взглянув на нее под другим углом.

Как люди, умеющие принимать эффективные решения, определяют правильную проблему? Они задают следующие вопросы.

- О чем вообще речь?
- Что характерно для данной ситуации?
- Что главное в этой ситуации?

Подобные вопросы далеко не новые, но играют важнейшую роль при определении проблемы. Чтобы убедиться, что вы решаете правильную проблему, ситуацию нужно рассмотреть со всех возможных точек зрения.

Вот пример из практики.

Руководство одной из крупнейших производственных компаний в Америке гордилось тем, как хорошо в компании соблюдаются правила техники безопасности. Количество несчастных случаев на каждую тысячу работников

было самым низким по отрасли и вообще одним из самых низких среди всех промышленных предприятий в мире. И тем не менее профсоюз постоянно упрекал руководство за ужасающее число несчастных случаев, и в этом его поддерживало Управление по технике безопасности и гигиене труда.

Компания считала, что эта проблема касается связей с общественностью, и выделяла огромные средства на рекламу своих практически идеальных показателей по технике безопасности. Но нападки со стороны профсоюза продолжались. Все общественные опросы показывали, что, по мнению американцев, работать в этой компании очень опасно, а руководство крайне беспечно относится к безопасности своих работников.

Хороший статистик сразу узнал бы в этом “типичные проблемы из-за ошибочной совокупности”.

Собирая все несчастные случаи и показывая их в соотношении на одну тысячу работников, компания просто скрывала те участки, где уровень происшествий был высоким. Как только организация разделила все несчастные случаи на категории, т.е. места совершенно без происшествий, места, где несчастных случаев меньше среднего, места, где они соответствуют среднему показателю, и места, где несчастных случаев происходит больше среднего, то почти сразу же оказалось, что мест, где количество несчастных случаев превышает средний показатель, на самом деле очень мало, всего около трех процентов из общего числа. Еще меньше мест с очень высоким показателем несчастных случаев. Как правило, эти места никогда не считались опасными, в них не было задействовано опасное оборудование, поэтому никто из отдела по технике безопасности не обращал на них особого внимания.

Но именно из этих мест поступали жалобы в профсоюз, все эти жалобы фиксировались на бумаге и попадали в отчет Управления по технике безопасности и гигиене труда. Для того чтобы устранить проблему, не нужно было много времени или средств, и очень скоро все жалобы в профсоюз и Управление исчезли. Но это стало возможным только после того, как компания осознала, что настоящая проблема состоит не в несчастных случаях, а в системе отчетности по ним.

Единственный способ убедиться в том, что проблема была определена правильно, — оценить ее в сравнении с наблюдаемыми фактами. Если определение проблемы не объясняет и не охватывает все наблюдаемые факты, оно не может считаться совершенным, поэтому, скорее всего, остается ошибочным.

Но когда проблема определена правильно, то принять решение по ней оказывается довольно просто. Более того, люди, умеющие принимать эффективные решения, очень редко используют слишком сложные модели решений. Если проблема четко сформулирована, нужно выяснить, какое решение для нее будет правильным.

## РЕШАЕМ, ЧТО БУДЕТ ПРАВИЛЬНЫМ

Приступая к формулировке решения, человек, принимающий его, должен прежде всего определить, что будет считаться правильным. Большинство из нас, и особенно те, кто работают в организациях, привыкли сначала задавать следующие вопросы.

- Что будет приемлемо для босса?
- Я знаю, что работникам из финансового отдела это не понравится, но как можно сделать решение привлекательным для них?
- Я знаю, что это противоречит всему, к чему мы привыкли. С чего можно начать медленные и постепенные изменения, чтобы сначала шокировать не слишком многих людей?

Все люди, принимающие эффективные решения, не похожи друг на друга, но любой из них может пойти на настоящий компромисс, а по большому счету, компромиссы — именно то, что необходимо в этом процессе. Но компромиссы бывают *правильными* и *ошибочными*, и для каждой категории есть своя народная мудрость. Правильные компромиссы отражены в пословице: “Лучше синица в руках, чем журавль в небе”, потому что меньшим куском все же можно утолить голод на день, а значит, человек сможет целый день работать, а солдат — воевать. Неправильный компромисс проистекает из библейской истории о суде Соломона: “Полмладенца лучше, чем вообще никакого ребенка”. Полмладенца — это труп, а не половина живого, растущего ребенка.

Человек, умеющий принимать эффективное решение, тщательно и своевременно продумывает, какие компромиссы все еще можно считать “синицей в руке”, т.е. приемлемыми, а какие являются “половиной младенца”, т.е. еще хуже, чем полное отсутствие решения.

Чтобы определить, какой компромисс можно назвать правильным.

1. Вернитесь к определению проблемы и запишите конкретные характеристики эффективного решения.
2. Спросите: “Каким должно быть решение, чтобы оно удовлетворяло определению проблемы?”
  - Решение, которое подходит под это описание, но не совсем идеально, является правильным компромиссом.
  - Решение, не подходящее под определение проблемы, — неправильный компромисс и, скорее всего, принесет лишь вред. Не идите на компромиссы по поводу того, “что правильно”, стойте до последнего.

3. Продумайте все компромиссы, чтобы знать, какой из них вы сможете принять как правильный, а с чем придется бороться как с ошибочным компромиссом. Но не слишком спешите сообщать людям о компромиссах. Скажите им только, какое решение является правильным. Так гласит правило ведения переговоров.

- Во-первых, люди зачастую готовы принять то, что, как вы абсолютно убеждены, они не примут никогда, и это может оказаться для вас неожиданностью.
- Во-вторых, как и в любых переговорах, это ситуация “услуги за услугу”. Вы идете на уступку, и вторая сторона тоже идет на уступку. Если вы уступаете с самого начала, то просто теряете выгодную позицию, причем совершенно зря. Кроме того, люди, не согласные с той или иной частью решения, скорее примут его и даже будут поддерживать, если смогут сказать: “Дик и Мэри с этим были не согласны, но, по крайней мере, пошли нам на уступку (или что-то изменили), потому что мы на этом настаивали”.

## УБЕЖДАЕМ ОКРУЖАЮЩИХ В ПРАВИЛЬНОСТИ РЕШЕНИЯ

Если организация не приняла ваше решение, оно так и останется неэффективным, т.е. всего лишь благим намерением. Чтобы решение стало эффективным, еще в процессе его принятия необходимо предусмотреть, как именно вы будете убеждать других в его правильности. Если ждать до принятия окончательного решения, а затем приступать к его “продаже”, оно едва ли когда-то вообще сможет стать эффективным. Ниже приводятся два примера эффективной “продажи” решения.

### 1. Японский процесс принятия решений

Этому, несомненно, можно поучиться у японских менеджеров. Как только начинается процесс принятия решения, и задолго до того, как окончательное решение сформулировано, японский руководитель уже “продает” это решение. Японцы принимают решения *не* путем “консенсуса”, это неправильный перевод с японского. Правильный вариант будет звучать как что-то вроде “общего понимания”.

Всех, кого решение каким-либо образом может затронуть, — скажем, вступать в совместное предприятие с западной компанией или покупать миноритарный пакет акций потенциального американского дистрибьютора, — просят записать, как именно это решение повлияет на его работу, обязанности и все подразделение. При этом запрещается высказывать свое мнение по поводу предполагаемого шага, рекомендовать что-то или возра-

жать. Но решение нужно внимательно обдумать. Топ-менеджмент, в свою очередь, узнает, что думают все эти люди, после чего принимает решение и спускает его вниз.

В японских организациях нет такого явления как “совместный менеджмент”. Но все, на кого решение повлияет, знают, о чем вообще идет речь, — независимо от того, нравится им этот шаг или нет, — и могут к нему подготовиться. Нет необходимости продавать решение — оно изначально было “продано”.

## **2. Принятие решений Франклином Рузвельтом**

А вот еще более наглядный пример эффективного принятия решений. Речь пойдет о том, как Франклин Д. Рузвельт делал свои решения эффективными.

Когда Рузвельт приступал к устранению проблемы, он просил трех, а иногда и четырех членов своего кабинета министров обдумать эту проблему и в индивидуальном порядке обсудить с ним возможное решение. Таким образом он прежде всего добивался того, что люди, которым нужно будет воплощать решение в жизнь, т.е. тот или иной член кабинета министров, тщательно его продумали. Кроме того, он узнавал, кто из этих министров, каждый из которых являлся независимым и уверенным в себе человеком, будет максимально настроен на решение, а значит, у кого больше шансов претворить его в жизнь.

Наконец, он выявлял разногласия. По его распоряжению три-четыре очень умных и опытных человека тщательно обдумывали решение. Каждый из них мог предложить собственное определение проблемы. У каждого была своя идеология, свои предубеждения, свои ценности и интересы. Другими словами, одна и та же проблема рассматривалась, изучалась и анализировалась с разных точек зрения.

После всего этого он самостоятельно принимал решение и спускал его вниз.

Нельзя сказать, что такой метод способствовал созданию гармоничных отношений в кабинете министров, но Рузвельт, вероятно, к этому и не стремился. Однако таким образом он мог принимать великолепные решения, а самое главное — крайне эффективные. Ведь если человек не рассматривает альтернативные варианты, его кругозор ограничен. Руководящие решения нельзя сделать хорошими, просто вслух выразив свое одобрение. Это станет возможным, только если решения основываются на столкновении взглядов, на обсуждении различных точек зрения, на возможности выбора из нескольких суждений. Первое правило принятия решения гласит: решение нельзя принять без разногласий.

И вот мы подошли к предпоследнему этапу — превращению решения в конкретные действия.

## ДЕЙСТВИЯ НА ОСНОВЕ РЕШЕНИЙ

Решение — это план действий. Оно появляется только тогда, когда происходит то, что нужно. И одно можно сказать наверняка: люди, которым нужно действовать, практически никогда сами не принимают решений.

### Превращение решения в действие

Решение на самом деле можно считать принятым, только когда его реализация была кому-то официально поручена, причем с указанием крайнего срока. До тех пор оно остается всего лишь надеждой.

К сожалению, слишком многие решения так и остаются только надеждой. Хорошие сотрудники два года трудятся над созданием нового метода. Результат с огромным шумом выставляется на всеобщее обозрение во время большой встречи, очерчиваются радужные перспективы, для чего используются проектор, электронные таблицы и все, что только можно себе вообразить. Большой босс появляется на сцене и дает “добро”. “Я всецело поддерживаю это”, — торжественно произносит он. Все получают памятку о новом изобретении, которая сразу же отправляется в нижний ящик стола. И это последнее, что организация слышит о нем.

Но для эффективного решения все эти декорации не нужны. Оно сразу же воплощается в конкретные действия. Решение будет эффективным, только если с самого начала предусматривает все необходимые действия.

Для того чтобы превратить решение в действия, потребуется ответить на несколько вопросов:

- Кто должен знать о решении?
- Какие действия нужно предпринять?
- Кто должен этим заниматься?
- Какими должны быть действия, чтобы люди, которым придется ими заниматься, могли это сделать?

Действия должны соответствовать способностям людей, которые будут их производить. Это особенно важно, если людям придется изменить свое поведение, привычки или отношение, чтобы сделать решение эффективным. Если ситуация выглядит именно так, то человек, принимающий решение, должен убедиться, что при этом меняются также критерии оценивания, стандарты и стимулы.

Рассмотрим два эффективных решения, первое из которых было испорчено на стадии реализации, а второе очень успешно воплощено в жизнь.

Очень большая компания, являющаяся мировым лидером в своей отрасли, создала высококвалифицированную команду, которая должна была

занияться внедрением количественных методов в работу. Это была великолепная команда: несколько ведущих инженеров, первоклассных математиков и выдающихся производственников.

Первым заданием для команды было рационализировать производство в крупнейшем подразделении компании, которое выпускало маломощные двигатели и ежегодно продавало их в огромных количествах. Так продолжалось уже почти шестьдесят лет, и не стоит даже говорить, что каждому клиенту всегда хотелось получить слегка другой дизайн. В результате у подразделения накопилось около 8 500 моделей, и в производстве царил полный хаос.

Более того, несмотря на огромные объемы и очень выгодные цены, подразделение едва выходило на уровень безубыточности, потому что хаос в производстве привел к повышению производственных затрат.

Команда работала примерно полтора года и смогла сократить этот ассортимент из 8500 моделей до всего 90 разновидностей. Руководитель подразделения и его вице-президент по производству пришли в восторг. Но, конечно же, эти маленькие двигатели применялись в самых разных приборах и устройствах по всему миру. И ни один клиент не был готов выбросить станок стоимостью 100 тысяч долларов только потому, что не мог найти замену двигателю, который стоит 1000 долларов и который эта компания решила больше не выпускать.

Всем клиентам, покупавшим двигатели за последние пятнадцать лет, компания предложила в течение еще двух лет повторно заказать продукцию, которую они приобретали обычно, после чего ее производство будет остановлено. За все шестьдесят лет своего существования дела у подразделения никогда не шли так хорошо, как за последующие два года.

Но когда время вышло и производство тех 8500 моделей было прекращено, у компании осталось в запасе достаточно деталей, чтобы в нормальном объеме выпускать все эти двигатели еще целых пять лет. Все эти запасы пришлось списывать с огромными убытками. Причина: сотрудники отдела закупок по-прежнему заказывали детали для старых моделей, как поступали всегда, т.е. закупали детали для новых поступающих заказов.

Команда решила, что проблема улажена. Все сотрудники отдела закупок были созваны на собрание, на котором им объяснили принятое решение. Руководство выпустило множество информационных сообщений, поясняющих стратегию. Но никто и не подумал поговорить с работниками отдела закупок о том, что им придется делать в результате принятого решения.

Однако команда хотя бы извлекла уроки из своего фиаско. Следующее задание в этой же компании для них было связано с небольшим на тот момент подразделением, которое выпускало медицинские и аналитические инструменты. Это оборудование требовало высококачественного обслу-



живания, и команда должна была как изменить инструменты с тем, чтобы обслуживать их стало проще, так и выработать методы работы с ними. Все, кто занимался практическим обслуживанием такого оборудования, имели инженерное образование.

Но тут кто-то из членов команды сказал: “А как насчет конечных пользователей? Вот кто действительно занимается обслуживанием. Техники компании вступают в игру, только если пользователи сами не могут справиться с проблемой”. После этого команда занялась изучением реальных пользователей: ассистентов лабораторий, инспекторов по техническому обслуживанию, больничных медсестер, и среди них не оказалось ни одного инженера или математика.

Были собраны так называемые фокус-группы, и команда разработала черновой вариант инструкции по применению. И вдруг всего за три месяца количество обращений к обслуживающему персоналу компании снизилось почти на 60 процентов, потому что пользователи теперь могли сами решать большинство проблем. Сейчас это подразделение превратилось в очень большую компанию и мирового лидера в своей отрасли, несмотря на сильную конкуренцию, в том числе и со стороны крупной немецкой компании и не менее большой японской фирмы.

Продукция этих конкурентов подчас превосходит то, что выпускает эта компания, и никогда не стоит дороже. И все же клиенты по-прежнему покупают продукты этой организации, а организация по-прежнему формирует группы пользователей, которые пишут инструкции всякий раз, когда меняется что-то в продукции или внедряется новый продукт.

## **ПРОВЕРКА РЕШЕНИЙ ПО ИХ РЕЗУЛЬТАТАМ**

Результаты важного решения, как правило, ощутимы в будущем, и очень часто это происходит только много лет спустя. Следовательно, мониторинг и отчетность должны изначально предусматриваться решением, чтобы можно было непрерывно тестировать ожидания в соответствии с реально полученными результатами.

Для этого люди, умеющие принимать эффективные решения, включают в них выстроенную, подробную обратную связь, в том числе отчеты, диаграммы, цифры и исследования. Но, несмотря на все это, слишком многие решения все равно оказываются проигрышными. Это объясняется тем, что даже идеально выстроенная формальная обратная связь является только абстракцией, и хотя с ее помощью можно получить некоторую полезную информацию, она все же не дает целостной картины реальных событий.

Люди, умеющие принимать эффективные решения, знают это и придерживаются правила, которое уже давно сформулировали военные. Командир, принимающий решение, контролирует его выполнение, не полагаясь на рапорты, а лично проверяя все результаты.

Неспособность или нежелание самому выяснять конкретные результаты — это главная причина, почему люди продолжают придерживаться предварительного плана действий даже после того, как они уже доказали свою несостоятельность. Ведь без настоящего знания о результатах из первых рук человек, принимающий решение, будет все больше отрываться от реальной жизни.

Отчеты — это только абстракция. Хотя зачастую они содержат полезную информацию, но в письменном виде невозможно составить себе общее представление.

В качестве вывода: для того, чтобы максимально снизить риск, с которым связано любое решение, человек, умеющий принимать эффективные решения, проходит семь этапов.

- Определить, необходимо ли решение.
- Классифицировать проблему.
- Определить проблему.
- Решить, что будет правильно.
- Убедить других в правильности решения.
- Согласовать решение с планом действий.
- Проверить результативность решения.

## **НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ РУКОВОДЯЩЕГО РЕШЕНИЯ**

Нет другой области, в которой было бы более важно сделать непрерывное обучение составным элементом работы руководителя, как в процессе принятия решений. И сделать это можно, отслеживая результаты решения и ожидания от него, когда решение только принимается.

Всякий раз, когда руководитель принимает важное решение, например, относительно распределения капитала, стратегических изменений, инноваций, модификации продукции или услуги, выхода на новый рынок или связанного с кадрами, он записывает все ожидаемые результаты с указанием конкретного периода. Затем, девять месяцев или год спустя, руководитель начинает сравнивать реальные результаты с ожидаемыми и продолжает это делать, пока действует решение. Например, в случае с приобрете-

нием руководитель сравнивает реальные результаты с ожидаемыми в течение двух–пяти лет, которые нужны для того, чтобы до конца интегрировать новое подразделение в состав компании.

Просто удивительно, сколь многому и как быстро таким образом можно научиться. Но что больше всего поражает руководителей — это то, что именно они узнают. Например, некоторые выясняют, что их самая большая слабость при принятии важных решений — отсутствие терпения. Они рассчитывают получить результаты намного быстрее, чем происходит в действительности. В результате они склонны считать решение неудачным и пытаться что-то подправить, когда на самом деле все шло прекрасно, и просто нужно было еще немного подождать. Осознание этого приучает их выделять на реализацию решения немного больше времени, чем казалось разумным сначала. Кроме того, повышается и средний уровень успеха таких решений.

С другой стороны, один блистательный и очень успешный руководитель убедился, что в его случае справедливо противоположное утверждение. Он обычно ведет себя слишком терпеливо и ждет дольше, чем нужно. Решение во многом напоминает постановку диагноза в медицине. А со времен Гиппократы, жившего 2 400 лет назад, врачей приучают записывать, как они представляют себе изменение состояния пациента в результате предписанного лечения, т.е. каким будет результат решения врача. И любой опытный врач скажет вам, что именно это всего за несколько лет превращает сравнительно одаренных врачей в компетентных специалистов. Точно так же сравнительно одаренные менеджеры могут стать компетентными специалистами по принятию решений.

## Вывод

Принятие решений — всего лишь одна из множества задач, стоящих перед менеджером. Обычно на это уходит очень мало времени. Но принятие важных решений — *особая управленческая* задача. Только менеджер способен на это. *Эффективный* менеджер принимает такие решения в ходе систематизированного процесса, состоящего из отдельных элементов, которые расположены в определенной последовательности. Более того, работа эффективного менеджера отличается тем, что от него ожидают (в связи с занимаемой должностью или полученными знаниями) умения принимать решения, которые могут оказать заметное позитивное влияние на всю организацию.

Принятие решений — не механическая работа, она сопряжена с риском и требует объективности. Правильный ответ, который все равно не полу-

чится найти, не является главной целью. Самое главное — понять проблему. Принятие решений — не интеллектуальная задачка. Оно мобилизует видение, энергию и ресурсы организации, которые нужны для эффективного действия. В конечном счете эта деятельность невозможна без *мужества и ответственности*.

## КАК ПРИНИМАТЬ КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ

---

В организации нет более важных решений, чем те, что касаются людей: подбор персонала, распределение рабочих заданий, повышение по службе, увольнение и т.п.

Какие бы усилия организация ни прилагала при *подборе кадров*, все эти люди не будут работать эффективно, если получают не соответствующее им рабочее задание. Какими бы блестящими и разумными ни были решения топ-менеджмента относительно дел или стратегии компании, ее продукции или услуг, они все равно будут безрезультатными, *если компания принимает неэффективные решения, связанные с людьми.*

Альфред Слоун, человек, который создал компанию GM и превратил ее в крупнейшее и самое прибыльное производственное предприятие в мире, как-то сказал мне: “Если помощник менеджера одного из небольших предприятий плохо работает, все умные решения наших топ-менеджеров не принесут никаких плодов”.

Это очевидно, скажет читатель, но средний уровень успеха в большинстве организаций и средний уровень успеха большинства менеджеров, принимающих решения, которые касаются людей, не вызывает ничего, кроме *тягостных ощущений*. Результаты решений, связанных с людьми, — будь то в большой или маленькой бизнес-компании, в некоммерческой организации, в государственном органе, — можно разделить на три категории.

1. Те, что действительно работают.
2. Те, что сразу доказывают свою несостоятельность.
3. Те, что нельзя назвать *ни успешными, ни проигрышными*.

Третья категория напоминает ноющую боль в спине. От нее не умирают, но она подрывает все силы. Такие решения ложатся грузом на плечи других людей, которым приходится поддерживать отстающих, и деморализуют всю организацию. К сожалению, такие не успешные и не проигрышные результаты составляют значительную долю всех результатов, которые дают решения, связанные с кадрами организации.

Было бы откровенной глупостью пытаться объяснить такие нерадостные явления следующим образом: каждый достигает максимума своей некомпетентности. Это всего лишь отговорка. Ни в одной другой сфере мы бы не стали мириться со столь низкими показателями, как в области решений, связанных с людьми, что делают большинство организаций и менеджеров. И кстати, хуже всего обстоят дела у тех, кто с гордостью заявляет о себе, что сам «хорошо разбирается в людях».

Но такая ужасная ситуация совсем не обязательна, и ее ничем нельзя оправдать. Мы знаем, как можно принимать решения, связанные с людьми, имеющие огромную вероятность успеха. У нас найдется множество примеров менеджеров — в бизнесе, некоммерческих организациях, в правительстве, — которые принимали практически идеальные кадровые решения. Сделать это не так уж и сложно.

Прежде всего нужно всерьез подходить к кадровым решениям, причем придерживаться ряда довольно простых и буквально очевидных шагов. Необходимо соблюдать несколько не менее очевидных правил. В бизнесе и в работе менеджера, наверное, нет другой сферы, где эффективность и успех можно повысить быстрее, чем в вопросе о том, как всякий раз с успехом принимать кадровые решения.

В этой главе мы затронем несколько тем.

- *Пять этапов* принятия кадрового решения.
- *Пять основных правил* принятия кадрового решения.
- Как повысить *средний уровень успеха* при принятии кадровых решений.

Прежде чем приступить к пяти этапам принятия решений, рассмотрим два примера успешных кадровых решений. Первый случай — то, как армия США добилась успеха в принятии кадровых решений во время Второй мировой войны, а второй — как Альфред П. Слоун-мл. превратил компанию General Motors в крупнейшее производственное предприятие в мире, которое в течение пятидесяти лет оставалось еще и самым прибыльным.

Когда в 1941 году Соединенные Штаты Америки вступили во Вторую мировую войну, практически все старшие офицеры уже давно перешагнули пенсионный возраст и больше не могли полноценно командовать войсками. А к моменту окончания войны, т.е. четыре года спустя, в армии этой страны имелась крупнейшая в мире группа компетентных и успешных генералов, общим числом в шестьсот или семьсот, и среди них не было ни одного несостоятельного человека.

При всем этом только у одного из генералов, Дугласа Макартира, был предварительный опыт командования войсками в бою. Все остальные до

начала войны были лишь младшими офицерами. Армия смогла так успешно преобразовать свой командный состав, поскольку генерал Джордж К. Маршалл, главнокомандующий войсками и сам уже пожилого возраста, лично отбирал всех новых командиров.

## ПРИНЯТИЕ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ

Принимая эти кадровые решения, Маршалл следовал *пяти простым этапам решения*.

### Пять этапов принятия решений

*Во-первых, Маршалл тщательно продумывал задание.* Должностная инструкция может действовать долгое время, но рабочие задания постоянно меняются, причем зачастую непредсказуемо. Должностная инструкция для генерала, командующего дивизией, не менялась со времен Наполеона, а вот в его задание может входить как обучение новобранцев, так и командование дивизией на поле боя.

Точно так же должностная инструкция католического епископа практически не изменилась с XIII века, но типичное рабочее задание епископа меняется вместе с меняющимися потребностями его церкви и прихожан. *Для разных заданий нужны разные типы людей.* Если внимательно продумать задание, то можно согласовать потребности конкретной задачи с сильными сторонами подходящих людей.

*Во-вторых, Маршалл всегда рассматривал нескольких квалифицированных кандидатов.* Формальная квалификация — та, что указывается в резюме, личном деле, объявлении о вакансии или в газетной рекламе, — не более чем исходная точка. Отсутствие такой квалификации служит основанием отказать кандидату. Но самая важная квалификация — в том, чтобы человек и задание соответствовали друг другу. Чтобы подобрать оптимальное соответствие, придется рассмотреть не меньше трех, а то и пяти кандидатов.

*В-третьих, Маршалл изучал отчеты об эффективности работы всех трех-пяти кандидатов и выяснял, что у каждого получалось лучше всего.* Его интересовали сильные стороны претендентов. То, на что человек не способен, не имеет значения, главное — сконцентрироваться на том, что он хорошо умеет делать, и определить, подходят ли эти качества для каждого конкретного задания.

Слабые стороны — это всего лишь ограничения, которые, подобно отсутствию формальной квалификации, могут привести к тому, что кандидат не пройдет отбор. Но эффективная работа может строиться только на сильных сторонах. Самую важную роль играет способность выполнить задание.

*В-четвертых, Маршалл обсуждал кандидатов с другими людьми, уже работавшими с ними.* Суждения одного человека не может быть достаточно. Интересуясь мнениями нескольких человек, можно узнать, какие сильные стороны произвели на них впечатление, а вы их, возможно, не заметили. При этом у вас есть шанс обнаружить заодно и слабости, ускользнувшие от вашего внимания. Лучшая информация зачастую поступает в ходе неформального обсуждения с бывшим боссом или коллегами кандидата.

Именно таким методом воспользовался генерал Маршалл, подбирая кандидатов на командные посты. Если он обнаруживал, что кто-то из солдат был лучшим претендентом на вакансию, которую необходимо было заполнить, этот человек обязательно назначался на эту должность.

*И в-пятых, когда решение было принято, Маршалл делал все, чтобы человек, назначенный на должность, хорошо понял свое задание.* Возможно, лучший способ сделать это — попросить новичка внимательно подумать над тем, что нужно сделать, чтобы добиться успеха, а затем, приблизительно через девяносто дней после назначения на должность, получить от него письменный результат этих размышлений.

Хотя это последний этап в принятии кадровых решений, он, скорее всего, является самым важным. Если вы не возложите на себя ответственность за то, чтобы с вашей помощью новоназначенный понял свои обязанности, то когда он в конечном счете ничего не добьется, не вините его. Вина полностью будет лежать на вас, потому что именно вы как менеджер не исполнили свою обязанность.

Подобно генералу Маршаллу, Альфред П. Слоун практически добился совершенства в принятии кадровых решений за время своего тридцатилетнего пребывания на посту председателя правления и исполнительного директора компании General Motors.

За свою карьеру, с 1916 по 1956 год, Альфред Слоун помог компании General Motors стать крупнейшим и самым прибыльным бизнесом в мире, для чего ему понадобилось тщательно формулировать все рабочие задания и лично выбирать каждого менеджера. Он знал, что кадровые решения — самые важные из тех, которые приходится принимать менеджеру, поэтому был готов тратить все время и силы на то, чтобы находить подходящих кандидатов. Другими словами, он придерживался точно такого же принципа, как и генерал Маршалл во время Второй мировой войны.

Например, во время встречи с исполнительным комитетом General Motors все три часа продолжалось обсуждение назначения на должность одного из менеджеров довольно низкого уровня — помощника руководителя производства в одном из маленьких подразделений по выпуску комплектующих. После встречи один из участников спросил Слоуна: «Как вы



можете оправдать то, что три часа десятков важных и очень занятых людей потратили на принятие такого незначительного решения?”

“Компания платит мне очень хорошую зарплату, — сказал Слоун, — и платит ее за то, чтобы я принимал важные решения. Какое же решение может быть важнее, чем заполнение вакансии менеджера низшего звена? Если окажется, что этот помощник руководителя производства некомпетентен, то никакого значения не будет иметь, насколько умны и блестящи все мы здесь, наверху. Результаты достигаются на *его* уровне, а не на нашем. И кстати, если выяснится, что он некомпетентен, то на исправление нашей ошибки уйдет намного больше времени, чем три часа”.

### Пять основных правил

Хотя генерал Маршалл и Альфред Слоун действовали почти идеально, но такого понятия, как идеальные показатели, в принятии кадровых решений просто не существует. И все же менеджеры, которые серьезно подходят к этим вопросам и прилагают все силы, чтобы принять правильное решение, могут приблизиться к совершенству.

Успешный менеджер также придерживается *пяти основных правил* в принятии кадровых решений. Во-первых, менеджер должен *взять на себя ответственность* за все случаи неудачного подбора кадров. Обвинять неспособного работника — это пустая отговорка. Именно менеджер допустил ошибку, приняв этого человека. Во-вторых, менеджер отвечает за увольнение людей, не добивающихся результата. Среди военных давно бытует мнение: солдат имеет право на компетентное командование. Некомпетентный, малоэффективный сотрудник, который остается на своем посту, тем самым наказывает всех остальных и деморализует всю организацию. Для такого человека возможность оставаться на должности, для которой он не подходит, тоже не является благом. Он сам знает, что не справляется с ней. В-третьих, тот факт, что человек не справляется с работой, на которую был назначен, еще не означает, что он плохой работник, от которого компания должна избавиться. Это значит лишь, что он получил неподходящее задание.

Какое же задание будет для него подходящим? Из всех людей, которым предоставляется второй шанс проявить свои сильные стороны в новом деле, т.е. при той работе, которую они с самого начала должны были получить, очень многие показывают высокие результаты.

Мало кто из менеджеров верит в это, поэтому приведу несколько примеров.

## Организация “КЭР”

В любой стране, где действует “КЭР” (Кооперативное общество по всеместному оказанию американской помощи), эта организация имеет своего регионального представителя. Как правило, это молодой мужчина или женщина, всего несколько лет назад закончившие колледж. Они проходят тщательную подготовку и обучение, и тем не менее, совершенно самостоятельно действуют в чужой стране — скажем, в Камбодже или Кении — поэтому уровень неудач очень высок.

Многие годы, когда организация “КЭР” сталкивалась с человеком, работающим неэффективно, его возвращали домой, говорили “спасибо” и отпускали на все четыре стороны. Но у организации просто не хватало людей для заполнения всех открывающихся вакансий в новых странах. Поэтому, пойдя на огромные уступки и столкнувшись со значительным сопротивлением внутри организации, “КЭР” *привлекла некоторых из этих неудачников к работе в качестве региональных представителей*. И ко всеобщему удивлению, очень многие из них добились успеха, а некоторые стали даже настоящими звездами в своем деле.

Уровень успешности второго шанса очень высок, но с одной оговоркой: второй шанс бывает только раз. Человека, который два раза подряд не справляется со своими обязанностями, лучше отправить на работу к вашим конкурентам!

Теперь давайте перейдем к четвертому основному правилу. *Менеджер должен стремиться принять правильное кадровое решение для каждой должности*. Организация может работать эффективно только в пределах способностей своих работников, поэтому кадровые решения должны быть правильными. Некоторые рабочие задания оказываются бесперспективными, но незначительных среди них не бывает.

И пятое правило: *новичков лучше ставить на стабильную должность*, где уже известны ожидания и есть вероятность получить помощь. Новое серьезное задание лучше давать людям, чье поведение и привычки уже хорошо известны и кто уже завоевал доверие к себе. Обычная практика — привлекать на новую работу человека со стороны — слишком рискованна. Она характеризуется значительным уровнем провалов.

Если новоназначенные люди на этой должности работают неэффективно, успешные менеджеры следуют основным правилам принятия кадровых решений. Это значит, что *они принимают на себя ответственность за кадровые решения, сразу же смещают с должности неэффективных работников и ставят их на те задания, которые больше подходят для их способностей*.

## РИСКОВАННЫЕ КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ

Пять этапов принятия решения и пять основных правил должны гарантировать, что в большинстве случаев можно будет успешно принять кадровое решение. Но существуют некоторые очень рискованные решения, когда даже неукоснительное следование правилам не гарантирует успеха, хотя обязательно сводит к минимуму опасность неудачи.

Во-первых, зачастую рискованным является *подбор менеджеров для руководства профессиональной организацией*. Квалифицированные специалисты, такие как инженеры, не слишком рады будут принять в качестве босса человека, не пользующегося большим авторитетом в их отрасли. И при этом успешный инженер совсем не обязательно будет успешным менеджером инженеров.

Во-вторых, *перевод высокоэффективного специалиста на руководящую должность, где ему больше не придется изо дня в день применять свои профессиональные навыки, благодаря которым он и добился успеха*, тоже является рискованным решением. Не менее рискован и *перевод высокоэффективного руководящего работника на производственную работу*.

Не существует надежного способа протестировать или предсказать, сможет ли человек, успешно работающий в одной сфере, добиться успеха и после перевода на другую работу. Научиться этому можно только на собственном опыте. Если такой переход оказывается безрезультатным, следует признать ошибку и сразу же перевести человека на другую работу.

Если прежнее место еще сохранилось, верните работника туда, если его уже нет — переведите человека на должность, похожую на ту, на которой он когда-то успешно работал. Тот факт, что некоторые люди не справляются с новыми сложными обязанностями, еще не означает, что их нужно увольнять из организации. Если они производительно трудились на прежней должности, то смогут опять добиться того же и сделать свой вклад в общую эффективность организации.

Большинство из нас назовут это понижением. *Это и есть понижение*. Но вопреки распространенному заблуждению, понижение не только возможно, человек зачастую даже приветствует его. Этот человек вполне осознает, что не справляется со своей работой. Но мало кто готов открыто попросить о переводе. Им кажется, что нужно пытаться делать то, что, как им уже сейчас совершенно ясно, они не способны сделать.

Сначала, конечно, они почувствуют обиду. Но пройдет несколько недель, и человек скажет: «Слава Богу, я опять делаю то, что хорошо умею. Я больше не страдаю бессонницей, а жена говорит, что у нее снова есть муж».

Но полезно было бы с самого начала предусмотреть возможность *выхода* из рискованного решения, т.е. возможность вернуться к прежней работе,

если с новой не получится справиться. Это эквивалентно распределению риска. Человеку, переходящему на такую рискованную должность, например ведущему биологу, которому предложили возглавить исследовательский отдел, или специалисту по налогам, у которого есть шанс стать главным бухгалтером, говорят: “Уверен, вы добьетесь успеха, и не сомневаюсь, что новая работа вам понравится. Но если вдруг ничего не получится, скажем, через полгода или год, то вы всегда сможете вернуться к своим прежним обязанностям. Нам обязательно пригодится первоклассный биолог (или специалист по налогам)”. Это добавляет новоначиненному уверенности в себе, а значит, и повышает его шансы на успех.

Другая распространенная причина неудач, помимо тех случаев, когда человек, принимающий решения, не придерживается основных правил и нарушает последовательность этапов, — это та, о которой мы уже говорили: новоначиненный на новой должности делает то же, что, по его мнению, позволило ему добиться успеха на прежнем месте. Талантливый торговец, которого сделали региональным менеджером по продажам, и дальше занимается продажами, финансовый менеджер продолжает заниматься бухгалтерским учетом и т.д.

После двух-трех месяцев на новой должности всем нужно просто сесть и спокойно ответить на вопрос: “Что мне нужно делать теперь, чтобы успешно справляться с новыми заданиями?” С уверенностью можно сказать одно: *то, что вы делали для успешной работы на прежнем месте, ни в коем случае не подойдет для успешного выполнения новых обязанностей.*

## Опасная должность

Существует еще один вид кадровых решений, которые почти наверняка потерпят неудачу. Такие решения можно назвать откровенно опасными. Вкратце речь о них шла в главе 23.

В мире бизнеса опасной считается работа, на которой друг за другом потерпели поражение два предыдущих кандидата. Третий почти наверняка тоже не справится, каким бы компетентным он ни был. Единственное, что можно сделать, — упразднить опасную должность и перестроить всю работу. Опасные должности, как правило, появляются, когда организация переживает быстрый рост или быстрые перемены.

Вот классический пример.

Все случилось в конце 1960-х—начале 1970-х годов, когда ряд крупных коммерческих банков Нью-Йорка открыли международные представительства. До тех пор даже крупнейший банк Америки действовал только на местном уровне. В каждом банке появился международный вице-президент,

в обязанности которого входило обычное обслуживание местных клиентов банка, например работа с аккредитивами или покупка иностранной валюты. Все остальные операции, не являвшиеся местными, переводились в соответствующий банк за границей.

Внезапно, практически мгновенно, нью-йоркские банки, а также крупные банки в Чикаго и Сан-Франциско вышли действительно на международный уровень и начали активно развиваться в этом направлении. И именно тогда привычная работа международного вице-президента стала опасной.

Рассказывая об этом явлении, один из ведущих финансовых юристов Нью-Йорка в одном из интервью объяснял ситуацию так: «Вы говорите об опасных должностях. Единственное, что можно сделать, — это упразднить их и реструктурировать работу».

Явление опасных должностей наблюдалось во многих организациях, например в университете, который всего за десять лет из обычного учебного заведения превратился в серьезный исследовательский институт. В результате потерпели поражение два превосходных специалиста, которые заняли пост ректора, когда университет еще работал по-старому, и многие деканы, — опять же успешно работать на этих должностях можно было бы лишь *после* окончательной реструктуризации университета.

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК ЭЛЕМЕНТ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ

Нет другой такой сферы в работе менеджера, где бы *контроль над обратной связью* был более важным и продуктивным.

*Нет человека, лишённого предрассудков.* Нет человека, которому бы кто-то не нравился по какой-то необъяснимой причине. *Нет человека, относящегося к людям объективно.* Слишком часто наше мнение о человеке складывается под влиянием какого-то события в прошлом, более чем рядового, — например, того, как этот человек улыбнулся или во что был одет во время нашей первой встречи много лет назад. Кроме того, все мы подвержены *лести*.

Не бывает людей, хорошо разбирающихся в окружающих, а есть люди, которые серьезно относятся к кадровым решениям и принимают их регулярно, а также есть все остальные. Следовательно, крайне важно сделать обратную связь обязательным элементом кадровых решений.

Добиться этого можно следующим образом: всякий раз, принимая решение, записывайте, что вы ожидаете и какими должны быть результаты. Например, вы назначаете первоклассного торговца на должность регионального менеджера по продажам. Рассчитываете ли вы при этом, что новый менеджер будет подбирать и обучать новый персонал отдела продаж?

Тогда убедитесь, что он это понимает. Кроме того, обязательно *сами* храните эти записи об ожиданиях и спустя девять месяцев или год сравните с ними полученные в действительности результаты. Так вы очень скоро узнаете, в чем ваши сильные стороны при принятии кадровых решений, где кроются проблемы и где вы совершаете серьезные ошибки. Это жизненно важный элемент решения любых кадровых вопросов.

## СИЛА КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ

Принятие кадровых решений — крайнее средство организационного контроля. Никакая организация не может работать лучше своих сотрудников. Не стоит и искать лучших работников, потому что их, как правило, просто не существует. Есть лишь люди на своих местах и те, кто занимают несоответствующие должности. Кадровые решения всегда дают ощутимый эффект. Все сотрудники организации вскоре узнают, кого выбрали для определенной должности.

Сотрудники оценивают ценности и компетентность руководства по принимаемым кадровым решениям. Если эти решения основываются на внутренней политике, а не на достоинствах человека, то это сразу же станет всем известно. Работники будут презирать руководство за то, что оно игнорирует эффективность работы, и либо придут в отчаяние и начнут увольняться, либо, скорее всего, сами займутся интригами.

Менеджеры часто не могут сами оценить, было ли стратегическое решение разумным. Да это их не очень и интересует. “Я не знаю, зачем мы покупаем эту компанию в Австралии, но это все равно не повлияет на нашу работу здесь, в Техасе” — такая реакция наблюдается чаще всего. Но когда тот же менеджер читает, что “Джо Смит стал инспектором в подразделении АБВ”, он, как правило, знает Джо намного лучше, чем топ-менеджмент. Этот менеджер должен имеет возможность сказать: “Джо заслуживает этого повышения, это идеальный кандидат — как раз тот человек, который нужен для контроля над быстрым ростом подразделения”.

Если же Джо получил повышение из-за своих интриг, всем это непременно будет известно. Они скажут: “Ага, значит, вот как можно сделать карьеру в этой компании”. Как уже давно известно, люди в организации склонны копировать модель поведения тех, которые за что-то получают награду. И если вознаграждается некомпетентность, лести или откровенная хитрость, то и вся организация вскоре скатится к некомпетентности, лести и хитрости.

Менеджеры, не стремящиеся принимать правильные кадровые решения, рискуют больше, нежели только неудовлетворительной работой: они рискуют подорвать уважение к своей организации. И все же у менеджеров

нет оснований принимать непродуманные кадровые решения. Чтобы преуспеть, вам нужно лишь придерживаться пяти этапов этого процесса и следовать пяти основным правилам.

## Вывод

Процесс принятия кадровых решений состоит из пяти этапов: тщательно продумать задание; выбрать три–пять подходящих кандидатов; оценить сильные стороны каждого кандидата; обсудить каждого кандидата с его боссом или коллегами; убедиться, что назначенный на новую должность человек понимает свои обязанности и требования к нему и готов отчитываться в полученных результатах.

Существует также пять основных правил для принятия решений: принять на себя ответственность за любые кадровые решения, в том числе и за неудавшиеся. Принять также тот факт, что людей, которые не могут работать эффективно, нужно смещать с занимаемой должности. Это пойдет на пользу организации, самому смещаемому человеку и его коллегам. Такое решение не означает, что человека нужно увольнять, — лучше подобрать должность, соответствующую его способностям. Именно в обязанности менеджера входит всегда принимать правильные кадровые решения для каждой должности. Лучше всего новичков ставить на стабильную должность, там, где известны ожидания и где при необходимости они смогут получить помощь.





## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ

---

В настоящее время мы прилагаем больше усилий в сфере коммуникации, т.е. стараемся больше общаться с другими людьми. Огромное количество средств коммуникации, невообразимых для людей в Первую мировую войну, работает в наши дни над разрешением проблем, связанных с передачей информации внутри организаций. Коммуникации на уровне менеджмента превратились сегодня в центральную проблему для студентов и практикующих специалистов всех сфер деятельности: в бизнесе, в военной сфере, в области государственного управления и здравоохранении, в университетах и в исследовательской работе. И ни в одной другой области умные люди не работали с большим усердием или отдачей, чем психологи и кадровики, менеджеры и студенты, изучающие менеджмент, — все они постоянно совершенствуют способы взаимодействия в наших основных организациях.

Но коммуникация оказалась не менее иллюзорной, чем единорог. Уровень помех рос настолько быстро, что сегодня уже никто не может выслушивать все разглагольствования о способах и средствах коммуникации. Не вызывает сомнения и тот факт, что реальной, фактической коммуникации становится все меньше и меньше.

В произведении Платона *Федо*, которое является самым ранним из дошедших до нас трактатов по ораторскому искусству, Сократ отмечает, что человек должен говорить с другими людьми, исходя из их опыта, т.е. в разговоре со столяром, например, необходимо использовать жаргон и метафоры, понятные столяру, и т.д. Коммуникация должна идти на языке реципиента и использовать выражения, понятные ему. Этот язык также должен основываться на имеющемся опыте. От объяснений людям новых для них понятий толку мало, так как они не смогут воспринять эти высказывания, если последние не являются частью их собственного опыта. Они просто выходят за рамки возможностей их эмоционального восприятия.

В процессе коммуникации (не имеет значения, с помощью какого из средств он протекает) прежде всего следует дать ответ на вопросы: не выходит ли эта коммуникация за рамки понимания получателя? Способен ли он воспринять ее должным образом?

Человеческий ум старается подогнать впечатления и стимулы под свои ожидания. Он активно сопротивляется любым попыткам заставить его изменить первоначальные установки, т.е. воспринимать то, чего он не собирался воспринимать, и не воспринимать то, что он вначале собирался. Конечно, можно предупредить человеческий ум, что то, что он воспринимает, не соответствует его ожиданиям. Но для этого, прежде всего требуется, чтобы мы сами отдавали себе отчет в том, что собирается воспринимать его ум. Кроме того, он требует очевидного сигнала ("это не то"), т.е. толчка, нарушающего установившуюся последовательность.

Таким образом, прежде чем мы можем начать эффективную коммуникацию, мы должны точно знать, что ожидает увидеть и услышать получатель. Только тогда мы будем в состоянии понять, сможет ли коммуникация использовать его ожидания и каковы они, а также разобраться в том, имеется ли потребность в "шоке отчуждения", ведь "пробуждение" прорывается сквозь ожидания реципиента и вынуждает его смириться с мыслью, что в данный момент происходит нечто непредвиденное.

Если коммуникация соответствует стремлениям, ценностям и целям реципиента, то она оказывается весьма действенной. Если коммуникация противоречит его стремлениям, ценностям и мотивам, то существует вероятность того, что она так и не дойдет до получателя или в лучшем случае вызовет сопротивление с его стороны. Естественно, в самом эффективном из своих проявлений коммуникация вызывает определенный переход — изменения личности, ценностей, убеждений и стремлений. Однако здесь мы имеем дело с редким явлением, против которого настроены все главные психологические силы человека. Даже в Библии говорится, что Господь сначала ослепил Саула и только потом восстановил его зрение и сделал Апостолом Павлом. Коммуникация, направленная на преобразование, требует уступки. Таким образом, можно сделать вывод, что если сообщение хотя бы частично не отвечает ценностям реципиента, в общем и целом коммуникации не происходит.

Информация предполагает коммуникацию. Информация всегда закодирована. Для того чтобы получить, а тем более использовать ее, реципиенту необходимо знать и понимать ее код. А это требует предварительной договоренности, т.е. коммуникации.

Другими словами, коммуникация может даже не зависеть от информации. Действительно, в процессе идеальной коммуникации собеседники могут лишь делиться своими переживаниями, и к такой коммуникативной деятельности логика вообще неприменима. Первичным в таких коммуникативных ситуациях будет восприятие, а не информация.

## Коммуникация по нисходящей и восходящей

Что же могут дать нам наши знания и опыт для повышения эффективности коммуникации внутри организаций, а также для установления причин наших неудач в прошлом и предпосылки успеха в будущем?

В течение многих веков люди пытались использовать коммуникации по нисходящей. Однако, как бы мы ни старались, они все равно не работают. Они не работают, во-первых, потому, что сосредоточены на том, что хотим сказать *мы*. Другими словами, оно предполагает, что процесс коммуникации осуществляет *говорящий*.

Это отнюдь не означает, что менеджеры должны прекратить работать над ясностью своей мысли во всем, что они говорят или пишут, — совсем наоборот. Но это означает, что то, как мы выражаем мысль, определяется только после того, как мы понимаем, что мы будем говорить. Этому нельзя научиться, просто разговаривая с кем-то, как бы хорошо мы это ни делали.

Но и слушание также не работает. Шестьдесят лет назад Школа человеческих отношений Элтона Мэйо выявила неспособность традиционного подхода к коммуникации решить существующие проблемы. Ее рекомендации сводились к повышению эффективности слушания. Теперь руководитель должен был начинать не с того, что он хочет донести, а с того, что подчиненные стремятся узнать, чем интересуются, т.е. к чему они восприимчивы. До настоящего времени это предписание Школы человеческих отношений остается классической формулой.

Естественно, слушание — это обязательное требование процесса коммуникации. Но его недостаточно, и само по себе оно работать не может. Слушание предполагает, что начальник *хочет* понять, что ему *говорят*. Другими словами, оно предполагает, что подчиненные могут вступать с ним в процесс коммуникации. Однако трудно представить, что подчиненный должен уметь делать то, чего не может его руководитель. В сущности, нет никаких причин это предполагать.

Это не означает, что слушание не нужно или что тщетность коммуникации по нисходящей предоставляет нам твердые доводы против старания хорошо писать, четко и ясно выражать свои мысли и говорить на языке, доступном для получателя, а не на своем профессиональном жаргоне. На самом деле то, что коммуникация должна быть восходящей (или, скорее, что начинать следует всегда с *получателя*, а не отправителя, что является и основополагающим принципом концепции слушания) — совершенно разумно и естественно. Но слушание — это всего лишь отправная точка.

Большой объем более качественной информации не решает проблемы коммуникации и не устраняет отсутствие взаимопонимания. Напротив,

чем больше информации, тем больше потребность в эффективной коммуникации. Другими словами, чем больше информации поступает, тем большее непонимание может возникнуть между отправителем и получателем.

## ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Можем ли мы сказать что-нибудь конструктивное о коммуникации? Можем ли мы что-то изменить в этой области? Да, можем.

*Обязательным условием эффективной коммуникации в организации является целевое управление.* Оно требует от подчиненного тщательного обдумывания ситуации и высказывания руководителю своих собственных выводов относительно его личного вклада в деятельность организации или отдельного ее подразделения.

Замечания подчиненного часто становятся для его начальника неожиданностью. На самом деле основная цель в данном случае заключается в выявлении расхождений в восприятии руководителя и рядового сотрудника. Но восприятие имеет определенный фокус, и в центре внимания оказывается то, что знакомо им обоим. Осознание того факта, что они видят одну и ту же действительность по-разному, уже само по себе является коммуникацией.

Целевое управление обеспечивает потенциальному реципиенту (в нашем случае речь идет о подчиненном в организации) доступ к опыту, который должен ему помочь разобраться во всем происходящем. Ему предоставляют доступ к реальному процессу принятия решений, к приоритетам проблем, к выбору между тем, что человеку нравится делать и чего требует от него конкретная ситуация. Но самое главное, он получает доступ к ответственности за принятие решений. Возможно, он смотрит на ситуацию не так, как его начальник; по сути, так действительно бывает очень редко, да и не должно. Но при этом он может осознать всю сложность положения руководителя или того факта, что трудности зависят не от начальника, что они во многом обусловлены самой ситуацией.

Все это лишь примеры, причем довольно несодержательные. Хотя, возможно, они демонстрируют главный вывод, к которому приводит наш, зачастую отрицательный, опыт коммуникации и вся работа над изучением, памятью, восприятием и мотивацией: для эффективной коммуникации нужен общий опыт.

Коммуникации вообще не могло бы существовать, если бы ее рассматривали только как связь между "я" и "ты". Коммуникация работает лишь от одного из нас к другому. Коммуникация в организации (возможно, в этом и заключается основной урок, который преподносят наши коммуникатив-

ные неудачи, и главная оценка нашей потребности в эффективной коммуникации) не является *средством* организации. Это *образ действий, определенный метод* организации.

## Вывод

Мы знаем, что коммуникация в организации — это восприятие, определенные ожидания, которые выдвигают особые требования. Нам также известно, что коммуникация и информация — различные, но при этом взаимозависимые явления.

Мы знаем, что коммуникация по нисходящей не эффективна — работает только коммуникация по восходящей. Кроме того, известно, что для эффективной коммуникации в организации необходимо целевое управление. Коммуникация происходит не между “мной” и “тобой”, а всегда только между одним членом сообщества равных с другим.



## МЕХАНИЗМЫ КОНТРОЛЯ, КОНТРОЛЬ И МЕНЕДЖМЕНТ

---

В лексиконе общественно-социальных институтов английское слово “controls” (механизмы контроля) — это отнюдь не форма множественного числа от существительного “control” (контроль). Механизмы контроля не просто обеспечивают больший контроль, чем обычный; эти два понятия в контексте социальных институтов вообще имеют разное значение. Синонимами *механизмов контроля* являются оценка и информация. Синонимом *контроля* является направление на нужный курс. В то время как *механизмы контроля* относятся к средствам, *контроль* — это конечный результат. Механизмы контроля имеют дело с фактами, т.е. событиями прошлого. Контроль связан с ожиданиями, т.е. будущим. Механизмы контроля по своей сути носят аналитический характер и имеют отношение к тому, что было и что есть. Контроль носит нормативный характер и касается того, что должно быть.

Мы приобретаем все большие способности в деле разработки механизмов контроля в бизнесе и других социальных институтах, используя для этого различные достижения в сфере технологий. Особенно мы преуспели в применении инструментов логики и математики к событиям, происходящим в социальной организации, а также в сфере быстрой обработки и анализа больших массивов данных. Что же это означает применительно к контролю? Какие конкретные требования, выдвигаемые перед этими усовершенствованными механизмами контроля, позволят обеспечить наших менеджеров более эффективным контролем? Ведь, исходя из задачи менеджера, механизмы контроля являются лишь средствами для достижения цели, а целью является сам контроль.

Человеком, ответственным за разработку механизмов контроля в организации, является финансовый директор или главный бухгалтер. Однако большинство, если вообще не все руководители, включая почти всех финансовых директоров, считают грубым нарушением своих обязанностей, если они сами будут пользоваться собственными механизмами контроля для осуществления надзора в организации. Они будут утверждать, что это делает компанию совершенно неконтролируемой.

Причины этого очевидного парадокса кроются в сложности как человеческого существа, так и социальной задачи.

Если говорить о человеке в социальном институте, то механизмы контроля должны стать для него личной мотивацией и в итоге обеспечить контроль над ним. Система контроля в человеческо-социальной ситуации не является механической — это система волевая. Но дело даже не в том, что нам очень мало известно о воле. Прежде чем информация, полученная в результате применения механизмов контроля, сможет стать предпосылкой для дальнейших действий, ее необходимо еще правильно интерпретировать, т.е. перевести информацию из одного вида в другой, который мы называем восприятием.

В социальном институте есть также вторая сложность, второй “принцип неопределенности”. Почти невозможно предвидеть варианты реакции, которая последует в связи с тем или иным развитием событий в социальной ситуации.

Мы можем — и действительно делаем это — встроить механизмы контроля в аппарат, который автоматически замедлит частоту вращения, если он превысит установленный лимит. И мы можем сделать это либо с помощью механических средств, либо с помощью инструментов, указывающих человеку-оператору, какова истинная частота вращения, и предоставляющих ему точную и однозначную инструкцию снизить эту частоту при достижении индикатором определенной точки. Но результаты контроля, указывающие на снижение прибылей, ни в коем случае не свидетельствуют об обязательном дальнейшем повышении цен, не говоря уже о том, чтобы указать, насколько их необходимо повысить; результаты контроля, подтверждающие сокращение объема продаж, не говорят о том, что необходимо во что бы то ни стало снизить цены, и т.п. Можно привести множество других, не менее вероятных реакций на такие ситуации (их, как правило, так много, что все заранее предвидеть просто невозможно), и при этом происходящее событие никак не подскажет, какая из этих реакций возможна, не говоря уже о том, чтобы указать, будет она правильной или нет. Событие может само по себе ничего не значить. Но даже если это не так, никто не может сказать, каково его истинное значение. И вероятность того, что оно *окажется значимым* — намного более важная информация, чем *событие само по себе*, и ее, к сожалению, как правило, невозможно получить путем анализа события.

## ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕХАНИЗМОВ КОНТРОЛЯ

Существуют три основные характеристики механизмов контроля в любом социальном институте.

1. *Механизмы контроля не могут быть ни объективными, ни нейтральными.* Оценивая скорость падения камня, мы никак не связаны с самим событием. Оценивая этот показатель, мы не изменяем самого события,



а оценка события в свою очередь никак не изменяет нас, наблюдателей. Оценивание физических явлений является объективным и нейтральным.

В сложной ситуации восприятия, т.е. в любой социальной ситуации, с которой нам приходится иметь дело в организации, акт оценивания не является ни объективным, ни нейтральным. Он носит субъективный характер и исходит из реально существующей потребности организации. Акт оценивания изменяет как само событие, так и самого наблюдателя. События в социальной ситуации приобретают значимость после того, как их выделяют из общей массы и начинают оценивать по отдельности. Независимо от того, насколько научную стратегию мы применяем, сам факт, что для дальнейшего контроля выделен тот или иной набор явлений, свидетельствует о том, что к ним относятся серьезно и считают довольно значимыми.

Любой человек, который становился свидетелем внедрения бюджетной системы, видел, как все происходит. На длительное время — а в некоторых компаниях и навсегда — соблюдение бюджетных показателей приобретает большее значение, чем то, что призван измерять и оценивать этот бюджет, т.е. реальные показатели экономической деятельности. Менеджеры, впервые столкнувшись с бюджетной системой, зачастую намеренно сдерживают продажи и сокращают прибыли лишь ради того, чтобы позднее их не обвинили в несоблюдении бюджета. Для того чтобы восстановить равновесие, понадобится многолетний опыт и очень смывленный директор по бюджету. Есть немало руководителей научно-исследовательских работ, которые убеждены, что большим преступлением будет получить результаты исследования, использовав для этого меньше бюджетных средств, чем предполагалось ранее, чем вообще не получить никаких результатов, но при этом полностью израсходовать выделенный их подразделению бюджет.

Механизмы контроля в любом социальном институте, например в бизнес-компании, связаны с формированием целей и ценностей. Они не носят объективного характера, они вызваны настоятельной моральной потребностью. Единственный способ избежать нежелательной ситуации — это обеспечить руководителя таким количеством механизмов контроля, при котором вся система утрачивает свою значимость и превращается в простое сотрясение воздуха.

Механизмы контроля формируют видение. Они изменяют как оцениваемые события, так и самого наблюдателя, наделяют события не только определенным значением, но и ценностью. А это, в свою очередь, подразумевает, что основной вопрос звучит не “Каким образом мы осуществляем контроль?”, а “Что мы оцениваем в своей системе контроля?”

*2. Механизмы контроля должны сосредоточиваться на результатах.* Бизнес (как и любой другой социальный институт) существует для вне-

сения определенного вклада в жизнь общества, в процветание экономики и в развитие отдельной личности. Вследствие этого *результаты* бизнес-деятельности существуют только извне — в экономике и в обществе — и неотделимы от клиента, от пользователя этих результатов. Только клиент позволяет организации получать прибыль. Все, что находится внутри бизнес-компании (производство, маркетинг, исследования и т.д.), создает лишь затраты. Другими словами, управленческая сфера занимается лишь издержками, а результаты относятся к предпринимательской деятельности.

Мы можем без особого труда фиксировать, а значит измерять производительность, т.е. прилагаемые усилия. Мы располагаем очень ограниченным набором инструментов для фиксирования и измерения эффектов, т.е. внешних факторов. Даже самый эффективный производитель гибких штыревых антенн не мог больше оставаться в бизнесе. Даже от самого продуктивного технического отдела мало пользы, если он разрабатывает не тот продукт. До настоящего времени филиалами американских корпораций на Кубе управляли превосходно, и они, очевидно, были самыми прибыльными из американских предприятий на территории Латинской Америки и, конечно же, причиняли меньше всего беспокойства. Однако это не имело особого значения для их дальнейшей экспроприации. Я даже осмелюсь заявить, что в период крупномасштабной экспансии корпорации IBM в 1950–1960-х годах мало кто обращал внимание на *эффективность* деятельности этих предприятий. Все дело было в том, что основополагающая предпринимательская идея была верной и обеспечивала желаемые результаты.

К внешней стороне — сфере результатов — доступ получить намного сложнее, чем к тому, что происходит внутри организации. Центральной проблемой, с которой сталкивается руководитель любой крупной организации, является его изоляция от внешнего мира. Это относится и как к президенту Соединенных Штатов Америки, так и к президенту компании United States Steel. Таким образом, современной организации необходимы *искусственные органы чувств* для постижения происходящего извне. И если современные механизмы контроля могут принести нам значимую пользу, то это касается в первую очередь данной сферы.

3. *Механизмы контроля нужны как для событий, поддающихся оценке, так и для событий, не поддающихся ей.* Бизнес, как и любая другая сфера деятельности человека, обеспечивает результаты, которые невозможно измерить. Любой опытный руководитель знает компании или отрасли, которые обречены на угасание потому, что они не могут привлечь или удержать компетентных людей. Всякому опытному руководителю также известно, что это намного более значимый факт деятельности компании или отрасли, чем отчет о прибылях за прошлый год. Любого рационального позити-

виста, который попытался бы указать руководителю на то, что такой отчет ничего не значит и отражает проблему, которая, по сути, уже и не проблема, ждало бы незамедлительное и вполне заслуженное увольнение. И все же этот отчет невозможно ни четко определить, ни измерить. Его можно называть как угодно, но только не нематериальным; на самом деле он вполне осязаем, просто не поддается измерению. И результаты, поддающиеся измерению, редко проявляются в течение ближайшего десятилетия.

Однако бизнес-компания дает также вполне измеряемые и оцениваемые результаты, которые имеют определенный смысл и значимость. Все они имеют отношение к прошлым экономическим показателям. Их можно довольно просто оценить с помощью весьма конкретной меры экономического мира — денег.

Но это еще не означает, что мы имеем дело с материальными средствами. На самом деле большая часть вещей, оцениваемых нами в денежном эквиваленте, является абсолютно неосязаемой (вспомним хотя бы такое явление, как падение рыночных цен). Но при этом они сами вполне поддаются оценке.

Результаты, поддающиеся измерению, являются неким свершившимся фактом и уже отошли в прошлое. Относительно будущего никаких четких фактов у нас быть не может. Кроме того, к такому выводу приводит нас также то, что события, поддающиеся оценке, являются внутренними для организации, а не внешними. Значимые преобразования во внешней среде, которые привели к угасанию отрасли гибких штыревых антенн и стремительному взлету компании IBM, не говоря уже об экспроприации кубинских филиалов американских корпораций, нельзя оценить, не осуществляя контроль, чтобы не оказалось слишком поздно.

Таким образом, равновесие между тем, что поддается и не поддается измерению, является центральной и вечной проблемой менеджмента и сферы принятия поистине значимых решений. Меры, не растолковывающие предпосылок, которые легли в основу утверждений относительно не поддающихся оценке результатов (по крайней мере, параметры или ограничения), уводят в неверном направлении. В сущности, они предоставляют ложную информацию. И все же чем больше аспектов в областях, поддающихся измерению, мы можем оценить, тем больший соблазн появляется обращаться на них как можно больше внимания. Следовательно, возникает более серьезная опасность, что то, что на первый взгляд кажется более эффективными механизмами контроля, будет на самом деле подразумевать меньше контроля, если вообще не приведет к бесконтрольному бизнесу.

## ТРЕБОВАНИЯ К МЕХАНИЗМАМ КОНТРОЛЯ

Чтобы менеджер имел контроль, механизмы контроля должны удовлетворять следующим требованиям:

- быть экономичными;
- быть значимыми;
- быть уместными;
- быть сочетаемыми;
- быть своевременными;
- быть простыми;
- быть функциональными.

1. *Контроль как принцип экономии.* Чем меньше усилий требуется приложить для осуществления контроля, тем лучше разработана система управления. Чем меньше механизмов контроля может понадобиться, тем более эффективными они, вернее всего, будут. И действительно, увеличение числа механизмов контроля вовсе не обеспечивает более эффективно-го контроля и приводит лишь к большей путанице.

Таким образом, менеджер при разработке или использовании системы механизмов контроля должен прежде всего ответить на следующий вопрос: «Какой минимальной информацией я должен располагать для осуществления контроля?»

Разные менеджеры могут ответить на этот вопрос по-разному. Управляющему финансами корпорации необходимо знать лишь общую сумму средств, вложенных в материально-производственные запасы, а также то, увеличивается или уменьшается эта сумма. Начальник отдела сбыта должен располагать самыми подробными данными о нескольких продуктах и ассортименте товаров, которые вместе составляют 70 процентов материальных запасов. Но общая сумма запасов для него не так важна. Как правило, и управляющему финансами, и начальнику отдела сбыта компании не нужны все цифры, они могут понадобиться им один-два раза в год. Для того чтобы они смогли получить полное представление о ситуации, достаточно относительно небольшой выборки. Но клерку, занимающемуся учетом товаров на складе, необходимы ежедневные и весьма подробные цифры.

Возможности компьютера выдавать огромные массивы информации не повышают эффективность механизмов контроля. Напротив, контроль приводит к вопросу: какое наименьшее число отчетов и статистических данных необходимо для осмысления явления и его предупреждения? Затем возникает еще один вопрос: какое минимальное количество данных, касающихся этого явления, обеспечит достаточно точную картину происходящего?

2. *Механизмы контроля должны иметь смысл.* Это означает, что для того, чтобы оценить события, механизмы контроля должны быть либо значимыми сами по себе (например, положение компании на рынке), либо быть симптомами, по меньшей мере, потенциально значимых изменений ситуации (например, внезапное резкое увеличение текучести кадров или случаев невыхода сотрудников на работу без уважительной причины).

Механизмы контроля всегда необходимо связывать с ключевыми задачами и приоритетами, основными видами деятельности и с так называемыми "областями совести". Другими словами, механизмы контроля должны строиться на определении *сущности нашего бизнеса, его будущего и того, каким ему следует быть.*

### **Механизмы контроля определяются стратегией**

Те аспекты, которые не играют существенной роли в ходе достижения целей корпорации, можно оценивать не так часто и то лишь для предупреждения ухудшения положения. Их следует контролировать строго в виде исключения, т.е. необходимо установить четкий критерий и проводить периодические измерения на основе образцов. Следует обращать внимание лишь на значительные отклонения от принятой нормы и сообщать о них.

Тот факт, что мы можем измерить что-то, еще не является причиной для того, чтобы действительно делать это. Именно этому менеджер должен придавать особое значение? Именно на это должен обращать внимание менеджер? Это действительно полностью отражает реальное положение дел в корпорации? Именно на этом следует сосредоточить контроль для выбора направления, предполагающего наименьшие затраты усилий?

3. *Механизмы контроля должны отвечать характеру и сути оцениваемых явлений.* Возможно, это самая важная характеристика, хотя при разработке механизмов контроля ее учитывают меньше всего.

Поскольку механизмы контроля оказывают столь значимое воздействие, подбор правильных механизмов более чем важен. Для того чтобы они предоставляли верное видение и стали предпосылкой для эффективных действий, измерение также должно быть подходящим. Оно должно представлять оцениваемые события в *правильной с точки зрения структуры форме.* Одной формальной логической обоснованности тут недостаточно.

Обофициальных жалобах, т.е. претензиях, поступающих от сотрудников, как правило, говорят, что они составляют пять жалоб на тысячу сотрудников в месяц. Формально это действительно так. Но так ли это с точки зрения структуры? Или это неправильная посылка? Такой отчет создает впечатление, что среди сотрудников жалобы распределяются случайным образом.

Кроме того, на основе этого первого впечатления напрашивается вывод, что они являются незначительной проблемой, особенно если нам действительно каждый месяц приходится иметь дело только с пятью жалобами на тысячу сотрудников. Следовательно, несмотря на формальную обоснованность, эта мера *искажает действительность и дезинформирует* менеджеров.

Претензии и жалобы — это явления социального характера. Социальные события почти никогда не подвергаются нормальному распределению, с которым мы сталкиваемся в материальном мире. Другими словами, за весь год в большинстве цехов предприятия, на котором работает 95% кадрового состава организации, не возникает вообще ни единой жалобы. Однако на один отдел, в котором работает незначительное количество сотрудников, приходится такой высокий процент высказываемых претензий, что пять на тысячу может означать (а в реальной ситуации, из которой я почерпнул эти цифры, так и было) одну серьезную жалобу на человека в год. Если речь идет о цехе общей сборки, через который проходит вся продукция, и если рабочие этого цеха начинают бастовать вследствие пренебрежения их претензиями высшим руководством, которое пошло по неверному пути из-за своих собственных механизмов контроля, то последствия могут оказаться просто разрушительными. Это может привести к банкротству и прекращению существования компании.

Большая часть оценок показателей продаж — как торгового персонала в целом, так и отдельных торговых представителей — свидетельствует об общих прибылях от произведенных операций. Но на многих коммерческих предприятиях эта цифра в качестве меры эффективности не подходит. Одна и та же сумма может подразумевать значительные прибыли, их полное отсутствие или внушительные убытки, если принять во внимание ассортимент проданных товаров. Таким образом, цифра, отражающая безусловные продажи, никак не связанная с ассортиментом товаров, вообще не обеспечивает никакого контроля — ни для отдельного торгового представителя, ни для начальника отдела сбыта, ни для высшего руководства. Все это элементарно. И все же создается впечатление, что знают это очень немногие менеджеры. Традиционные информационные системы, особенно бухгалтерский учет, больше скрывают, чем раскрывают уместность мер. При отсутствии механизмов контроля, раскрывающих *истинную структуру событий*, менеджеру не хватает не только знаний. Он будет все чаще и чаще допускать ошибки, так как бремя ежедневных обязанностей вынуждает его распределять энергию и средства прямо пропорционально количеству событий. Отмечается постоянная тенденция направления энергии и средств туда, где от них может быть наименьшая отдача, т.е. на огромное число явлений, которые в сумме практически ничего не меняют.

4. *Меры должны соответствовать оцениваемым событиям.* Выдающийся логик и философ Альфред Норт Уайтхед (1861–1947) предупреждал об ошибке подмены конкретности. Мера не становится более точной, если цифра будет представлена с точностью до шести десятых, хотя явление лучше всего было бы представить, скажем, в промежутке между 50 и 70%. Это и есть ошибка подмены конкретности — большая неточность реальности, которая способна только ввести аналитика в заблуждение.

Важно знать, что то или иное явление нельзя оценить со всей точностью, но можно описать в определенных пределах или с определенной степенью значимости. Фраза “наша доля рынка составляет 26%” звучит убедительно и точно. Но, как правило, это утверждение настолько далеко от реальности, что теряет всякий смысл. По сути, оно означает: “Пусть на рынке мы и не занимаем лидирующего положения, но в то же время выступаем и не на самых последних ролях”. Но и это утверждение вызывает не больше доверия.

Только менеджер может решить, какое средство измерения соответствует рассматриваемому явлению. Он должен знать, в каких случаях *приближенное значение* будет предпочтительнее точной цифры, получение которой потребовало напряженной и кропотливой работы. Менеджер должен отдавать себе отчет, когда целый диапазон допустимых значений может оказаться точнее одной, даже довольно точной цифры. Он должен сознавать, что “*больше*” и “*меньше*”, “*раньше*” и “*позже*”, “*выше*” и “*ниже*” — это количественные понятия, которые зачастую оказываются более точными и информативными, чем конкретные цифры или четкие диапазоны допустимых значений.

5. *Механизмы контроля должны быть своевременными.* Временная характеристика механизмов контроля очень важна. Частые измерения и быстрое предоставление информации вовсе не являются предпосылкой более продуктивного контроля, более того, они могут даже мешать эффективно-му контролю. Временная составляющая механизмов контроля должна соответствовать продолжительности оцениваемого события.

В последнее время особую популярность приобрели разговоры о механизмах контроля в режиме реального времени, которые предоставляют данные постоянно и без промедления. Действительно, иногда возникают события, при которых механизмы контроля в режиме реального времени весьма желательны. Если экспериментальная серия антибиотиков в ферментационном чане портится из-за того, что температура или давление отклоняется от весьма узких допустимых пределов в течение довольно короткого промежутка времени, то необходимость непрерывного мониторинга в режиме реального времени не вызывает никаких сомнений. Однако подобных механизмов контроля требуют не так уж много событий. А в отношении большей части из них такие механизмы применять вообще невоз-

можно. Реальное время — это неверный диапазон времени для обеспечения настоящего контроля.

Ребенок, посадив овощи, бывает настолько нетерпелив, что готов рвать редиску, как только появляются листья, чтобы проверить, есть ли корнеплод. Это и есть контроль в режиме реального времени в худшем из своих проявлений.

Подобным образом попытка постоянной оценки динамики исследовательской деятельности, вероятно, приведет к сильной путанице в результатах. Конкретный временной промежуток, отведенный на исследование, как правило, оказывается довольно длительным. Один раз в два-три года динамика развития исследования и достигнутые результаты необходимо оценивать как можно точнее. В промежутках между оценками за ситуацией должен следить опытный менеджер. Он следит за возможными проявлениями серьезных непредвиденных трудностей, а еще больше — за случаями внезапных технологических прорывов. Но наблюдение за протеканием исследования в режиме реального времени, что пытались предпринять в некоторых исследовательских лабораториях, это не что иное, как выдергивание из земли незавязавшейся редиски.

Но существует также и противоположная опасность — если оценка проводится недостаточно часто. Это особенно характерно для тех случаев, когда речь идет о направлениях деятельности, результаты которых, во-первых, появляются лишь по истечении довольно длительного промежутка времени и которые, во-вторых, на определенном этапе должны объединиться, чтобы обеспечить желаемый конечный продукт.

6. *Механизмы контроля должны быть простыми.* В 1960-х годах все крупные банки Нью-Йорка занимались разработкой внутренних механизмов контроля, касающихся расходов и распределения трудозатрат. На решение этой задачи было затрачено много времени и средств, и в конце концов были составлены внушительные справочники по управлению. Но, насколько мне известно, этими руководствами пользуются только в одном из банков. Когда менеджеру банка задали вопрос, чем это объяснить, он, вопреки ожиданиям интервьюера, не стал рассказывать о широкомасштабной программе профессионального обучения или упоминать о своей «философии». Вместо этого он сказал: «У меня есть две дочери-подростка. Они ничего не знают о банковском деле и считают тоже не очень хорошо. Но они подают большие надежды. Каждый раз, когда я разрабатывал новый метод контроля деятельности, я брал домой материалы, над которыми в тот момент работал, и просил дочерей выслушать мои пояснения. И лишь когда мне удавалось изложить все настолько просто, что они без труда могли повторить мои объяснения, я мог идти дальше. Только тогда я был полностью уверен, что мой подход достаточно прост».



Сложные механизмы контроля просто не работают. Они способны лишь еще больше запутать. Они уводят от того, что действительно необходимо контролировать, и вынуждают сосредоточить внимание на механике и методологии контроля. Но если человеку необходимо знать, как работает контроль, до того, как он начнет его осуществлять, то можно утверждать, что он не обладает абсолютно никаким контролем. И если ему приходится сидеть и размышлять, что предполагает то или иное измерение, то это также означает, что у него в распоряжении нет никакого контроля.

*7. И наконец, механизмы контроля должны быть функциональными.* Они должны сосредоточиваться на действии. Их целью является действие, а не информация. Иногда это может быть только изучение и анализ. Другими словами, оценка может показать нам: "Мы не понимаем, что происходит на самом деле, но мы должны разобраться в этом". Но никогда не следует ограничиваться утверждением: "Тут есть что-то, что может вас заинтересовать".

Это означает (независимо от того, идет ли речь об отчетах, исследованиях или цифрах), что механизмы контроля должны обязательно достичь человека, который будет способен предпринять действия по осуществлению контроля. Необходимо ли, чтобы они также доходили до других сотрудников (особенности вышестоящих) — вопрос весьма спорный. Но они прежде всего должны оказаться в руках менеджера или профессионала, который может предпринять дальнейшие шаги в силу своего положения, выполняя свои непосредственные обязанности и принимая важные решения. Это также означает, что оценка должна иметь форму, понятную для получателя и соответствующую его потребностям.

Рабочие и менеджеры низового звена, контролирующие продукцию на месте ее изготовления, должны непосредственно получать данные по результатам оценки и контроля, что позволило бы им направлять свои усилия на достижение нужных результатов. Однако вместо этого менеджер низового уровня, контролирующий продукцию на месте ее изготовления, как правило, каждый месяц получает отчет о результатах контроля качества всего предприятия в целом, а рабочий вообще ничего не получает. При этом только топ-менеджеры обычно получают информацию и оценки, которые необходимы и могут быть использованы управленцами среднего звена и которые в общем и целом не имеют ничего общего с задачами, стоящими перед топ-менеджерами.

Причина подобного положения дел во многом объясняется путаницей между определением контроля как доминирования одних людей над другими и контроля как рационального поведения. *Если механизмы контроля не выступают инструментами рационального поведения, а значит самоконтроля, то они приводят к ошибочным действиям и мешают эффективному контролю.* Это неправильный контроль.

## Окончательный контроль организаций

Необходимо упомянуть еще об одном важном моменте. Существует принципиальное, непреодолимое, основное ограничение, накладываемое на механизмы контроля в социальном институте. Оно заключается в том факте, что социальный институт — это одновременно и реально существующий объект, и абсолютная фикция. Как реально существующий объект он имеет собственные цели и задачи, деятельность и результаты, и только от него самого зависит, выживет ли он или прекратит свое дальнейшее существование. Именно об этих аспектах мы говорили выше. Однако общественный институт состоит из людей, каждый из которых преследует свои цели, имеет собственные амбиции, представления и потребности. Какой бы авторитарной ни была организация, она обязательно должна удовлетворять амбиции и нужды своих членов и добиваться этого с помощью поощрений, взысканий, стимулов и средств устрашения. Они могут иметь количественное выражение, как, например, повышение заработной платы. Но при этом сама система не имеет количественных признаков, и определить ее количество невозможно.

Однако в этом находит отражение реальный контроль организации, т.е. причина конкретного поведения и образа действий. Люди в своих действиях исходят из предоставляемых поощрений и накладываемых взысканий, поэтому они должны четко представлять себе отстаиваемые организацией ценности, ее истинные, а не голословные цели и роль.

Система механизмов контроля, противоречащая единственно правильному, эффективному и окончательному контролю организации, который выражается в решениях ее сотрудников, в лучшем случае будет неэффективной. В худшем же случае она станет причиной для бесконечного столкновения интересов и начнет препятствовать эффективному контролю в организации.

## Вывод

*Механизмы контроля и контроль* — два разных явления. Механизмы контроля служат средством, а контроль — пунктом назначения. Механизмы контроля в человеческой организации не могут быть ни объективными, ни нейтральными. Они устанавливают цели и ценности. Механизмы контроля необходимы для того, чтобы сконцентрироваться на результатах, оценивать измеримые и неизмеримые события. Механизмы контроля должны удовлетворять семи требованиям к эффективному контролю. Окончательный контроль организации — это кадровые решения.

## МЕНЕДЖЕР И БЮДЖЕТ

---

Наряду с системой двойной записи и копирувальным аппаратом бюджет является одним из самых распространенных инструментов менеджмента. Практически в каждой компании, и в малой, и в большой, имеется своя разновидность бюджета. То же можно сказать о любой больнице или университете. Даже более того, ни один государственный орган в мире не работает без годового бюджета. Бюджет — это единственный инструмент менеджмента, возникший именно в государственной практике, а совсем не в бизнесе.

Первоначальный бюджет в современном понимании возник в Англии в XIX веке, в нем, с одной стороны, указывались доходы от налогов, таможенных пошлин и т.п., а с другой — все расходы. Так можно было понять, что будет с финансами государства — избыток или дефицит, а значит, что нужно предпринять — увеличивать доходы, сокращать затраты или одалживать деньги. Бюджет также служил законным основанием для какого-либо государственного органа тратить деньги. Если затраты не были предусмотрены в бюджете, то считались незаконными. Следовательно, это было первым эффективным способом проверки бюрократии, первым систематическим, планомерным методом, который подсказывал государственным чиновникам, как и с какой целью тратить средства.

Все бюджеты, независимо от построения, по-прежнему составляются с той же целью. Они позволяют руководителям — в бизнес-компании, больнице или государственном органе — собрать в одном документе все свои обязательства, планы, проекты и расходы. В бюджете общие затраты соотносятся с общими предполагаемыми доходами, а значит, можно составить прогноз финансовых источников и финансовых потребностей для всей организации. Таким образом, бюджеты позволяют менеджерам любого уровня понять, действительно ли за указанный в бюджете период события развивались так, как предполагалось, нет ли дефицита доходов, избыточных затрат, выходящих из бюджета, или заметных изменений в экономических показателях предприятия, отдела, проекта или продукции.

Сегодня почти в каждой компании бюджет используется для прогнозирования и контроля над финансовыми потребностями и финансовым положением. В частности, бюджет необходим для того, чтобы финансовый менеджер мог прогнозировать потребности компании в наличности и про-

следить за тем, чтобы организация заранее получила все необходимые денежные средства. Следовательно, любой бюджетный процесс позволяет составить бюджет денежного потока.

В большинстве компаний имеется также капитальный бюджет, который, как правило, охватывает период в несколько лет и очерчивает ожидаемые потребности в капитале в соотношении с различными источниками капитала, а значит, закладывает основу для распределения капитальных ресурсов среди нескольких статей капитальных затрат (например, между предложениями по расширению производства или по развитию дополнительных рынков). В то же самое время капитальный бюджет помогает руководству выяснить, соответствуют ли планы по получению капитала потребностям компании, и своевременно принять необходимые меры, чтобы уравновесить оба направления.

## БЮДЖЕТ — ИНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТА

Но бюджет служит теперь не только финансовым инструментом. В первую очередь, это инструмент менеджмента. Он является инструментом, на основе которого опытный менеджер строит все планы. Это самый подходящий инструмент для того, чтобы правильно распределить ключевые ресурсы, а особенно ресурс эффективных работников, в соответствии с приоритетами и результатами. Вместе с тем бюджет — это еще и инструмент интеграции всей рабочей силы, особенно интеграции менеджеров в организации. Он позволяет менеджеру понять, когда пересматривать и корректировать планы, к чему может привести, например, отличие результатов от того, что ожидалось (будь то в лучшую или в худшую сторону), или изменения в окружающем мире, экономических условиях, рыночной ситуации или в технологии, в связи с чем предположения, высказанные в бюджете, больше не соответствуют действительности.

Исходной точкой для бюджетного процесса, особенно в бизнесе, всегда должны служить *ожидаемые результаты*. Какие результаты мы рассчитываем получить в компании в течение следующих двенадцати или двадцати четырех месяцев? Какие результаты мы ожидаем в этом исследовательском отделе через год или пять лет? И только после того, как ожидаемые результаты были тщательно обдуманы, можно задаваться вопросом: какие *усилия* для этого потребуются?

Бюджет приводится в стоимостном выражении, но его нужно воспринимать как некий символ, что-то вроде скорописи, означающий конкретные усилия, которые потребуются от компании, поэтому бюджет нужно основывать на реальных ценностях, т.е. на необходимых людях и материалах,

на необходимой работе, необходимом объеме производства. Другими словами, бюджет в любой ситуации должен использоваться как инструмент, с помощью которого можно продумать взаимосвязь между *желаемыми результатами* и *имеющимися средствами*. Если к бюджету относиться просто как к выражению затрат, то очень скоро он уже не будет инструментом менеджмента для планирования и контроля, а превратится в смиренную рубашку, которая сама контролирует менеджера и не позволяет ему действовать правильно.

Особенно важно стараться избежать самой опасной западни при составлении бюджета, западни, в которую часто попадает государственный бюджет. Это привычка считать расходы прошлого года “практически правильными” и закладывать их в новый бюджет. Обычно при таком процессе составления бюджета менеджер отталкивается от прошлогоднего бюджета и либо добавляет, либо отнимает от него 10 процентов. Так бюджет можно сделать “симметричным”, но вместе с тем это означает, что менеджер не использовал бюджет как инструмент планирования, а значит, едва ли использует ресурсы там, где они действительно необходимы.

### БЮДЖЕТИРОВАНИЕ С НУЛЯ

Средством борьбы с таким прогнозированием бюджета служит *бюджетирование с нуля*. В таком случае менеджер начинает не с прошлогодних затрат, а с результатов, которых хочет добиться в определенной сфере, и спрашивает себя: “Это правильная область? Это приоритетная сфера? Что на самом деле нужно для получения таких результатов?”

В крупной, сложной организации непросто каждый год оценивать все статьи расходов с помощью таких вопросов. Но так нужно обязательно поступать в случае с любыми серьезными затратами. Для менее важных областей бюджетирование с нуля можно проводить раз в три года, а не каждый год. При таком графике этот метод можно и нужно применять в любой организации в качестве инструмента для периодического систематизированного оценивания всей продукции, рынков и направлений деятельности. Таким образом, бюджетирование с нуля послужит инструментом *систематического отказа* от всего устаревшего, непродуктивного, ненужного.

Не менее важно, чем бюджетирование с нуля, и осознание того, что любой период, на который составляется бюджет, является произвольным. Множество статей расходов, для которых менеджер предусматривает средства в бюджете, нужно оценивать в намного более продолжительной перспективе, чем один год. Особенно это касается капитальных затрат. В течение первого года работы над проектом — например, при строительстве

нового завода — расходы могут быть очень низкими и ограничиваться только тем, что нужно для создания предварительных инженерных и архитектурных чертежей. Но это, по сути, приводит к тому, что в последующие годы предприятию придется понести очень серьезные затраты. И если сделать их не получится из-за отсутствия денег, то все средства, потраченные в первый год, окажутся выброшенными на ветер. То же касается и многих других направлений деятельности: исследовательской работы, развития менеджмента и менеджеров, обучения работников завода или торгового персонала, проведения рекламных акций и специальных мероприятий по продвижению. Чтобы все эти направления деятельности принесли плоды, в течение долгого времени нужно непрерывно прилагать усилия. А значит, предусматривать их в бюджете, рассчитанном только на год, — это самообман, который, вполне вероятно, приведет к лишним тратам в последующие годы, когда выяснится, что денег, необходимых для получения желаемых результатов, просто нет. Для такой деятельности бюджет нужно составлять на весь жизненный цикл, чтобы в этом документе были показаны все усилия, необходимые в течение существования проекта или деятельности.

## Виды затрат

В бухгалтерии уже давно известны три вида затрат: *переменные затраты*, т.е. те, что меняются в зависимости от объемов производства, например затраты на сырье, необходимое для выпуска определенной продукции, или затраты на живой труд, задействованный в производстве. Затем идут *фиксированные затраты*, т.е. те, нести которые организация должна по закону или в результате каких-либо решений в прошлом, например выплата процентов по кредитам, полученным для увеличения объемов производства, затраты на обслуживание производства, налог на недвижимость и страховые выплаты. Затраты на выполнение пенсионного плана сотрудников тоже относятся к фиксированным. Наконец, бухгалтеры выделяют *управляемые затраты*, т.е. расходы на такие направления деятельности, как исследования, реклама и продвижение, развитие менеджмента, продажи на местах и т.п. Эти затраты не зависят ни от уровня производства, ни от прошлых обязательств, а определяются только решениями руководства.

## Бюджетирование по стадиям жизненного цикла

Бухгалтеры спорят, так ли уж важны эти отличия. Например, трудовые затраты все чаще считаются *фиксированными*, а не *переменными*. Но для бюджетирования эта система по-прежнему полезна. Любые затраты, кото-

рые можно назвать фиксированными или управляемыми, по определению, должны рассчитываться на период намного больше года. Следовательно, их ни в коем случае не нужно включать только в годовой бюджет. Скорее, бюджет изначально нужно выстраивать, правильно выбрав период, т.е. стоит задаться вопросом: какая часть затрат, которые придется сделать за это время, относится к периоду, на который составляется данный бюджет?

Самый лучший пример подобного бюджетирования на основе жизненного цикла — это программа, которую воплотил в жизнь Роберт Макнамара, когда был министром обороны при президенте Кеннеди. Согласно процессу составления бюджета, который применялся в США прежде, вооруженные силы подавали просьбы на предоставление средств для разработки нового оружия, например нового истребителя, ежегодно. Иными словами, они просили столько денег, сколько хватило бы для того, чтобы запустить проект, но не указывали, сколько средств потребуется для его окончания. Затем, когда первые несколько миллионов долларов уже потрачены, они всегда утверждали, что отказ от проекта из-за значительного увеличения расходов на него (когда разработка нового самолета переходила от чертежей на этап реального производства) означал бы, что все вложенные в проект деньги окажутся просто выброшенными на ветер. Когда первый опытный образец самолета сходил с конвейера и становилось ясно, что понадобится продолжительная и очень дорогая программа обучения, а также огромные суммы денег для покупки запасных деталей для самолета, военные заявляли, что не заложить эти суммы в будущий бюджет будет опять же означать бесцельную растрату уже вложенных денег. При бюджетировании на основе жизненного цикла предполагается, что вооруженные силы должны представить свои прогнозы относительно общей суммы затрат на весь период разработки предполагаемого оружия, в том числе расходы на обучение, техническое обслуживание, ремонт и замену оборудования. Это, по крайней мере, теоретически, должно помочь министру обороны, президенту и конгрессу заранее представить себе весь объем работ и его влияние на бюджет в будущем.

Бюджетирование на основе жизненного цикла в любой его разновидности получает все большее распространение в бизнесе. Более того, неправильно было бы считать, что новый проект — будь то капитальная инвестиция или такой вид деятельности, как рекламная кампания или программа обучения, — в будущем будет стоить меньше. Только провальной программе не требуется больше денег, но в таком случае от нее можно и нужно отказаться. Завод, который больше никому не нужен, стоит продать. Программу обучения, которая не помогает готовить хороших специалистов, необходимо свернуть. Если продукция хорошо продается на рынке, если завод производит правильную продукцию по правильной цене, а программа обучения действительно обучает людей, то в будущем они обязательно будут нуж-

даться в дополнительных средствах, — так и должно быть. Закладывая в бюджет капитальные, фиксированные и управляемые затраты, менеджер должен всегда продумывать, сколько еще денег понадобится, чтобы добиться успеха. Успех требует от организации усилить поддержку программы.

## ОПЕРАЦИОННЫЙ БЮДЖЕТ И БЮДЖЕТ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Уже по одной только указанной выше причине очень многие компании все чаще разделяют бюджет на две составляющие. Одна из них — *операционный бюджет*, который занимается тем, что происходит уже сейчас. Вторую составляющую иногда называют *бюджетом возможностей*, и касается она новых аспектов, которые можно воплотить в жизнь, новой продукции, рынков, направлений деятельности, программ, которые либо предлагают нечто совершенно новое, либо кардинальным образом меняют привычный принцип работы. Операционный бюджет обычно занимает огромное количество страниц. В отличие от него бюджет возможностей обычно очень короткий. Но менеджер, который умеет правильно составлять бюджет, как правило, тратит на краткий бюджет возможностей столько же времени, сколько и на объемный операционный бюджет. Анализируя операционный бюджет, менеджер задает себе вопрос: “Каков *минимальный* объем работ, которые необходимо выполнить в этой области, чтобы не допустить нанесения ущерба? Сколько сил и ресурсов нужно вложить в эту работу, чтобы воплотить ее в жизнь? Каковы минимальные затраты для получения адекватных результатов?” В том, что касается экономической теории, такой подход можно назвать *удовлетворяющим*, т.е. менеджер не стремится добиться *максимума* и не пытается *оптимизировать* прогнозы. Он хочет удовлетворить минимальные требования, необходимые для того, чтобы не допустить нежелательного развития событий.

При составлении бюджета возможностей в первую очередь нужно задаться вопросом: “Это подходящая возможность?” Если ответ будет положительным, то следующий вопрос звучит так: “Каковы оптимальные затраты времени и ресурсов, которые могут от нас потребоваться, если мы воспользуемся данной возможностью в настоящий момент? Можно ли рассчитывать ускорить процесс разработки давно необходимой продукции, если привлечь к работе больше людей? Или это только запутает все дело?” На первых этапах реализации возможности расходовать слишком много денег и ресурсов не менее опасно, чем выделять их в недостаточных количествах.

Именно нежеланием задавать себе эти три вопроса объясняется провал столь многих государственных программ в сфере образования и здравоохранения. Они просто тонут в деньгах, хотя в этот момент нуждаются



только в первоклассных специалистах для проведения экспериментов, разработки, обучения и демонстраций. Деньги всегда тянут за собой расцвет бюрократии, которая просто слишком занята собственными внутренними процессами, чтобы приносить реальные плоды или хотя бы интересоваться тем, какие результаты уже были получены. А общественность, поддавшись очарованию огромных сумм, выделенных на реализацию этих программ, ожидает незамедлительного прорыва, поэтому приходит в уныние, когда результаты не торопятся показаться, хотя именно так и должно быть в области образования и здравоохранения, где все программы по своему определению изначально рассчитаны на многолетний период внедрения.

### БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Чтобы правильно составить бюджет, менеджер должен использовать его как инструмент контроля над выполнением заданий. Большинство бюджетов касаются только денег и четко оговаривают, на что их нужно потратить. В них ничего не говорится о том, как можно убедиться, что *ожидаемые результаты* вообще можно получить. Бюджеты не предусматривают единственный ресурс, который может получать результаты, — квалифицированных сотрудников.

Последний и самый важный этап процесса составления бюджета — определить, кто за какую работу должен отвечать и какие ожидаемые результаты должен получить. Если возле каждой статьи расходов в бюджете не указать имя конкретного человека, который будет выполнять эту работу, то это решение нельзя считать принятым. Единственное решение, которое все же было принято, — решение потратить деньги, а это всегда самое простое.

В процессе бюджетирования менеджер начинает со своих возможностей и приоритетов. Относительно каждого из них он спрашивает себя: “Чья это работа? Это подходящий человек? Способен ли он добиться результатов? Есть ли у него время заниматься этой работой?”

Бюджетирование, другими словами, не может служить заменой эффективных решений. Это инструмент планирования и принятия решений. А деньги не заменят размышления, эффективность работы и компетентность. Люди думают. Люди эффективно работают. Люди обладают компетентностью. Несомненно, им нужны деньги, но без людей деньги будут потрачены впустую.

Помимо того, что бюджетирование является инструментом планирования для менеджера, оно используется еще и как один из самых эффективных инструментов *коммуникации и интеграции*. При составлении бюджета приходится пытаться составить представление о каждом элементе бизнеса. Но при этом становится также понятно, какой из элементов касается по-

требностей компании в целом. Следовательно, при бюджетировании необходимо, чтобы менеджер, отвечающий за все, и руководители каждого элемента вместе обсуждали проект бюджета. Менеджер каждого подразделения должен нести ответственность за процесс бюджетирования. Бюджет для всей компании, по сути, является суммой бюджетов всех составляющих элементов. И наоборот, бюджет каждого элемента получается из общего бюджета компании.

Значит, при правильном использовании бюджет становится важным средством коммуникации и интеграции для менеджеров. Он должен способствовать восходящей коммуникации, с помощью которой менеджер знакомится с мнениями, приоритетами, тревогами и потребностями подразделения, которое находится у него в подчинении. Кроме того, он должен способствовать горизонтальной коммуникации, благодаря которой менеджеры в других областях могут понять, чего пытаются добиться их коллеги и что им для этого нужно. Бюджет должен быть эффективным инструментом интеграции, которая позволяет менеджеру объяснить своим сотрудникам потребности организации в целом, решения, которые нужно принять, приоритеты, которые важно установить, и особенно задания для персонала, которые формулируются на основе бюджета.

Бюджет легализует одни затраты и запрещает другие. Он подчеркивает и поддерживает некоторые возможности, но при этом умаляет или отказывает в поддержке другим возможностям и направлениям деятельности. Следовательно, бюджет подчас можно рассматривать как инструмент ограничения менеджеров или их единственный способ избежать ответственности, а значит, лишить мотивации. Но если бюджетом пользоваться правильно, то он может стать средством стимулирования и единения, может сделать понятными общие интересы организации и найти подходящие стимулы даже для тех людей, любимые проекты которых не получили поддержки в бюджете.

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ**

Бюджет — это инструмент управленческого контроля. Он показывает менеджеру, как функционирует организация по каждому из основных направлений деятельности. Мы не вышли за рамки бюджета? Или уже превысили его? Одного взгляда на цифры будет достаточно, чтобы увидеть результаты за один месяц, три месяца или целый год. Точно так же бюджет показывает, когда пришло время пересмотреть прогнозы, поскольку ситуация складывается лучше, хуже или иначе, чем предполагалось.

Как правило, компании воспринимают бюджет как систему раннего оповещения об опасности и неэффективной работе, и это очень важная функ-

ция. Но несоответствие эффективности с тем, что было заложено в бюджете, следует также расценивать как систему раннего оповещения о представившихся возможностях, т.е. шансах сделать эффективность *выше*, чем ожидалось.

Пример контроля над бюджетом, который выполняет обе задачи, — очень простой цветовой код, разработанный крупной многонациональной инвестиционной компанией, которая работает на новых рынках и предоставляет стартовый капитал для молодых отраслей и организаций. Бюджет всех инвестиций компании в любой отдельно взятой стране показан на большой диаграмме, которая висит на стене конференц-зала в главном офисе компании. Используются четыре цвета: зеленый — все идет так, как запланировано в бюджете; желтый — осторожнее, может возникнуть проблема; красный — проблема уже возникла; и синий — все идет лучше или быстрее, чем ожидалось. Менеджеры этой компании научились тратить на синие зоны столько же времени, сколько на желтые и красные.

Предположим, новая компания замечает, что ее завод строится быстрее, чем предполагалось изначально. Значит, она может приступить к продвижению своей продукции на рынок на год раньше. Как это отразится на подборе кадров, создании системы сбыта, подготовке рекламной кампании, заказе сырья или на требованиях к оборотному капиталу? Если все это не подготовить, то будет упущена возможность, которая представилась в связи с внезапным успехом при постройке завода.

Контроль на основе бюджета позволяет менеджеру не обращать внимания на все направления, которые развиваются согласно бюджету, в то время как те, что значительно отклоняются от него, будь то в положительную или отрицательную сторону, легко можно заметить. Более того, очень полезно было бы каждый месяц или каждый квартал показывать отдельно все статьи, которые в значительной степени отличаются от того, что прогнозировалось в бюджете, и обязательно находить объяснение таким расхождениям, чтобы менеджер мог решить, не пора ли принимать какие-то меры.

Но очевидно, что разные статьи бюджета играют совершенно неравнозначную роль, среди них есть как жизненно важные, так и самые тривиальные. Зачастую в случае с первыми контроль по исключениям не подходит. Значит, все чаще, особенно в сложных операциях, используется *бюджет решающего фактора*. (Впервые его применили в 1920-х годах в компании General Motors.)

В бюджете решающего фактора для каждой продукции, услуги и организационной единицы заложен вопрос: какие несколько основных элементов вместе охватывают от 75 до 80 процентов общего бюджета? Эти элементы — а их может оказаться всего несколько сотен среди всех статей

бюджета, насчитывающего тысячи, если не миллионы, — затем описываются отдельно и более детально. Обо всех остальных сообщается, только тогда, когда они в значительной степени отличаются от заранее установленного стандарта. И чем менее важен элемент, то ли в том, что касается денег, то ли по своему влиянию на стратегию и производство, тем более обширен диапазон отклонений от бюджета, о которых не докладывают высшему руководству.

Еще один важный и широко используемый вариант — это *целевой бюджет*, который контролирует распределение средств и учитывает все достигнутые результаты, сравнивая их с теми, которые прогнозировались вначале. Например, бюджет может выделить средства на рекламу и дистрибуцию нового товара, которые можно успешно протестировать на рынке в определенный период, и не выходя за рамки бюджета. До тех пор пока эта цель не будет достигнута, никакие дополнительные расходы, хотя и предусмотренные бюджетом, не могут быть сделаны. Целевой бюджет играет особенно важную роль для капитальных проектов, таких как большое строительство, крупная исследовательская программа или разработка и внедрение новой продукции.

## ГРАФИК ГАНТА И СЕТЕВАЯ ДИАГРАММА

Бюджет охватывает всю организацию — компанию, подразделение или отдел в целом. Он контролирует все ее доходы и сравнивает их со всеми ее затратами. Для каждого периода времени бюджет представляет собой как бы портрет — или, по крайней мере, рентгеновский снимок — всей организации и указывает зоны, где необходим контроль. Но вместе с тем он не предоставляет менеджеру средств для планирования и контроля над отдельными проектами, особенно комплексными, реализация которых будет длиться долгое время.

Чтобы построить нефтевоз, большой химический завод, новую бумажную фабрику или небоскреб с офисными помещениями, необходимо пять лет. Готовый продукт представляет собой интегрированное целое. Но вместе с тем это результат огромного числа различных действий, которые находятся на разных этапах завершения. Некоторые действия выполняются последовательно. Электрическая проводка и водопровод в офисном здании, например, нельзя установить до возведения стен, но сделать это нужно также до того, как приступить к отделке интерьера. Другой работой можно заниматься параллельно. С двигателем танкера и силовой передачей, соединяющей двигатель с гребным винтом, будут работать одновременно с работой над корпусом, а в некоторых случаях даже раньше. И все

же фирма-подрядчик, отвечающая за постройку корабля или небоскреба, обязана выполнить задание к определенной дате и зачастую должна будет выплачивать огромные штрафы, если работа не будет выполнена в срок. Кроме того, фирма обычно связана определенным бюджетом.

Инструмент для контроля подобных проектов — *график Ганта* (названный в честь одного из первых американских ученых, занявшихся научным менеджментом, Генри Л. Ганта, 1861–1919, который впервые применил такой метод во время Первой мировой войны). График Ганта — и множество его более новых вариаций, например методы сетевого анализа, такие как график критического пути (разработанный химической компанией DuPont в 1950-х годах) и система ПЕРТ (метод планирования и оценки затрат времени с использованием сетевого графика, разработанный военно-морскими силами США в конце 1950-х годов), — является самым элегантным и эффективным способом планирования и контроля в арсенале менеджера.

Основная идея Ганта оказалась невероятно простой. Традиционно планирование комплексного задания начиналось с самых первых, начальных шагов и постепенно, шаг за шагом, приближалось к финалу. Гант предложил начать с конечного продукта. “15 декабря 1917 года, — говорил он, — мы пообещали выпустить миноносец, полностью законченный и готовый к работе. Каков последний этап подготовки к этой указанной дате? И когда к этому этапу нужно переходить, чтобы корабль действительно был готов в срок? Какой этап должен предшествовать этому, и так далее вплоть до самого начала?” Результат такого анализа обычно показывается в виде ряда параллельных столбиковых диаграмм, каждая из которых представляет собой одно направление деятельности. Существуют две разновидности таких диаграмм. Одна представляет действия, к которым можно переходить только *после* того, как сделано что-то другое, например установка турбины на миноносец, для чего уже должен быть готов корпус корабля. Второй вид диаграмм отражает действия, не зависящие от окончания другой работы, например обучение команды или разработка приборной панели. Каждый из этих этапов должен начинаться в определенное время, чтобы готовый продукт можно было закончить в установленный срок.

В 1960-х годах японские и шведские судостроительные верфи стали мировыми лидерами в этой отрасли и получили крупнейшую долю судостроительного рынка в мире. Их расходы на оплату труда и материалы были не намного ниже, чем у традиционных верфей в Великобритании или США, но они смогли назначить намного более низкую цену на свою продукцию. Кроме того, они могли обещать клиентам выполнение заказов в намного более короткий срок — и всегда сдерживали свои обещания. Основная причина состоя-

ла в том, что японцы и шведы использовали график Ганта, а другие строители сопротивлялись такому методу и продолжали строить планы традиционным способом, т.е. поэтапно, с начала и до конца. В результате оказывалось, что традиционным верфям снова и снова требуются поставки, предварительная сборка или обучение работников, что просто не было предусмотрено планом, а значит, резко увеличивало затраты и задерживало завершение работ.

В случае с чрезвычайно сложными программами, например во время строительства огромного комплекса химического завода или разработки новой системы вооружения, необходимо использовать более сложный вид графика Ганта: график критического пути или систему ПЕРТ (отличие между ними довольно незначительное и чисто техническое). Эти методы позволяют менеджеру удерживать контроль над множеством направлений деятельности, которые должны часто пересекаться и взаимодействовать. Исходной точкой таких методов выступает то, что сам Гант очень хорошо понимал. В любом крупном проекте есть один критический путь, т.е. одна последовательность этапов, которая занимает самое продолжительное время и которую никак нельзя сократить, ускорить или ужать.

Например, при строительстве офисного небоскреба внутренней отделкой помещений нельзя заниматься до того, как готовы стены, крыша, пол, проводка, трубы и лифтовые шахты. Как только все это сделано, график всей остальной работы можно планировать с относительной свободой. Критический путь — это постройка каркаса здания. Всю остальную работу нужно организовывать, исходя из него. Но сдача офисных помещений в наем — это тоже критический путь. Поиск потенциальных съемщиков можно начинать задолго *до того*, как сделаны все остальные первые шаги. И если строительство здания затянется, то возведение последних двадцати пяти или тридцати этажей может оказаться и не столь срочным, как считалось, когда только составлялись планы. Значит, при строительстве высокого офисного здания существует *критический путь к возведению и критический путь к сдаче внаем*, причем оба они должны переплетаться.

Прежде всего, график критического пути и система ПЕРТ позволяют менеджеру увидеть, какие меры можно предпринять, чтобы предотвратить нежелательное развитие событий, например отставание от сроков или превышение бюджета. Где можно переместить ресурсы из менее важных областей в более значимые? Что нужно добавить или от чего стоит отказаться, чтобы догнать потерянное время или ускорить реализацию проекта? Сколько времени можно выиграть или потерять, если вложить больше или меньше денег?

График Ганта не должен быть сложным, за исключением тех случаев, когда речь идет о действительно комплексных системах. Но если реализация проекта предполагает большой временной отрезок или выполнение огромного числа различных действий, которые должны взаимодействовать друг с другом во времени или пространстве, то график Ганта просто незаменим. Без плана, который исходит из предполагаемого момента завершения и движется по всем необходимым этапам в обратном порядке к самому началу, даже простейшие проекты легко могут выйти из-под контроля в том, что касается времени и затрат.

### **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ С ПОМОЩЬЮ БЮДЖЕТА**

Кроме всего прочего, менеджерам нужно планировать эффективность работы человеческой организации и контролировать ее. Этим необходимо заниматься как в отдельных группах, входящих в состав организации (подразделения, отделы, программы, направления работы), так и по отношению к отдельным людям, из которых состоят эти группы.

Прежде всего менеджеру нужно выяснить, насколько эффективно должны работать эта группа или этот человек, а затем определить, какая эффективность была продемонстрирована на самом деле. Другими словами, начинать нужно с планирования эффективности, а не с оценки результатов труда. Исходная точка для эффективности в человеческой организации, как и исходная точка при составлении графика Ганта, — это желаемый результат. Как уже много раз говорилось в данной книге, необходимо концентрироваться на целях, что и считается одной из основных обязанностей как организационной единицы, так и отдельного менеджера или квалифицированного сотрудника.

### **Вывод**

Бюджет позволяет менеджеру распределить ресурсы в соответствии с результатами, уравновесить доходы и расходы, а также контролировать события во времени, чтобы можно было принять меры для исправления ситуации. График Ганта и его различные виды, такие как график критического пути или система ПЕРТ, помогают менеджеру составить план крупного проекта, рационально распределить ресурсы по различным этапам и видам работы, которая нужна для реализации проекта, и контролировать прогресс до самого завершения как в соответствии с временными параметрами, так и в том, что касается допустимых затрат. Планирование эффективности разных единиц организации и отдельных работников, а также

оценка результатов труда, наконец, позволяют менеджеру повысить производительность сотрудников, знаний, видения и мотивации в человеческой организации, сконцентрировать энергию персонала на повышении эффективности, а значит, сделать эффективность работы всей организации отражением индивидуального развития каждого работника.



## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ПОНЯТИЯ

---

Для получения необходимой информации менеджерам нужны особые инструменты. Некоторые из них существуют уже довольно давно, но редко когда этими средствами пользовались для управления организацией. Другие инструменты сейчас модифицируются, потому что в исходной форме оказались бесполезными.

Проходит время, и мы снова и снова убеждаемся, что понятия и инструменты взаимосвязаны и влияют друг на друга. Под воздействием первых изменяются и вторые. Именно так сейчас происходит с понятием *предприятия* и с инструментом, который мы привыкли называть *информацией*. Новые инструменты позволяют нам, а подчас и заставляют, взглянуть на свою организацию по-новому. В случае с некоторыми инструментами, которые, судя по всему, в будущем будут играть очень важную роль, в нашем распоряжении пока имеются лишь краткие характеристики, а сами инструменты еще только предстоит разработать.

### 1. Базовая информация, необходимая предприятию

Мы только начинаем понимать, как можно пользоваться информацией в качестве инструмента. Но уже сейчас можно назвать основные элементы информационной системы, которые нужны предприятию. Вместе с тем мы начинаем разбираться и в понятиях, которые, скорее всего, будут положены в основу предприятий, которыми завтра придется управлять менеджерам.

#### От учета издержек до контроля над результатом

Наверное, в вопросе модификации как предприятия, так и информации дальше всего мы зашли в самой традиционной из всех систем — в *бухгалтерском учете*. Более того, многие компании уже перешли от привычного учета издержек производства к *учету затрат по видам деятельности*. Впервые этот метод появился в производстве, но сегодня он получает широкое распространение в сфере обслуживания и даже в некоммерческих организациях, например университетах. Учет затрат по видам деятельности

представляет собой одновременно новое *понимание* процесса бизнеса и новый метод *оценки*.

Основные принципы учета издержек, которые используются и поныне, изначально были предназначены для массового производства. При такой традиционной системе акцент делается на калькуляцию себестоимости продукции с целью оценки товарно-материальных запасов. Затраты на поддержание запасов не включают в себя издержки на многие важные виды деятельности, такие как технология, маркетинг, дистрибуция и обслуживание.

Когда более семидесяти лет назад появился метод учета издержек, затраты на оплату труда в производстве составляли более 50 процентов всех производственных расходов. А в американской промышленности было занято свыше половины всех трудовых ресурсов. Но в настоящее время оба этих предположения уже не соответствуют действительности. Тем не менее традиционные принципы учета издержек по-прежнему используются очень широко.

Главная проблема — это не *технология*, а *менталитет*. Представление о калькуляции себестоимости при традиционном учете издержек и при учете затрат по видам деятельности совершенно разное. В традиционной практике издержки учитываются *снизу вверх*, т.е. труд, материалы, накладные расходы, основной акцент делается на связанных с производством прямых и вспомогательных затратах, на так называемой “себестоимости товарных запасов”. Учет затрат по видам деятельности начинается с объекта затрат, т.е. продукции, услуги, потребителя или канала сбыта. При этом задается вопрос: какие направления деятельности и связанные с ними затраты необходимы для реализации всей цепочки действий, которые связаны с приданием стоимости объекту затрат? Пользователи этой технологии оценивают затраты на деятельность по производству продукции или услуги, используя критерии, которые отражают количество осуществленных действий. Учет затрат по видам деятельности можно также назвать *нисходящей калькуляцией общих издержек*.

Затраты, которые имеют значение для конкурентоспособности и прибыльности, — это затраты на общий процесс, т.е. как раз на то, на что обращается внимание в ходе учета затрат по видам деятельности и что благодаря ему можно контролировать. Основная предпосылка гласит, что бизнес — это интегрированный процесс, который начинается, когда на завод прибывает сырье, материалы и детали, и продолжается даже после того, как готовая продукция находит своего конечного потребителя. Обслуживание все равно влияет на стоимость продукции, не говоря уже об установке, даже если это оплачивается потребителем.

Учет затрат по видам деятельности может существенно снизить производственные затраты. Но самое большое влияние он оказывает на обслужи-

вание. Однако сфера обслуживания — банки, магазины, больницы, газеты, школы, радио и телевизионные станции — практически не имеют точной *информации об издержках на единицу продукции*. Учет затрат по видам деятельности показывает, почему традиционный учет издержек в случае с сервисными компаниями оказался неэффективным. Дело не в том, что методы были ошибочны. Все объясняется тем, что в ходе традиционного учета издержек делают *неверные предположения*. Сервисные компании должны начинать не с расходов на отдельные операции, как это делали производственные фирмы, пользующиеся традиционным учетом издержек. Они должны исходить из предположения, по которому единственный вид издержек для них — это *издержки общей системы*. А это в любой отдельный период времени преимущественно будут фиксированные затраты. Предположив, что все издержки фиксированы, сервисные компании могут перенести акцент на потребителя, иными словами, сконцентрироваться на *контроле над результатами*.

Например, магазины розничной торговли, такие как Wal-Mart или Costco, должны дать себе установку, что как только оборудована торговая площадь, расходы на нее становятся фиксированными, и менеджмент будет заключаться в том, чтобы за определенный период времени максимально увеличить прибыль от этого пространства. Такая концентрация на контроле над результатами позволила этим магазинам увеличить прибыльность, несмотря на свои *низкие цены* и низкую *рентабельность продаж*.

Банки, к примеру, несколько десятков лет пытаются использовать в своем бизнесе традиционные технологии учета издержек, т.е. определять расходы на отдельные операции и услуги, что не приносит практически никаких плодов. Сегодня они уже задаются вопросом: «Какой вид деятельности является центром затрат и результатов?» Ответ может быть только один: *потребитель*. Расходы на потребителя в любой важной сфере банковских услуг являются фиксированными. Следовательно, *доход с потребителя*, т.е. и объем услуг, которыми пользуется клиент, и ассортимент этих услуг, как раз и определяет затраты и прибыль.

Точно так же как в сфере обслуживания различие между фиксированными и переменными затратами не играет существенной роли, основное предположение, которым пользуются при традиционном учете издержек, — о том, что *труд* может заменить *капитал* в работе, основанной на знаниях, — тоже оказывается несостоятельным. На самом деле в умственном труде *дополнительные капитальные инвестиции, скорее всего, потребуют большего, а не меньшего труда*. В больнице, покупающей новое диагностическое оборудование, никого не будут увольнять в результате такого решения. Скорее им придется нанять дополнительно четыре-пять сотрудников для обслуживания новой аппаратуры. Другие организации, занятые умственным трудом, тоже успели в этом убедиться.

В некоторых областях, например в исследовательских лабораториях, где оценить производительность не так-то просто, нам по-прежнему придется полагаться не на учет, а на предположения и собственные суждения. Но в большинстве случаев умственного труда и сервисной работы в течение нескольких лет мы должны разработать надежные инструменты для измерения затрат и их соотнесения с результатами.

Если лучше представлять себе учет издержек в сфере обслуживания и умственном труде, то это должно позволить разобраться в расходах на привлечение и удержание клиентов в бизнесе любого рода.

### **От юридической выдумки к экономической действительности**

Но мало знать всего лишь затраты на производство. Чтобы успешно работать на мировом рынке в условиях усиливающейся конкурентной борьбы, компания должна представлять себе свои издержки на всю *экономическую цепочку*, а также сотрудничать с другими звеньями этой цепи, чтобы свести к минимуму расходы и максимально увеличить доход. Значит, компании начинают отказываться от учета только того, что происходит внутри организации, и занимаются учетом издержек всего экономического процесса, в котором даже самая крупная компания является всего лишь одним из звеньев.

Компания как юридическое лицо является реальным объектом для акционеров, кредиторов, сотрудников и сборщиков налогов. Но с экономической точки зрения это всего лишь фикция. Тридцать лет назад компания Соса-Сола была мировым франчайзером. Продукцию выпускали независимые заводы. Сегодня эта компания владеет большинством разливочных заводов в США. Но любителям кока-колы, даже тем немногим, кто знают об этом, нет до этого абсолютно никакого дела.

На рынке значение имеет экономическая реальность, т.е. затраты на весь процесс, независимо от того, кто им владеет. Неоднократно в истории бизнеса никому не известная компания, которая, как казалось, появилась из ниоткуда, всего за несколько лет без каких-либо видимых усилий обогнала признанных лидеров. Обычно это объясняется передовой стратегией и технологией, передовым маркетингом или экономичным производством. Но в очень многих случаях новичок заодно может похвалиться также невероятным преимуществом в затратах. Причина зачастую все та же: *новая компания знает затраты на всю экономическую цепочку и управляет ими, а не только собственными расходами.*

Наверное, самый известный пример компании, знающей затраты своих поставщиков и дистрибьюторов и управляющей ими, — это Toyota. Все ее поставщики и дистрибьюторы, естественно, являются членами кейрецу. С помощью этой сети менеджеры компании Toyota управляют всеми

затратами на производство, сбыт и обслуживание автомобилей как одной системой издержек, а значит, могут направлять работу туда, где она стоит меньше всего и заодно приносит максимальный доход.

Управление всей цепочкой экономических затрат все больше будет становиться необходимостью. Менеджерам нужно организовать не только цепочку издержек и управлять ею, но и всем остальным — особенно корпоративной стратегией и планированием продукции — как одним экономическим целым, независимо от юридических границ отдельных компаний.

Мощная сила, подталкивающая компании к учету затрат всей экономической цепочки, — это переход от *калькуляции цен на основе затрат к учету затрат на основе цены*. Обычно западные компании начинали с издержек, навверх ставили желаемую рентабельность продаж и так определяли цену. Это была калькуляция цены на основе затрат. Но, например, компания Marks & Spencer уже давно переключилась на учет затрат на основе цены, при котором цена, которую покупатель готов заплатить, определяет допустимые затраты, начиная еще с этапа разработки. До недавнего времени компании, применявшие учет затрат на основе цены, были исключениями, теперь же этот метод получает все большее распространение.

Те же идеи применимы и к аутсорсингу, альянсам и совместным предприятиям, т.е. к любой структуре, которая строится не на *контроле*, а на *партнерстве*. Именно такие организации, а совсем не традиционная модель материнской компании с несколькими дочерними предприятиями, находящимися в полной от нее зависимости, все чаще используются в качестве образца для роста, особенно в условиях глобальной экономики.

Для многих компаний далеко не просто перейти к учету издержек всей экономической цепочки. Для этого требуется однообразие или, по крайней мере, совместимость учетных систем всех компаний-звеньев этой цепи. Но все они ведут учет по-своему. Более того, для учета издержек всей экономической цепочки нужен обмен информацией между компаниями, а на самом деле даже в рамках одной фирмы работники склонны скрывать известную им информацию.

Несмотря на все помехи, учет издержек всей экономической цепочки обязательно станет реальностью. В противном случае даже самая эффективная компания будет занимать все более невыгодное положение из-за своих затрат.

## 2. Информация для создания богатства

Предприятиям в первую очередь платят за создание богатства, а не за контроль над расходами. Обычно предприятия создаются не для того, чтобы в скором времени ликвидироваться. Ими нужно управлять как дей-

ствующими предприятиями, т.е. для создания богатства. А это требует еще трех дополнительных инструментов диагностики: информации о *производительности, компетентности и распределении ресурсов*. Наряду с базовой информацией они составляют *инструментарий* менеджера для управления предприятием.

### Информация о производительности

Второй набор инструментов включает те, с помощью которых измеряется производительность ключевых ресурсов. Самый старый из них (созданный во время Второй мировой войны) — это критерии производительности физического труда. Сегодня мы постепенно разрабатываем критерии оценивания производительности умственного труда и сервисной работы. Но оценка одной лишь производительности работников — как физического, так и умственного труда — больше не служит источником адекватной информации о производительности. Теперь нам нужны также данные о *совокупной производительности факторов производства*.

Этим объясняется растущая популярность *экономической добавленной стоимости* (ЭДС), невзирая на всю ее сложность. ЭДС основывается на том, что известно уже давно: то, что все мы привыкли называть прибылью, т.е. деньги, оставшиеся после всех расходов, на самом деле совсем и не прибыль, а может оказаться настоящими затратами. Об этом никто даже и не спорит. Пока компания не получила прибыль, превышающую стоимость капитала, она работает себе в убыток. Неважно, что при этом она платит налоги так, как будто получила настоящую прибыль в соответствии со своей декларацией о доходах. Предприятие все равно возвращает в хозяйство меньше, чем использовало в виде ресурсов. Оно не покрывает всех своих затрат, пока полученная прибыль не превысит стоимость капитала. До тех пор компания не создает богатство, а растрчивает его.

Измеряя добавленную стоимость сверх всех расходов, в том числе и сверх стоимости капитала, ЭДС, по сути, оценивает производительность всех факторов производства. Сама по себе она не сообщает, почему определенный продукт или услуга не добавляет ценности или как это исправить. Но с ее помощью мы можем узнать все, что нужно выяснить, а также понять, что пора принимать какие-то меры. Значение ЭДС необходимо также использовать для того, чтобы понять, что все-таки работает эффективно. Она показывает, какая продукция, услуги, операции или деятельность отличаются высокой экономической производительностью и добавляют значительную стоимость. В таком случае нам нужно задаться вопросом: “Чему нас учит этот успех?”

Еще один широко используемый инструмент для получения информации о производительности — *сопоставительный анализ*, т.е. сравнение

своей эффективности с показателями лидеров отрасли, а еще лучше — с лидерами из любой точки мира. В ходе сопоставительного анализа делается справедливое предположение о том, что то, что делает одна организация, вполне могут делать и все другие. Еще одно правдивое предположение таково: любая компания может успешно конкурировать на мировом рынке. И, наконец, последнее истинное предположение гласит: повторение успехов лидера — это, как минимум, предпосылка для того, чтобы стать конкурентоспособным. Вместе ЭДС и сопоставительный анализ являются инструментами диагностирования для оценки совокупной производительности факторов производства и управления ею.

### Информация о компетентности

Следующий набор инструментов для создания богатства связан с компетентностью. Лидерство в отрасли основывается на способности делать то, на что другие либо совсем не способны, либо им это удастся с трудом и не слишком качественно. В основе всего этого лежит *ключевая компетенция*, соединяющая рыночную стоимость или потребительскую ценность с особыми качествами производителя или поставщика. Как можно узнать, что происходит с вашей ключевой компетенцией — крепнет она или ослабевает? По-прежнему ли это нужная компетенция, не нужно ли ее в чем-то менять?

О ключевой компетентности собрано множество фактов лишь из реальной жизни. Но многие узко специализированные компании среднего размера — например, шведская фармацевтическая компания и американский производитель специальных инструментов — разрабатывают методику оценки и управления ключевой компетенцией.

Первый шаг — внимательно следить за эффективностью работы собственной компании и организации-конкурента, обращая особое внимание на *неожиданные успехи и провалы* в тех областях, где работа в целом должна быть хорошей. Успехи показывают, что ценится на рынке и за что хорошо платят. Они говорят, в какой сфере компания обладает конкурентным преимуществом. Неудачи следует расценивать как первый признак либо перемен на рынке, либо ослабления компетенции компании.

Такой анализ позволяет на ранних этапах замечать открывающиеся возможности.

Тщательно отслеживая неожиданные успехи, производитель инструментов из США обнаружил, например, что небольшие японские мастерские покупают это высокотехнологичное и очень дорогое оборудование, даже несмотря на то, что производитель специально не предназначал свою продукцию для них и даже не предлагал ее этим покупателям. Таким образом компания смогла обнаружить свою новую ключевую компетенцию: ее продукция проста в применении и ремонте, несмотря на всю техническую

сложность. Когда к разработке продукции начали подходить с такой гочки зрения, компания заняла лидирующее положение на рынке маленьких заводов и мастерских в США и Западной Европе, а это огромные рынки, на которых прежде она не вела практически никаких дел.

Ключевая компетенция уникальна у каждой организации, она, так сказать, является элементом личности компании. Но каждая организация — не только из бизнес-сектора — непременно должна обладать одной компетенцией: *инновациями*. Любой организации нужно также уметь фиксировать и оценивать свою *инновационную эффективность*. В тех организациях, которые уже этим занимаются (среди них найдется и несколько передовых фармацевтических компаний), исходной точкой служит не собственная эффективность компании, а тщательный учет инноваций во всей области за определенный период. Какие из нововведений оказались действительно успешными? Сколько из них придумали мы? Соответствует ли такая эффективность нашим целям? Направлению рынка? Нашему положению на рынке? Нашим затратам на исследования? Относятся ли наши успешные инновации к областям с максимальным ростом и возможностями? Сколько действительно важных инновационных возможностей мы упустили? Почему? Потому что не заметили их? Или потому, что видели их, но отмахнулись? А может, мы их просто испортили? Насколько удачно у нас получается превращать инновацию в коммерческий продукт? Конечно, в значительной степени это будет предположения, а не конкретные оценки. Такой анализ не отвечает на вопросы, а скорее задает их, но вопросы задают правильные.

### **Информация о распределении ресурсов**

Последняя область, в которой нужна диагностическая информация для управления текущими делами и создания богатства, — это распределение скудных ресурсов, т.е. капитала и эффективных кадров. Именно эти виды ресурсов превращают всю информацию, имеющуюся у менеджеров о бизнесе, в действия. Они определяют, хорошо или плохо будет работать предприятие.

В современных организациях процесс распределения капитала разработан очень хорошо, но все же свои недостатки у него имеются. Однако самое главное заключается в том, что большая часть процесса распределения капитала происходит совершенно без применения следующих жизненно важных видов информации.

- Что может случиться, если предложенная инвестиция не принесет обещанных результатов? Нанесет ли это серьезный вред компании или будет не страшнее укуса комара?
- Если инвестиция будет успешной, а особенно, если ее успех превзойдет наши ожидания, то какие обязательства это на нас может наложить?



Кроме того, для распределения капитала необходимо установить конкретные сроки: когда и какие результаты можно ожидать? После этого все результаты — успех, неуспех, почти провал и провал — нужно зафиксировать и проанализировать. Самый лучший способ повысить эффективность организации — оценить результаты капитальных затрат по сравнению с обещаниями и ожиданиями, которые привели к полученным результатам. Насколько богаче были бы сегодня Соединенные Штаты Америки, если бы подобная практика была стандартной при оценке каждой правительственной программы?

Но капитал — это всего лишь один из ключевых ресурсов организации, и уж тем более не самый скудный. В любой организации самый ограниченный ресурс — эффективные работники. Со Второй мировой войны американские военные научились тестировать свои кадровые решения. Сегодня в армии принято тщательно продумывать, какие ожидания выдвигаются по отношению к высшему командованию, прежде чем назначать на эти должности определенных людей. Затем результаты работы новоназначенных сравниваются с этими ожиданиями. Вооруженные силы непрерывно оценивают принятый у них процесс отбора высшего командования, учитывая все успешные и неудачные назначения.

В бизнесе, а также в университетах, больницах и правительственных органах назначение на должность с конкретным указанием того, что ожидается от человека, и систематической оценкой полученных результатов на данный момент практически неизвестно. Пытаясь создать богатство, менеджеры должны распределять человеческие ресурсы так же целесообразно и вдумчиво, как распределяют и капитал. А результаты этих решений должны четко фиксироваться и тщательно изучаться.

### Где же результаты?

Эти три вида информации сообщают нам только о текущем состоянии дел. Они информируют и направляют тактику. Для стратегии же нам нужна организованная информация об окружающем мире. Стратегию необходимо основывать на информации о рынках, потребителях и непотребителях, о технологии в данной отрасли и в других отраслях, об изменениях в мировой экономике. Ведь именно там ощущаются результаты. Внутри организации существуют только центры затрат. Единственный центр прибыли — это клиент, чек которого не был возвращен банком.

Серьезные изменения всегда начинаются за пределами организации. Розничный торговец, возможно, очень многое знает о людях, делающих покупки в его магазине. Но каким бы успешным он ни был, любой розничный торговец может назвать своими клиентами лишь небольшую долю всех потребителей на рынке, большинство же из них остаются для него непотребителями.

телями. Именно среди непотребителей всегда начинаются серьезные перемены, которые оказывают затем заметное влияние. По крайней мере, половина новых изобретений в технологии, которые изменили облик промышленности за последние пятьдесят лет, были сделаны за пределами самой промышленности. Коммерческие бумаги, которые произвели революцию в мире финансов в США, изначально появились не в банках. Молекулярная биология и геновая инженерия развивались не в рамках фармацевтической промышленности. Хотя огромное количество бизнес-компаний будут по-прежнему действовать на местном или региональном уровне, все они, хотя бы в потенциале, могут столкнуться с глобальной конкуренцией из тех мест, о которых прежде никогда и не слышали.

Не вся необходимая информация о внешнем мире *доступна*, несмотря на существование узкоспециализированных изданий с большим тиражом. Например, нет никакой, даже самой ненадежной, информации об экономической ситуации в большей части Китая или о юридических условиях в странах, образовавшихся на территории бывшего Советского Союза. Но даже если информации в избытке, то многие компании не замечают ее. Многие фирмы в США в 1960-х годах вышли на европейский рынок, даже не задумываясь о тонкостях международного права. Европейские компании оказались так же слепы и плохо информированы в своем движении в сторону США. Одна из основных причин фиаско, которое потерпели японские инвестиции в недвижимость в Калифорнии в 1990-х годах, — это нежелание выяснить самые элементарные факты о принципах зонирования и налогах.

Серьезная причина неудач в бизнесе — это широко распространенное предположение о том, что условия, т.е. налоги, общественный закон, рыночные предпочтения, каналы сбыта, закон о защите интеллектуальной собственности и многое другое, *должны* быть такими, какими мы их себе представляем или, по крайней мере, какими нам бы *хотелось* их видеть.

Адекватная информационная система должна включать в себя информацию, которая заставляет менеджеров сомневаться в таком предположении. Она должна подталкивать их к тому, чтобы задавать правильные вопросы, а не просто получать сведения, на которые они рассчитывают. Это предполагает, во-первых, что менеджеры знают, какая информация им нужна, и регулярно получают ее. Во-вторых, необходимо, чтобы они систематически использовали эту информацию в процессе принятия решений.

Это только самое начало, всего лишь попытки создать “деловой интеллект”, т.е. информацию о реальных и потенциальных конкурентах со всего мира. Многонациональные корпорации — например, Unilever, Coca-Cola, Nestle, некоторые японские торговые компании и несколько больших строительных фирм — прилагают все усилия к тому, чтобы разработать систему

для сбора и организации внешней информации. Но в целом большинству предприятий еще только предстоит этим заняться. Эта задача стремительно выходит на передний план для всех организаций.

### 3. ИНФОРМАЦИЯ, НЕОБХОДИМАЯ МЕНЕДЖЕРАМ ДЛЯ РАБОТЫ

*Информация для менеджеров*, том числе для всех работников умственного труда, для их собственной работы, возможно, намного важнее информации для предприятия. Информация все крепче связывает их с коллегами и с самой организацией, с их “сетью”. Другими словами, именно информация позволяет работникам умственного труда выполнять свою работу.

Сейчас уже понятно, что никто не может обеспечить работников умственного труда необходимой для них информацией, кроме них самих. Но мало кто из менеджеров пока что пытался решить, что им нужно, а еще меньше из них стремились понять, как организовать эту информацию. Обычно менеджеры полагаются на производителей данных (специалистов по ИТ и бухгалтеров), которые и обеспечивают их такой информацией. Но производители данных не могут сами знать, какие данные нужны пользователям и способны превратиться в информацию. Только конкретные работники умственного труда способны решить, как организовать свою информацию таким образом, чтобы она позволила им действовать эффективно.

Чтобы получить информацию, необходимую для работы, менеджеры должны начать с ответов на такие вопросы.

- Какую информацию я должен предоставить людям, с которыми работаю и от которых завишу? В какой форме? В какой период?
- Какая информация нужна мне самому? От кого? В какой форме? В какой период?

Эти вопросы тесно взаимосвязаны, но все же отличаются друг от друга. *Что я должен* идет первым, потому что ответ на этот вопрос позволяет начать общение. Пока коммуникация не налажена, никакая информация не сможет вернуться назад к менеджеру.

Мы это знаем с тех пор, как Честер И. Барнард (1886–1961) опубликовал еще в 1938 году свою книгу *The Function of the Executive*. И хотя книга Барнарда получила мировое признание, она не оказала почти никакого влияния на практику. Для Барнарда коммуникация была расплывчатым и общим понятием, неким явлением, связанным с отношениями между людьми и глубоко личным. Но сделать коммуникацию эффективной на рабочем месте позволяет тот факт, что она нацелена на нечто вне самого человека. Коммуникация должна концентрироваться на общей задаче и общей цели, на работе.

Спрашивая себя: “Кому я должен предоставить информацию, чтобы эти люди могли выполнять свою работу?”, человек нацеливает коммуникацию на общую задачу и общую работу. Общение становится эффективным. Следовательно, первый вопрос (как и в любом виде эффективных отношений) звучит не как “Что я хочу и что мне нужно?”, а “Что другим людям нужно от меня?” и “Кто эти люди?” Только после этого можно спрашивать: “Какая информация мне нужна? От кого? В какой форме? В какой период?”

Менеджеры, задающие эти вопросы, вскоре поймут, что из информационной системы их собственной компании они получают крайне мало необходимой информации. Часть поступает из бухгалтерии, хотя зачастую такие данные приходится переосмысливать, переформулировать и переоформлять, чтобы менеджер мог применить их в работе. Однако значительная часть информации, которая пригодится менеджеру в работе, как уже говорилось, приходит извне, и ее нужно организовать совершенно отдельно от внутренней информационной системы.

Единственный, кто может ответить на вопросы “Какую информацию я кому-то должен? Кому именно? В каком виде?” — это другой человек. Следовательно, первый этап для получения информации, которая нужна менеджерам для работы, — обратиться к людям, с которыми они сотрудничают, ко всем, от кого они зависят, к тем, кто должен знать, что они делают, и спросить их. Но прежде необходимо самому подготовиться к ответу. Ведь и собеседник будет и должен задавать вопросы в свою очередь: “Какая информация вам нужна от меня?” Значит, сначала менеджеры должны продумать оба вопроса и только после этого обращаться к другим людям с просьбой рассказать, какую информацию им нужно предоставить.

Оба вопроса — “Что я должен?” и “Что мне нужно?” — на первый взгляд кажутся простыми, но это заблуждение. Любой, кто их когда-либо задавал, вскоре понимает, что для того, чтобы найти правильный ответ, нужно все тщательно продумать, провести множество экспериментов и приложить массу сил. К тому же полученные ответы не вечны, их приходится искать снова и снова, через каждые полтора года. Кроме того, эти же вопросы нужно задавать всякий раз, когда происходят серьезные перемены, например *изменения в теории бизнеса на предприятии*, в заданиях или работе конкретного человека или многих людей.

Однако если человек всерьез задается этими вопросами, то вскоре научится понимать и то, что ему нужно и что он должен предоставить другим, после чего можно будет переходить к организации обоих видов информации.

## Организация информации

Если информация не организована, она остается всего лишь данными. Чтобы она приобрела смысл, ее нужно организовать. Но до сих пор совершенно не ясно, в каком виде информация будет полезна для выполнения определенной работы. Одну и ту же информацию в зависимости от назначения можно организовать по-разному.

Приведу один пример. После того как в 1981 году Джек Уэлч стал исполнительным директором компании General Electric (GE), эта организация получила такую прибыль, как никто в мире. Один из многих факторов такого успеха заключается в том, что компания организовала одну и ту же информацию об эффективности работы каждой единицы бизнеса по-разному, в зависимости от цели. Была сохранена традиционная система финансового и маркетингового отчета, в том же виде, в каком большинство компаний ежегодно оценивают результаты своей работы. Но те же данные использовались и для выработки долгосрочной стратегии, т.е. чтобы показать непредвиденные успехи и непредвиденные неудачи, а также определить, где реальные события существенно отличались от того, что ожидалось. Третий способ организовать те же данные — это концентрироваться на инновационной эффективности бизнеса, что является решающим фактором при распределении компенсаций и премий генерального менеджера и руководителей высшего звена в каждой единице бизнеса. Наконец, те же данные были организованы так, чтобы можно было определить, как данное подразделение бизнеса и его руководство относилось к работникам и способствовало их развитию, а это, в свою очередь, играло важную роль при повышении менеджера по службе, особенно генерального менеджера подразделения.

Каждый менеджер организывает одну и ту же информацию по-своему. *А информация должна быть организована так, как с ней удобнее работать конкретному менеджеру.* Однако в методике организации информации можно выделить несколько основных принципов.

Один из них — *ключевое событие*. Какие события (обычно их несколько) служат “петлями”, на которых держится эффективность всей остальной моей работы? Ключевое событие может быть технологическим, например успех исследовательского проекта. Возможно, оно связано с кадрами и их развитием. Оно может иметь отношение к привлечению определенных ключевых потребителей к новой продукции или услуге. Возможно, ключевым событием стало приобретение новых клиентов. Менеджер во многом сам решает, какое событие считать ключевым. Но это решение необходимо обсудить с людьми, от которых зависит менеджер. Наверное, самое важное в любой организации — донести свою мысль до коллег, а особенно до руководства.

Еще одно ключевое методологическое понятие пришло из современной *теории вероятности* — на этом понятии, к примеру, основывается комп-

лексное управление качеством. Это разница между нормальными отклонениями в пределах нормального распределения вероятностей и исключительным событием. Пока отклонения остаются в рамках нормального распределения вероятностей для данного типа событий (например, для качества в производственном процессе), никаких мер принимать не нужно. Подобные отклонения являются только данными, а не информацией. Но исключение, выходящее за рамки принятого распределения вероятностей, — это информация, которая требует решительных действий.

Третий основной принцип организации информации появился в рамках теории *порогового явления*, т.е. теории, которая положена в основу *психологии восприятия*. Немецкий физик Густав Фехнер (1801–1887) первым понял, что мы осознаем какое-то ощущение, скажем, укол булавкой, только после того, как оно достигнет определенной интенсивности, т.е. когда перешагнет порог восприятия. Множество явлений существует по тому же закону. На самом деле это даже не явления, а данные, которые еще не достигли необходимой степени интенсивности и не перешагнули порог восприятия.

В случае со многими событиями как на работе, так и в личной жизни эта теория применима и позволяет превратить данные в информацию. Если мы говорим об упадке в экономике, то речь как раз и идет о пороговом явлении: уменьшение объемов сбыта и прибыли становится упадком, когда переступает через определенный порог, например, когда продолжается дольше определенного периода времени. Точно так же заболевание становится эпидемией, когда в данной группе населения оно превышает установленный порог.

Это понятие особенно полезно при организации информации о событиях среди персонала. Такие происшествия, как несчастные случаи, текучесть кадров, обиды и тому подобное, приобретают значимость, когда переступают определенный порог. Но то же можно сказать и об инновационной эффективности в компании — за исключением того, что здесь порог восприятия представляет собой точку, ниже которой спад инновационной эффективности начинает играть заметную роль и требует немедленного принятия мер. Понятие порога остается одним из самых полезных при определении того, когда последовательность событий становится тенденцией и требует к себе внимания, а может, и действий, а когда события, какими бы значительными они ни казались, на самом деле не играют особой роли.

Наконец, многие менеджеры убедились, что единственный способ эффективно организовать информацию — просто добиться того, чтобы вам сообщали обо всем *необычно*.

Например, письмо менеджеру. Люди, работающие с менеджером, каждый месяц пишут ему письмо, в котором сообщают обо всех необычных и неожиданных событиях в сфере своей деятельности. Большую часть этих необычных происшествий спокойно можно проигнорировать. Но при этом

то и дело случается нечто исключительное, т.е. событие, выходящее за рамки нормального распределения вероятностей. Снова и снова наблюдается последовательность событий — незначительных в письме каждого из отчитывающихся, но важных, если оценить их общее воздействие. То и дело письма менеджеру позволяют выявить модель, на которую необходимо обратить внимание. Снова и снова они служат источником информации.

### Никаких сюрпризов

Никакая система, созданная работниками умственного труда для получения информации, которая им нужна для работы, не может быть идеальной. Но со временем системы постепенно совершенствуются. А самая серьезная проверка информационной системы — в том, чтобы она не приносила никаких сюрпризов. Прежде чем события станут значимыми, менеджеры успевают к ним приспособиться, проанализировать, понять и принять соответствующие меры.

Примером могут послужить три-четыре — их действительно очень мало — американские финансовые организации, которых в конце 1990-х годов не застал врасплох экономический коллапс в Азии. Эти компании успели продумать, что означает поступающая информация об экономике и валютах азиатских стран. Они постепенно упразднили всю информацию, которую получали из своих дочерних предприятий и филиалов в этих странах, потому что поняли, что это всего лишь данные. Вместо этого в начале 1990-х годов эти компании начали организовывать собственную финансовую информацию обо всех появляющихся рынках в стране, используя информацию о микро- и макроэкономике, а также о финансовых условиях, например соотношение долга к ВВП и коэффициент обслуживания долга. Например, в банке ING применялась утонченная система анализа рисков для появляющихся рынков, которой могли пользоваться и компании-клиенты этого банка. Кроме того, в сентябре 1996 года Международный валютный фонд выпустил доклад, предупреждающий о потенциальных проблемах на финансовых рынках Юго-Восточной Азии.

Задолго до того как эти экономические коэффициенты ухудшились настолько, что вызвали панику в азиатских странах, менеджеры упомянутых компаний уже поняли, что происходит. Они осознали, что должны решить, что делать: вытягивать эти страны из краткосрочного роста или придерживаться очень продолжительных и рискованных стратегий. Иными словами, руководители этих компаний поняли, какие экономические данные имеют значение в том, что касается появляющихся стран, организовали их, проанализировали и истолковали. Они превратили эти данные в инфор-

мацию и уже приняли решение, как поступать дальше, задолго до того, как эти действия стали насущной необходимостью.

Подавляющее большинство американских, европейских и азиатских компаний, занимающихся бизнесом в Азии и/или делающие инвестиции в этом регионе, напротив, полагались на то, что им сообщали их сотрудники, работающие в этих странах. Но это оказалось крайне далеким от настоящей информации, даже более того — неправдивой информацией. Готовыми оказались только те менеджеры, которые за много лет уже привыкли задавать себе вопрос: “Какая информация имеет значение в том, что касается нашего бизнеса в Таиланде или Индонезии?”

Менеджерам нужно научиться двум вещам: отбрасывать данные, которые не имеют отношения к необходимой им информации, и организовывать данные с тем, чтобы их можно было анализировать и интерпретировать. После этого необходимо сконцентрироваться на полученной в результате всех этих действий информации и принимать соответствующие меры. Ведь цель информации — не просто углубить знания, а послужить толчком для правильных действий.

### **Выходим за пределы организации**

На примере компаний, которые инвестировали средства в развивающиеся страны и оказались не готовы к краху азиатской экономики, становится понятно, насколько важно получать значимую информацию извне.

В конечном счете у менеджера есть всего один способ получить такую информацию: лично выйти за пределы организации. Какими бы качественными ни были отчеты, какая бы хорошая экономическая или финансовая теория ни была положена в их основу, ничто не может быть лучше личного, непосредственного наблюдения, причем в самой подходящей для этого форме.

Крупнейшая компания-поставщик медицинского оборудования в США была создана исполнительным директором, который сам четыре недели в году, т.е. по две недели дважды в год, замещал торговца, уходящего в отпуск. Того же он требовал и от всех руководителей высшего звена компании. Когда постоянный торговец возвращался, то клиент, например монашка, закупавшая товары для католической больницы, практически всегда спрашивал: “Что это за странный тип вас заменял? Он постоянно спрашивал, почему я покупаю товары у других поставщиков, а не у вас, и совершенно не стремился получить от меня заказ на ту продукцию, что вы продаете”. Но именно в этом и заключался смысл упражнения.

Уже давно было замечено, что мало что так повышает эффективность работы врача, как две недели, проведенные в больнице в качестве пациента.



Исследование рынка, фокус-группы и тому подобного ценятся очень высоко, и это заслуженно. Но тем не менее они всегда сфокусированы на продукции компании, поэтому не обращают внимания на то, что покупает клиент и что его интересует. Только если менеджер сам почувствует себя клиентом, торговцем, пациентом, это принесет ему правдивую информацию извне. Но даже и эта информация все равно ограничивается потребителями и непотребителями компании. В таком случае, какая еще информация извне нужна менеджерам для выполнения своих обязанностей? И как они могут ее получить?

Это одна из причин, почему работать в качестве волонтера некоммерческой организации так важно не только для того, чтобы подготовиться для себя новую профессию на вторую половину жизни. Это также очень полезный способ получать информацию извне, т.е. информацию о том, как другие люди с другой профессией, образованием, знаниями, ценностями и точками зрения видят мир, действуют и реагируют на него, принимают решения. Именно поэтому непрерывное обучение уже добившихся успеха взрослых людей приобретает все большее значение. Ведь во время таких университетских курсов сорокапятилетний успешный работник умственного труда — руководитель компании, юрист, ректор университета, настоятель церкви и т.д. — должен работать с людьми с иной подготовкой и иными ценностями. Это один из способов не только усовершенствовать свои знания, но и получить то, что нужно менеджерам: информацию об окружающем мире.

В долгосрочной перспективе информация о внешнем мире вполне может оказаться самой важной информацией, которая нужна менеджерам для работы. Вместе с тем она требует еще и систематической организации. Такая информация служит основой не только для правильных действий, но и для задач, речь о которых шла в главе 19, задач повышения производительности работника умственного труда, и пойдет в главе 45, где рассказывается об управлении собой. И тот и другой вид деятельности во многом зависит от того, насколько работники умственного труда понимают, какая информация им нужна для работы и какую они должны предоставить другим людям. Помимо этого, здесь необходимо систематически развивать методы, которые позволяют превратить хаотические данные во вселенной в организованную и сконцентрированную информацию для работы менеджера.

## Вывод

Менеджер нуждается в информации трех основных видов, каждый из которых характеризуется особыми понятиями и инструментами. Во-первых, информация о том, что происходит *внутри предприятия*. Здесь мы

используем стандартную информацию о бухгалтерском учете наряду с более новыми и быстро развивающимися методами учета издержек по видам деятельности, ЭДС и сопоставительным анализом. Во-вторых, необходимо налаживать *связи между организациями*, без чего невозможно создать партнерства или альянсы. Учет издержек экономической цепочки – необходимый инструмент в данном случае. Наконец, необходима *информация о внешнем мире*, где, как правило, и происходят серьезные перемены. Интеллектуальные системы бизнеса необходимы для сбора и организации такой информации.

Менеджеры должны во многом полагаться на информацию, необходимую им для работы, информацию, которую они обязаны предоставлять другим людям, и на методы, с помощью которых они превращают хаотичные данные во вселенную в организованную и сфокусированную информацию как исходную точку для дальнейших действий.

# ИННОВАЦИИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

---

В период подъема, как, например, тот, который мы переживаем сейчас, перемены становятся нормой. Несомненно, они всегда рискованны и болезненны и в обязательном порядке требуют усердного труда. Но если отдельный менеджер или лидерская группа не считает своей задачей руководить переменами, то организация (бизнес-компания, университет, больница и т.п.) не сможет выжить. Во время быстрых структурных изменений выживают только те, кто способны к нововведениям и созданию перемен.

Организация, которая хочет развить свою способность к инновациям, стремится не упустить свой шанс добиться успеха и процветания в период быстрых перемен, должна применять в своей деятельности *предпринимательский менеджмент*, т.е. предпринимательские методы и приемы. Эти методы и приемы нужно использовать как *в рамках* существующего предприятия, так и в работе *с новыми компаниями*.

Организация должна задействовать *предпринимательские стратегии* также и вовне, т.е. на рынке. Наконец, предпринимательской организации необходимо прилагать все усилия, чтобы постоянно отыскивать *инновационные возможности*, по отношению к которым затем можно будет применить предпринимательские стратегии.

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ БИЗНЕС

---

“Большие компании не занимаются инновациями” — утверждает известная мудрость. Это звучит достаточно правдоподобно. Действительно, новые, серьезные инновации XX века совершили совсем не старые, крупные организации своего времени. Железные дороги не привели к появлению автомобиля или грузовика, они и не пытались этого сделать. И хотя автомобильные компании все же попробовали поступить так (Ford и General Motors первыми занялись авиацией и космонавтикой), все крупные авиакосмические компании наших дней возникли на основе совершенно новых предприятий. Точно так же сегодняшние гиганты фармацевтической отрасли в большинстве своем представляют собой компании, которые еще пятьдесят лет назад, когда разрабатывались современные лекарственные препараты, были маленькими или вообще не существовали. Все гиганты электропромышленности — компании General Electric, Westinghouse и RCA в США, Siemens и Philips в Европе, Toshiba в Японии — в 1950-х годах активно увлеклись компьютерными разработками, но ни одна из них не преуспела.

И тем не менее расхожее мнение о том, что большие компании не могут и не хотят заниматься инновациями, даже наполовину не является правдой, это настоящее заблуждение.

Во-первых, существует множество исключений — многие крупные компании, которые добились значительных успехов в качестве предпринимателей и новаторов. В Соединенных Штатах Америки есть компания Johnson & Johnson в сфере гигиены и медицины, 3М — в области высокотехнологичной продукции для промышленного и потребительского рынков, Procter & Gamble — на рынке потребительских товаров. Citibank, один из крупнейших банков в мире с более чем столетней историей, является автором многих инноваций в различные области банковского дела и финансов. В Германии одна из крупнейших химических компаний мира Hoechst, которой сегодня уже больше 145 лет, стала успешным новатором в фармацевтической промышленности.

Во-вторых, неправда то, что большой размер служит помехой для предпринимательства и инноваций. Если речь заходит о предпринимательстве, то часто вспоминают о бюрократии больших компаний и их консерватизме. Конечно, и то и другое явление существует, к тому же они являются

серьезной преградой для предпринимательства и инноваций, но вместе с тем и для эффективной работы в любом другом направлении. И тем не менее данные убедительно свидетельствуют о том, что среди существующих предприятий, будь то в бизнес-секторе или среди некоммерческих организаций, компании меньшего размера менее склонны заниматься предпринимательством и инновациями.

Среди работающих предпринимательских организаций существует огромное количество очень больших фирм, в этот список без труда можно было бы включить около сотни различных бизнес-компаний со всего мира, а к новаторским общественным организациям относятся также многие большие учреждения.

Не размер компании мешает предпринимательству и инновациям, а сам существующий принцип деятельности, особенно успешной. Большой компании или организации среднего размера будет проще справиться с такими трудностями, чем маленькой фирме. Для работы в любой области — на производственном предприятии, в сфере технологии, на линии продуктов, в сфере сбыта — требуются постоянные усилия и безраздельное внимание. Единственное, что можно гарантированно ожидать в любом виде деятельности — это ежедневный кризис. Его нельзя отложить, с ним приходится бороться незамедлительно. А существующая деятельность должна всегда быть на первом месте.

Известная мудрость ошибается в том, что утверждает, будто предпринимательство и инновации — явления естественные, творческие или спонтанные. Если в организации с ними возникают проблемы, значит, им что-то мешает. И тот факт, что только меньшинство из существующих успешных компаний активно занимается предпринимательством и инновациями, воспринимается как доказательство того, что существующие организации подавляют в себе предпринимательский дух.

Но на самом деле предпринимательство не является естественным или творческим. Это работа, а значит, исходя из имеющихся свидетельств, правильным было бы заключение, противоположное распространенному. То, что значительное число существующих компаний — среди них очень много организаций среднего, большого и очень крупного размера — преуспели в качестве предпринимателей и новаторов, говорит о том, что заниматься инновациями и предпринимательством может любая компания. Но она должна к этому сознательно стремиться. Предпринимательству и инновациям можно научиться, но для этого потребуются приложить усилия. Предпринимательские компании воспринимают предпринимательство как свою обязанность, поэтому они приучены к нему, работают над ним и совершенствуют свои навыки.

## Структуры

Люди работают в пределах структуры.

Чтобы существующая компания смогла заниматься инновациями, она должна создать структуру, которая бы позволила работникам проявить свои предпринимательские качества. Компания должна завязать отношения среди своих сотрудников, которые бы основывались на предпринимательстве. Она обязана следить за тем, чтобы вознаграждения и стимулы, компенсации, кадровые решения и политика использовались в качестве награды за предпринимательское поведение, а не для наказания за него.

1. Это означает, во-первых, что все предпринимательское, т.е. новое, должно быть отделено от старого, давно существующего. Когда бы мы ни пытались сделать существующую единицу компании исполнителем предпринимательского проекта, это обязательно закончится неудачей.

Одна из причин заключается в том, что (как уже говорилось выше) в существующей компании людям, ответственным за ее эффективную работу, всегда нужны время и силы, к тому же такой бизнес действительно заслуживает всего этого. Новое всегда выглядит таким незначительным, таким малообещающим по сравнению с реальностью массивного, работающего бизнеса. По большому счету, существующая компания вынуждена подпитывать пробивающиеся ростки инноваций, но кризис в сегодняшних делах тоже требует к себе внимания. Люди, отвечающие за существующий бизнес, всегда будут испытывать соблазн отложить работу со всем новым, предпринимательским или инновационным, пока не станет слишком поздно. Какие бы усилия ни прилагались, — а мы уже лет тридцать или сорок то и дело испробуем любой подходящий механизм, — существующие компании все равно в подавляющем большинстве способны только на расширение, модифицирование и адаптацию того, что уже имеется. Новое здесь не появляется.

2. Это значит также, что в рамках организации должно существовать специальное место для новых разработок, причем оно должно находиться где-то достаточно высоко. Несмотря на то что новый проект по своему теперешнему размеру, доходам и рынкам не соизмерим с существующей продукцией, кто-то из руководителей высшего звена должен официально отвечать за работу над всем новым, предпринимательским и инновационным.

Это не обязательно должна быть основная обязанность человека. В маленьких компаниях такое зачастую едва ли возможно. Но тем не менее такая работа должна быть четко обозначена, и за ее эффективное выполнение менеджер должен отвечать своим авторитетом и престижем.

Новый проект — это “младенец”, который таким и останется в обозримом будущем, а за младенцами нужен квалифицированный уход. У “взрослых”, т.е. руководства, отвечающего за существующий бизнес и продукцию, просто не будет времени и знаний для того, чтобы заниматься молодым проектом. Они не могут позволить, чтобы их отвлекали от работы.

Нарушение этого правила стоило одной довольно большой производственной компании, выпускающей станки, ведущего положения в сфере робототехники. Компания имела патенты на основные станки для автоматизированного массового производства. У нее были отличные инженеры, превосходная репутация и первоклассное производство. На заре автоматизации — приблизительно в 1975 году — все ожидали, что она станет лидером. Десять лет спустя компания полностью отошла от этой гонки. Подразделение, отвечающее за разработку станков для автоматизированного производства, было опущено на несколько уровней в организационной структуре, и теперь оно отчитывалось перед людьми, отвечающими за дизайн, выпуск и сбыт традиционных станков. Эти люди оказывали поддержку, даже более того, именно они подали идею заняться робототехникой. Но они были слишком заняты защитой своих традиционных линий от множества новых конкурентов, например, японцев, поэтому вносили изменения в дизайн, чтобы подогнать его под новые требования, занимались демонстрацией, продвижением на рынок, искали финансирование и осуществляли обслуживание. Всякий раз, когда люди, отвечающие за “младенца”, обращались к руководству, чтобы получить от него какое-то решение, им говорили: “Сейчас у меня нет времени, зайдите через неделю”. Ведь робототехника, по большому счету, была еще только в зародышевом состоянии, а существующие линии по производству станков приносили ежегодно миллионы долларов.

К сожалению, это распространенная ошибка.

Лучший и, возможно, единственный способ не погубить инновацию своим полным пренебрежением — это с самого начала выделить инновационный проект в отдельный бизнес.

Лучше всего применять такой метод на практике удастся трем американским компаниям: Procter & Gamble, очень большой и активной предпринимательской компании, Johnson & Johnson, поставщику продуктов для гигиены и медицинского обслуживания, и 3М, крупному производителю промышленных и потребительских товаров. Эти три компании отличаются друг от друга деталями работы, но по сути все вместе применяют одни и те же методы. Они с самого начала выносят новый проект в отдельный бизнес и для руководства выбирают отдельного менеджера. Менеджер проекта занимает эту должность до тех пор, пока либо от реализации проекта не отказываются, либо пока он не достигнет поставленных целей и не

превратится в полноценный самостоятельный бизнес. До тех пор менеджер проекта может задействовать все силы и таланты, которые ему необходимы, — сотрудников отдела исследований, производства, финансов, маркетинга — и привлекать их к участию в команде по реализации проекта.

3. Есть еще одна причина, почему новые, инновационные проекты лучше всего реализовывать в виде отдельного бизнеса — чтобы уберечь их от тягот, с которыми эти проекты пока не готовы справиться. Например, инвестиции в новую линию продуктов и их рентабельность нужно включать в обычный анализ рентабельности инвестиций, пока линия продуктов не закрепится на рынке в течение нескольких лет. Вваливать на еще не оперившийся проект весь груз, который несут подразделения существующего бизнеса, — это то же самое, что вынуждать шестилетнего ребенка идти в многодневный поход с тяжелым рюкзаком за плечами. В результате вы с ними далеко не уйдете. В существующей компании есть требования к бухгалтерскому учету, кадровой политике, всевозможным видам отчетности, от которых не так-то просто уклониться.

Инновационный проект и подразделение, которое им занимается, должно получить в свое распоряжение другие методы, правила и критерии оценивания по многим направлениям.

Я понял это много лет назад, когда узнал о ситуации в большой химической компании. Всем было известно, что одно из ее центральных подразделений, чтобы остаться в бизнесе, должно выпускать новые материалы. На эти материалы уже строились планы, проводилась научная работа, но ничего не происходило. Год за годом появлялись все новые отговорки. Наконец, на отчетном собрании генеральный менеджер этого подразделения сказал прямо: «Я и мои менеджеры получаем зарплату в первую очередь на основе рентабельности инвестиций. Как только мы вложим средства в разработку новых материалов, наш доход уменьшится в половину не меньше чем на четыре года. Даже если спустя это время я по-прежнему буду работать здесь, когда появятся первые доходы от наших капиталовложений, — а я сомневаюсь, что компания будет терпеть меня так долго, если прибыль заметно сократится, — то в течение этого периода я буду отнимать хлеб у своих коллег. Разве стоит рассчитывать, что мы так поступим?» После такого выступления формула была изменена, а затраты на разработку нового проекта больше не учитывались при определении рентабельности инвестиций. Через полтора года новые материалы уже появились на рынке, еще два года спустя благодаря им это подразделение заняло ведущее положение в отрасли и сохраняет его до сих пор. Через четыре года прибыль подразделения увеличилась в два раза.



## ЧЕГО ДЕЛАТЬ НЕ НУЖНО

Есть несколько вещей, которые не должны допускать менеджеры существующего бизнеса.

1. Самый важный пункт — *не смешивайте единицы управления с единицами предпринимательства*. Даже не пытайтесь присоединить предпринимательский компонент к существующему управленческому. Не делайте инновации обязанностью людей, которые отвечают за управление, применение, оптимизацию того, что уже существует.

Компании не рекомендуется также (иначе почти наверняка это приведет к краху) пытаться стать предпринимательской, не меняя ничего в своих основных методах и политике. Едва ли можно стать успешным предпринимателем, работая так однобоко.

Многие крупные американские компании пытались создавать совместные предприятия вместе с предпринимателями. Мало кто из них преуспел в этом, на пути предпринимателей становились политика, основные правила, “климат”, обстановка в целом казалась бюрократической, ограниченной и реакционной. Но вместе с тем их партнеры, люди из большой компании, никак не могли понять, что же предприниматели пытаются сделать, поэтому считали их недисциплинированными, дикими и непрактичными.

В подавляющем большинстве крупные компании могут добиться успеха в качестве предпринимателей, только если создают новое подразделение с помощью собственных кадров. Они могут добиться успеха, только если им помогают люди, которых они понимают и которые понимают их, люди, которым они доверяют и которые, в свою очередь, знают, как ведутся дела в существующем бизнесе. Другими словами, это должны быть люди, с которыми можно сотрудничать в качестве партнеров. Но отсюда следует, что вся компания должна быть проникнута духом предпринимательства, стремиться к инновациям, считать их необходимостью и благоприятной возможностью. Вся организация должна ощущать жажду новизны.

2. Инновационные проекты, для реализации которых существующему бизнесу приходится заниматься непривычным для себя делом, редко становятся успешными. Инновацию лучше не делать основой диверсификации. Какой бы полезной ни была диверсификация, она не имеет никакого отношения к предпринимательству и инновациям. Новое всегда и без того достаточно сложно, поэтому не стоит пытаться создать его в области, где сам ничего не понимаешь. Существующая компания способна на инновации в том, в чем хорошо разбирается, где обладает знаниями о рынке или технологии. Все новое обязательно столкнется с трудностями, поэтому

нужно хорошо знать свое дело. Диверсификация сама по себе редко оказывается успешной, только если не основывается на общности с существующим бизнесом, общности рынков или технологии. Но даже в таком случае при диверсификации возникают проблемы. Если же к трудностям и требованиям диверсификации добавить трудности и требования предпринимательства, в результате катастрофа просто неизбежна. Значит, инновации стоит делать только в том, что хорошо знаешь.

3. Наконец, безуспешными будут практически все попытки сделать свой бизнес предпринимательским путем приобретений, т.е. покупая небольшие предпринимательские фирмы. Приобретения будут эффективными только в том случае, если компания, совершающая их, готова и способна за сравнительно короткий срок подготовить менеджеров для купленной фирмы. Менеджеры, пришедшие вместе с приобретенной компанией, редко задерживаются надолго. Если они были владельцами, то теперь стали богаты, если это были профессиональные менеджеры, то, скорее всего, останутся в новой компании, только если им предоставить новые возможности, намного более широкие. Значит, в течение одного-двух лет компания-покупатель должна обеспечить свое приобретение новым руководством. Особенно это касается тех случаев, когда непредпринимательская компания приобретает предпринимательскую. Менеджеры в недавно купленной фирме вскоре поймут, что не могут работать с людьми в своей новой материнской компании, и наоборот.

## Вывод

Компания, которая хочет успешно заниматься инновациями и процветать в эпоху быстрых перемен, должна сделать *предпринимательский менеджмент* элементом своей системы. Она должна придерживаться *политики*, благодаря которой во всей организации возникает стремление к инновациям, и развивать в себе *привычки* предпринимательства и инноваций. Чтобы быть успешным предпринимателем, существующая компания, независимо от размера, должна управляться как предпринимательский бизнес.

## НОВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

---

В *существующей компании*, будь то в бизнес-секторе или в общественной организации, главным словом в выражении “предпринимательский менеджмент” считается “предпринимательский”. А в *новом предприятии* это будет слово “менеджмент”. В существующей компании именно тот факт, что компания существует давно, и служит главной помехой для предпринимательства. В случае с новым предприятием помехой является отсутствие такого факта.

Новое предприятие имеет идею, возможно, у него есть также продукт или услуга. Может быть, у нового предприятия даже будет сбыт, причем подчас довольно существенный. Несомненно, у него есть затраты, а также доходы и даже прибыль. Но вот чего у нового предприятия нет, так это “бизнеса”, т.е. жизнеспособного, действующего, организованного “настоящего”, в котором люди знают, куда движутся, что они должны делать и какими будут или должны быть результаты. Однако если новое предприятие не превратится в новый *бизнес* и не обеспечит себе надлежащее руководство, оно не сможет выжить, несмотря на всю гениальность предпринимательской идеи, на количество денег, выделенных для реализации, высокое качество его продукции и огромный спрос на нее.

Отказ принять эти факты привел к краху всех новых предприятий, которые основал величайший изобретатель XIX века Томас Эдисон. Он всегда хотел стать успешным бизнесменом и главой большой компании. Эдисон мог бы преуспеть в этом, ведь он превосходно умел составлять бизнес-планы. Он точно знал, как нужно организовать работу электростанции, чтобы применить изобретенную им электрическую лампочку. Он точно знал, где взять деньги, необходимые для всех его начинаний. Его продукты сразу же становились популярными, а спрос на них практически невозможно было удовлетворить. Но Эдисон оставался предпринимателем, или, скорее, полагал, что “управлять” означает быть боссом. Он отказывался создавать управленческую команду, и поэтому все четыре или пять его компаний потерпели позорный крах, как только выросли до средних размеров. Их удалось спасти только после того, как самого Эдисона отстранили от руководства и заменили профессиональными менеджерами.

Предпринимательский менеджмент в новом предприятии должен удовлетворять четырем требованиям.

Во-первых, он должен быть *сконцентрирован на рынке*.

Во-вторых, ему необходима *финансовая дальновидность*, а особенно умение наперед планировать денежный поток и капитальные потребности.

В-третьих, необходимо *сформировать команду топ-менеджеров* задолго до того, как она действительно понадобится новому предприятию, и задолго до того, как оно на самом деле сможет себе позволить ее создать.

Наконец, *основатель предприятия должен принимать решения относительно своей роли, сферы деятельности и отношений*.

### НЕОБХОДИМОСТЬ КОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ НА РЫНКЕ

Обычно неспособность нового предприятия сдержать данные обещания или даже просто выжить объясняют так: “У нас все было в порядке, пока не появились эти люди и не отобрали у нас рынок. Мы этого не понимаем. То, что предложили они, не так уж и отличалось от наших предложений”. Или же можно услышать следующее: “Мы все делали правильно, но эти люди начали продавать товары покупателям, о которых мы даже и не слышали, и, откуда ни возьмись, у них появился настоящий рынок”.

Если новое предприятие добивается успеха, чаще всего это происходит не на том рынке, к которому оно изначально стремилось, и с помощью совсем не тех продуктов или услуг, которые предполагались сначала, причем большие партии этих товаров или услуг покупают не те потребители, для которых все это разрабатывалось. Если новое предприятие не сможет этого предугадать, организовать свою работу так, чтобы воспользоваться неожиданными рынками, если оно полностью не нацелено на рынок, не направляет на него все свои силы, не руководствуется подсказками рынка, то оно сможет преуспеть лишь в том, чтобы создать новую возможность для конкурента.

В 1905 году немецкий химик придумал новокаин как первое местное обезболивающее, но не смог убедить врачей воспользоваться им, потому что те предпочитали общую анестезию (новокаин начал применяться только во время Первой мировой войны). Но совершенно неожиданно этим изобретением заинтересовались стоматологи. Вслед за этим — или это только легенда — наш химик начал путешествовать по всей Германии и выступать против применения новокаина в стоматологии, ведь он разрабатывал данное вещество не для этого!

Признаю, это несколько чрезмерная реакция. Но все же предприниматели знают, для чего предназначается их инновация. Поэтому, если ее начинают применять с какой-то другой целью, авторы обычно противят-

ся этому. Возможно, они и не будут напрямую отказываться обслуживать клиентов, которых считают “незапланированными”, но вполне возможно, дадут им понять, что этим клиентам не слишком-то рады.

Именно так произошло с компьютером. Компания Univac, которая создала первый компьютер, знала, что эта великолепная машина предназначена для научной работы. Поэтому она даже не отправила своего представителя на встречу с заказчиком, когда какая-то фирма заинтересовалась этим изобретением. В компании посчитали, что эти люди вообще не представляют себе, для чего создан компьютер. Компания IBM была точно так же уверена, что компьютер является инструментом научной работы, и ее собственный компьютер был создан для астрономических вычислений. Но IBM была готова принимать заказы от компаний и обслуживать их. Десять лет спустя, приблизительно в 1960 году, у компании Univac по-прежнему была самая передовая и лучшая машина, а вот у IBM был весь компьютерный рынок.

Стандартное решение этой проблемы – “исследования рынка”. Но это ошибочное мнение. *Невозможно исследовать рынок для совершенно нового товара.* Невозможно исследовать рынок для того, чего на рынке еще нет.

Точно так же несколько компаний, отказавшихся от патентов Херох, поступили так, исходя из тщательного исследования рынка, которое показало, что полиграфические компании совершенно не пользуются копировальными аппаратами. Никто не мог и предположить, что бизнес-предприятия, школы, университеты, колледжи и масса частных лиц захотят приобрести себе такое оборудование.

Следовательно, новое предприятие должно начинаться с предположения о том, что его продукция или услуга может найти потребителя на рынке, о котором никто и не задумывался, а также использоваться так, как никто и не предполагал при разработке этой продукции или услуги. Кроме того, ее могут покупать люди из других областей деятельности, подчас даже неизвестных новому предприятию.

Заставить новое предприятие в первую очередь концентрироваться на рынке на самом деле не так уж и сложно. Но то, что требуется, противоречит привычкам обычного предпринимателя. Прежде всего необходимо, чтобы новое предприятие постоянно было готово к неожиданному успеху и неожиданной неудаче. Нужно не отмахиваться от всего неожиданного, поскольку это лишь “исключение”, как полагает большинство предпринимателей, а внимательно изучать все эти случаи и расценивать их как новую возможность.

Вскоре после Второй мировой войны небольшая индийская инженерная фирма купила лицензию на выпуск велосипеда, сконструированного в Европе, со вспомогательным двигателем небольшого объема. Казалось, что этот продукт идеально подходит для Индии, но он не стал особо успешным. Однако владелец этой фирмы обратил внимание на то, что значительная

часть заказов поступала на сами двигатели. Сначала он хотел отклонить их, поскольку считал, с таким маленьким двигателем ничего нельзя сделать. Но из чистого любопытства он все же решил узнать, откуда приходят эти заказы. Оказалось, что фермеры снимают двигатели с велосипедов и подсоединяют их к ручным насосам для орошения полей. Впоследствии этот производитель стал крупнейшим в мире изготовителем небольших ирригационных насосов, продавая их миллионами. Его насосы произвели революцию в сельском хозяйстве по всей Юго-Восточной Азии.

Чтобы выяснить, является ли неожиданный интерес со стороны неожиданного рынка признаком истинного потенциала или всего лишь фантомом, нужно совсем не много средств. Главное — восприимчивость и немного систематической работы.

Прежде всего, люди, руководящие новым предприятием, должны проводить много времени вне своей организации: на рынке, с клиентами, со своими торговцами, внимательно смотря и слушая. Новое предприятие должно создаваться на основе систематических методов, которые бы напоминали ему, что продукт или услуга определяется *потребителем*, а не *производителем*. Предприятие должно постоянно стремиться повышать *полезность* и *ценность*, которые могут обеспечить потребителю его продукты или услуги.

Самая серьезная опасность для нового предприятия — если оно “лучше знает”, чем потребитель, каким должен быть продукт или услуга, как их нужно покупать и для чего использовать. В первую очередь новое предприятие должно быть готово воспринимать неожиданный успех как возможность, а не оскорбление своего достоинства. Кроме того, оно должно принять элементарную аксиому маркетинга: компаниям платят не за *изменение*, а за *удовлетворение клиентов*.

## ФИНАНСОВАЯ ДАЛЬНОВИДНОСТЬ

Отсутствие нацеленности на рынок — типичное заболевание “новорожденных”, т.е. молодых предприятий. На ранней стадии существования нового предприятия это особенно опасная тенденция, которая может вызвать преждевременную смерть.

Отсутствие правильной финансовой дальновидности и правильных финансовых методов, наоборот, выступает самой серьезной угрозой для нового предприятия на следующей стадии роста. Прежде всего, это угроза быстро растущему предприятию. Чем успешнее новое предприятие, тем опаснее для него недостаточная финансовая дальновидность.

Предположим, что новое предприятие успешно запустило свой продукт или услугу и сейчас быстро развивается. Оно сообщает о быстром увели-

чении прибыли и строит радужные прогнозы. Фондовый рынок открывает для себя это предприятие, особенно если оно занимается высокими технологиями или какой-то другой популярной на данный момент областью. Все высказывают предположения о том, что продажи нового предприятия за пять лет достигнут миллиарда долларов. И вот, полтора года спустя, новое предприятие терпит сокрушительный крах.

Возможно, оно не прекратит свое существование и не станет банкротом. Но внезапно оно погрязнет в долгах, ему придется сократить 180 из 275 сотрудников, уволить президента, а может быть, его купит по бросовой цене какая-то крупная компания. Причины всегда одни и те же: нехватка наличности, неспособность собрать капитал, необходимый для расширения, утрата контроля, огромные издержки, хаос в товарно-материальных запасах и дебиторских задолженностях. Эти три финансовые проблемы зачастую возникают одновременно, хотя даже одной из них достаточно, чтобы поставить под угрозу здоровье, а то и жизнь нового предприятия.

Если подобный финансовый кризис наступил, избавиться от него можно только с большими трудностями и за счет серьезных потрясений. Но такие проблемы вполне возможно предотвратить.

Предприниматели, открывающие новое дело, едва ли склонны сорить деньгами, напротив, они скорее проявляют жадность, а значит, концентрируются на прибылях. Но для нового предприятия это неправильный фокус, он должен занимать не первое, а последнее место. *Денежный поток, капитал и контроль* имеют намного большее значение. Без них показатели прибыли остаются всего лишь фикцией, т.е. сойдут на год-полтора, после чего просто испарятся.

*Рост нужно подкреплять.* Говоря финансовыми терминами, это означает, что рост нового предприятия требует дополнительных финансовых ресурсов. Для роста необходимо больше наличности и капитала. Если растущее новое предприятие показывает прибыль, то это фикция, т.е. бухгалтерская статья, которая всего лишь вносится в балансовый отчет. А поскольку налоги в большинстве стран должны выплачиваться, исходя из этой фикции, то так у компании возникает не излишек, а скорее долговое обязательство и расход средств. Чем здоровее новое предприятие и чем быстрее оно растет, тем больше финансовой подпитки ему требуется. Новые предприятия, популярные у журналистов и авторов биржевых рассылок, новые предприятия, показывающие быстрый рост прибыли и "рекордные доходы", наверняка вскоре, всего через пару лет, окажутся в сложном положении.

Новому предприятию необходим анализ денежного потока, прогнозы и управление денежными средствами. Тот факт, что новые предприятия, появившиеся в Америке в последние годы (за исключением высокотех-

нологических компаний), работают намного успешнее, чем это обычно бывало, во многом объясняется тем, что новые предприниматели в США наконец поняли: предпринимательство невозможно без финансового менеджмента.

Управление денежными средствами — задача сравнительно простая, если имеются надежные прогнозы денежных потоков, в которых собраны не просто упования на будущее, а надежные предположения относительно худшего варианта развития событий. Среди банкиров давно известно эмпирическое правило: при составлении прогноза притоков и расходов денежных средств необходимо предположить, что счета придется оплачивать на шестьдесят дней раньше, чем ожидается, а платежи по дебиторским задолженностям поступят на шестьдесят дней позже. Если прогноз слишком консервативен, то худшее, что может произойти (а в случае с растущим новым предприятием такое бывает редко), — это временный излишек наличности.

Растущее новое предприятие должно знать на год вперед, сколько денежных средств ему потребуется, когда и с какой целью. Имея такой запас времени, финансировать потребности в наличности почти не составляет труда. Но даже если новое предприятие работает успешно, то собирать деньги в спешке и в условиях кризиса всегда нелегко, к тому же это очень дорого. В первую очередь это всегда ставит в невыгодное положение ключевых сотрудников компании, причем в самое неподходящее время. Затем они в течение нескольких месяцев тратят время и силы, бегая из одного финансового учреждения в другое и один за другим предлагая различные варианты сомнительных финансовых прогнозов. В конечном счете, чтобы выполнить свое обязательство погасить долг в девяностодневный срок, им приходится оформлять долгосрочную закладную на собственный бизнес. Когда же они, наконец, снова могут уделять время и энергию своему бизнесу, оказывается, что самые выгодные возможности уже упущены. Ведь когда открываются самые лучшие перспективы, чаще всего новое предприятие испытывает острую нехватку денежных средств.

Успешное новое предприятие также перерастет свою капитальную структуру. Эмпирическое правило гласит, что новое предприятие перерастает свою капитальную базу с любым увеличением продаж (или выставленных счетов) по заказу на 40 или 50 процентов. После такого роста, как правило, новому предприятию требуется также новая, совершенно иная капитальная структура. По мере того как предприятие растет, частные источники финансирования, будь то за счет владельцев и их семей или людей со стороны, становятся неадекватными. Компании нужно получить доступ к намного более объемному источнику средств, для чего следует выпустить



свои акции в открытую продажу, найти партнера (или партнеров) среди давно работающих компаний или получить средства от страховых компаний и из пенсионного фонда. Новое предприятие, которое финансировалось собственным капиталом, теперь вынуждено переключиться на долгосрочную задолженность, или наоборот. С ростом предприятия существующая капитальная структура всегда устаревает и превращается в помеху.

Наконец, новое предприятие должно планировать финансовую систему, которая нужна для управления ростом. Снова и снова растущее новое предприятие начинает с отличной продукции, отличного положения на рынке и отличных перспектив роста. Затем все вдруг выходит из-под контроля: дебиторские задолженности, товарно-материальные запасы, издержки производства, административные расходы, обслуживание, распространение — буквально все. Как только начались проблемы в одной области, вскоре они охватят и все остальные. Предприятие перерастает свою систему контроля. К тому времени как контроль удастся восстановить, оказывается, что рынок утрачен, клиенты разочаровались, а то и стали враждебными, а дистрибьюторы утратили доверие к компании. И что самое плохое: сотрудники больше не доверяют руководству, и для этого у них есть все основания.

Из-за быстрого роста существующие методы контроля быстро устаревают. И здесь снова рост объема на 40–50 процентов является критическим.

Если контроль утрачен, восстановить его будет непросто. Однако предотвратить его потерю можно довольно просто. Прежде всего необходимо тщательно продумать все критические зоны конкретного предприятия. В одном случае это может быть качество продукции, в другом — обслуживание, в третьем — дебиторские задолженности и товарно-материальные запасы, в четвертом — текущие расходы. *В любом отдельно взятом предприятии обычно бывает не больше четырех-пяти критических зон.* Однако необходимо всегда учитывать управленческие накладные расходы. Непропорциональный и быстрый рост процентного отношения доходов, потраченных на управленческие накладные расходы, означает, что предприятие нанимает менеджеров быстрее, чем предполагает его потенциал роста.

Чтобы соответствовать ожидаемому росту, новое предприятие должно уже сегодня определить методы контроля в этих критических зонах, которые потребуются ему через три года. Эти методы не обязательно должны быть слишком сложными, не важно также, если цифры пока будут только приблизительными. Главное, чтобы менеджмент нового предприятия осознавал существование этих критических зон, постоянно помнил о них, а значит, при необходимости мог быстро принимать необходимые меры.

Как правило, проблем не возникает, если ключевым зонам уделяется необходимое внимание. В таком случае у нового предприятия уже будут готовые методы контроля, когда в них возникнет необходимость. Для финансового прогнозирования не требуется слишком больших затрат времени. Главное — все хорошо продумать. Технические инструменты, необходимые для этого, имеются всегда, они подробно описаны в многочисленной литературе по управленческому учету. Но выполнять эту работу предприятию придется самостоятельно.

## **Создание команды топ-менеджеров**

Новое предприятие успешно заняло прочную позицию на правильном рынке, а затем успешно разработало финансовую структуру и финансовую систему, соответствующую его потребностям. Тем не менее несколько лет спустя оно все еще может испытать серьезных кризис. Как раз в тот момент, когда, казалось бы, пришло время стать “взрослым”, успешным, стабильным, работающим концерном, начинаются неприятности, которых никто, похоже, не понимает. Продукция — первоклассная, перспективы — самые радужные, а бизнес тем не менее никак не может вырасти. Недостаточными оказываются прибыльность, качество и все другие важные сферы.

Причина всегда одна и та же: отсутствие квалифицированных топ-менеджеров. Бизнес уже слишком большой, он не может управляться всего одним человеком или даже двумя людьми, теперь управлением должна заниматься целая команда менеджеров. Если в этот момент такой команды не окажется в наличии, то будет очень поздно — даже более того, слишком поздно. Лучшее, на что теперь можно надеяться, — это лишь на выживание бизнеса. Но вполне вероятно, что бизнес навсегда так и останется инвалидом, у него появятся шрамы, которые еще много лет будут кровоточить. Боевой дух работников подорван, все сотрудники компании утратили свои иллюзии и стали циниками. Люди, основавшие бизнес, в конечном счете почти всегда оказываются не у дел, разочаровавшиеся и озлобившиеся.

Лекарство простое: создать команду топ-менеджеров до того, как предприятие достигнет того уровня, на котором ему эта команда понадобится. Сформировать команду за один день не получится. Обычно, прежде чем команда начнет эффективно функционировать, проходит много времени. Команды создаются на взаимном доверии и взаимопонимании, а для их возникновения нужны годы. Из своего опыта знаю, что минимальный срок для этого — три года.

Но маленькое и растущее новое предприятие не может себе позволить создать команду топ-менеджеров, оно не сможет прокормить полдюжины человек с солидными должностями и соответствующей зарплатой. Более того, в случае с маленьким и растущим бизнесом со всеми делами справляется очень небольшая группа людей. Как же в такой ситуации можно решить эту неразрешимую задачу?

И снова метод сравнительно прост, но основатели компании должны быть готовы создавать компанию и не стремиться тянуть все на себе. Если один-два человека на самом вершине полагают, что они и только они должны заниматься всем, то кризис менеджмента будет неизбежен через несколько месяцев или максимум через несколько лет.

Как только объективные экономические показатели — исследования рынка, например, или демографический анализ — говорят о том, что бизнес через три-пять лет может вырасти вдвое, значит, основатели должны счесть своим долгом сформировать управленческую команду, которая очень скоро понадобится предприятию. Так сказать, это профилактическая мера.

Прежде всего основатели вместе с другими ключевыми работниками фирмы должны решить, какие *направления деятельности являются ключевыми*. Каковы конкретные сферы, от которых зависит выживание и успех этого бизнеса? Большинство из таких сфер обязательно окажется в списке всех опрошенных. Но если возникнут расхождения и разногласия, а они обязательно должны быть, если решается столь важный вопрос, к ним нужно отнестись серьезно. В окончательный перечень необходимо включить все направления деятельности, которые упомянут участники дискуссии.

Ключевые направления деятельности нельзя отыскать в книгах, они определяются в ходе анализа конкретного предприятия. Два предприятия, которые постороннему наблюдателю кажутся идентичными, на самом деле могут совершенно по-разному определять свои ключевые направления деятельности. Например, одно может поставить во главу угла производство, а другое — обслуживание клиентов. Только два ключевых направления деятельности всегда присутствуют во всех организациях: *управление кадрами* и *управление деньгами*. Остальные должны определять люди, изучающие организацию изнутри, с учетом своей собственной работы, ценностей и целей.

Следующий этап — когда каждый член группы, начиная с основателей, задал себе вопрос: “С какой работой лично я справляюсь хорошо? С какими направлениями деятельности хорошо управляются мои коллеги?” Здесь снова должно наблюдаться согласие по большинству кандидатур и их

сильных сторон. Но опять же к любому расхождению во взглядах нужно отнестись серьезно. (Подробнее об анализе деятельности при разработке организационной структуры речь пойдет в главе 38.)

Затем задается такой вопрос: “Исходя из этого, какими направлениями деятельности должен заняться каждый из нас в первую очередь, поскольку это соответствует его сильным качествам? Какие люди для каких направлений деятельности подходят?”

После этого можно приступить к формированию команды. Основатель компании начинает привыкать к мысли о том, что он не должен заниматься решением проблем других людей, если это не относится к тому ключевому направлению деятельности, в котором он может проявить свои лучшие качества. Возможно, он лучше всего справляется с вопросами, касающимися новой продукции и технологии. Может быть, ключевое направление деятельности для него — производство, сбыт или обслуживание. А возможно, это деньги и финансирование, потому что кто-то другой лучше умеет работать с людьми. Однако за каждое из ключевых направлений деятельности должен отвечать человек, доказавший свою способность эффективно решать такие вопросы.

Нет такого правила, которое гласило бы: исполнительный директор должен отвечать за тот или иной сектор. Конечно, он выступает в качестве суда высшей инстанции, перед ним отчитываются все остальные. Кроме того, исполнительный директор должен получать всю необходимую информацию для того, чтобы контролировать ситуацию в целом. Однако работа самого исполнительного директора зависит от потребностей предприятия и характеристик этого человека. Пока рабочая программа исполнительного директора состоит из ключевых направлений деятельности, он выполняет обязанности исполнительного директора. Но он обязан также следить за тем, чтобы были охвачены все остальные ключевые направления деятельности.

Наконец, необходимо определить цели и задачи для каждой сферы. Все люди, отвечающие за ключевые направления деятельности, — будь то разработка продукции, кадры или деньги, — должны ответить на вопрос: “Что это предприятие может от вас получить? За что вы должны нести ответственность? Что вы пытаетесь добиться и в какой срок?” Конечно же, это самые основы менеджмента.

Разумно было бы сначала сформировать команду топ-менеджеров неформально. В случае с новым и растущим предприятием пока нет смысла присваивать людям громкие должности и делать громогласные заявления, не стоит также и увеличивать им зарплату. Все это может подождать год или два, пока не станет ясно, что новое объединение работает. Между тем

всем членам команды придется многому учиться: они должны изучить свою работу, научиться сотрудничать друг с другом, понять, что нужно делать, чтобы исполнительный директор и их коллеги могли выполнять свою работу. Два-три года спустя, когда растущему предприятию понадобится топ-менеджмент, он у него уже будет.

Однако если новое предприятие не сможет сформировать топ-менеджмент до того, как эта команда ему действительно потребуется, это будет означать, что оно давно стало неуправляемым. Основатель компании будет настолько перегружен, что важные вопросы так и останутся нерешенными. На этом этапе компания может пойти по одному из двух путей. Первая возможность: основатель концентрируется на одной или двух сферах, которые соответствуют его способностям и интересам. Это ключевые направления деятельности, но не единственные жизненно важные, поэтому никому из руководства больше не придется приглядывать друг за другом. Два года спустя выясняется, что на важные сферы никто не обращал внимания, и бизнес оказался в плачевном состоянии. Вторая, худшая возможность заключается в том, что основатель проявляет сознательность. Он знает, что кадры и деньги — это ключевые направления деятельности, о которых нужно заботиться. Его собственные способности и интересы, благодаря которым этот бизнес, по большому счету, и был создан, касаются разработки новой продукции. Но, будучи сознательным работником, основатель заставляет себя заниматься кадрами и финансами. Поскольку к этому у него нет особых талантов, то по обоим направлениям он работает откровенно плохо. Кроме того, он крайне медленно принимает любые решения в данных сферах деятельности, и тогда из-за нехватки времени ему приходится пренебрегать тем, для чего у него на самом деле есть способности и от чего действительно зависит развитие компании, т.е. разработкой новой продукции и новой технологии. Через три года компания превратится в пустую раковину, без необходимой продукции, а заодно и без качественного управления кадрами и средствами.

В первом случае еще был шанс спасти компанию. Ведь, по крайней мере, у нее есть продукция. Однако для этого тому, кто придет организации на выручку, придется обязательно отстранить от дел основателя. Во втором примере спасти компанию, как правило, не представляется возможным, поэтому ее нужно продавать или просто ликвидировать.

Новому предприятию необходимо создать команду топ-менеджеров задолго до того, как она ему действительно понадобится. Задолго до того, как наступит момент, когда управление компанией одним человеком становится неэффективным, этому руководителю нужно начинать учиться рабо-

тать с коллегами, учиться доверять людям, но при этом и настаивать на их подотчетности. Основатель компании должен стать лидером команды, а не звездой среди помощников.

## **“Где я могу принести пользу?”**

Формирование команды топ-менеджеров, наверное, является самым важным шагом на пути к созданию предпринимательского менеджмента в новом предприятии. Но это только первый шаг для самих основателей, которым затем придется определить собственные функции.

По мере роста и развития нового предприятия роли и отношения первых предпринимателей неизменно должны измениться. Если основатели отказываются принять этот факт, то это может навредить бизнесу, а то и привести к его гибели.

Каждый основатель-предприниматель согласно кивает при этом и говорит: “Аминь”. Каждый может рассказать страшилки о других основателях-предпринимателях, которые не изменились вместе с переменами в предприятии, что разрушило и их бизнес, и их карьеру. Но даже среди основателей, принявших как данность необходимость делать что-то, мало кто знает, каким образом нужно приступать к изменениям в своей роли и во взаимоотношениях. Обычно все начинается с вопроса: “Что мне нравится делать?” или “Чем мне лучше заниматься?” Но правильным вопросом для начала должен быть: *“Что, начиная с этого момента, объективно будет нужно предприятию в сфере менеджмента?”* А в случае с новым растущим предприятием основатель должен задумываться над этими вопросами всякий раз, когда бизнес (или некоммерческая организация) значительно вырастает, меняет направление или природу, т.е. происходят изменения в его продукции, услугах, рынках или необходимых кадрах.

Затем основатель должен ответить на такие вопросы: “Что мне хорошо удается? Какие из всех этих потребностей организации я могу удовлетворить, причем сделать это отменно?” Только тщательно обдумав ответы, можно переходить к следующему вопросу: “Что мне действительно хочется делать, во что я верю? На что я хочу потратить годы, если не всю оставшуюся жизнь? Нужно ли это предприятию? Будет ли это существенным, серьезным, жизненно необходимым вкладом с моей стороны?”

Но на вопросы о том, что нужно предприятию, в чем сильные стороны основателя-предпринимателя и чем он хочет заниматься, можно ответить совершенно по-разному. Например, Эдвин Лэнд, человек, который изобрел поляроидные очки и фотоаппарат поляроид, управлял компанией первые пятнадцать лет ее существования, т.е. до начала 1950-х годов. Затем

компания стала быстро развиваться, и Лэнд сформировал команду топ-менеджеров, позволив ей приступить к своим обязанностям. Что же до себя самого, то он решил, что не подходит для работы топ-менеджером в этой компании, потому что то, что он и только он мог ей дать, — это научные разработки. Поэтому Лэнд создал для себя лабораторию и стал директором-консультантом по базовым исследованиям. Управлять самой же компанией, ее повседневной деятельностью он предоставил другим.

Рэй Крок, человек, создавший компанию McDonald's, пришел к такому же решению. Он оставался президентом до самой смерти, когда ему было уже далеко за восемьдесят. Но для управления компанией он поставил команду топ-менеджеров, а себя сделал “рыночной совестью” организации. Незадолго до смерти он каждую неделю посещал два-три ресторана McDonald's, внимательно проверяя их *качество*, уровень *чистоты* и *дружелюбия*. В первую очередь он смотрел на *клиентов*, говорил с ними и *выслушивал* их. Это позволило компании осуществлять необходимые изменения, чтобы сохранить лидерство среди заведений быстрого питания.

Постановка указанных вопросов не всегда приводит к такому счастливому финалу. Иногда в результате может даже быть принято решение уйти из компании.

Именно так поступил основатель одной из самых успешных финансовых компаний в Соединенных Штатах Америки. Он сформировал команду топ-менеджеров, задумался над тем, что нужно компании, оценил самого себя и свои сильные стороны и не нашел никаких точек соприкосновения между потребностями компании и своими способностями, не говоря уже о потребностях компании и о том, чем он искренне хотел бы заниматься. “Почти полтора года я обучал своего преемника, затем передал ему компанию и отошел от дел”, — сказал он. После этого он основал еще три новых предприятия, ни одно из которых не имело отношения к финансам, успешно довел их до среднего размера и снова оставил этот бизнес. Он хочет развивать новые компании, но ему не нравится ими управлять. Он принимает как данность тот факт, что и бизнесам, и ему будет лучше расстаться.

Другие предприниматели в такой же ситуации могли бы прийти к иным выводам. Основатель известной клиники, лидирующего лечебного заведения в своей отрасли, столкнулся с подобной дилеммой. Учреждение испытывало потребность в хорошем администраторе и специалисте по сбору средств. Он же отдавал предпочтение исследованиям и занятиям медицинской. Но при этом он понимал, что умеет собирать средства и способен научиться тому, что нужно знать исполнительному директору сравнительно большого лечебного заведения. “Поэтому, — говорит он, — я решил, что мой долг перед организацией, которую я создал, и перед моими коллегами —

подавить собственные желания, стать руководителем административной службы и заниматься поиском средств. Но я бы ни за что так не поступил, если бы не знал, что способен справиться с этой задачей, и если бы все мои советники и помощники не уверили меня в наличии у меня таких способностей”.

Вопрос “Где я буду на своем месте?” должен быть тщательно продуман, и основатель-предприниматель обязан ответить на него, как только в компании появятся первые признаки успеха. Однако заняться этим вопросом можно и намного раньше, даже более того — ответить на него, наверное, полезно было бы даже до того, как приступить к основанию предприятия.

Именно так поступил Соихиро Хонда, основатель японской компании Honda, когда в тяжелейшее время после поражения Японии во Второй мировой войне решил открыть свое дело. Прежде всего он хотел найти подходящего человека, который мог бы стать его партнером и заниматься администрированием, финансами, распространением, маркетингом, продажами и персоналом. Ведь с самого начала Хонда решил, что его место — в инженерии и производстве, поэтому он не будет заниматься ничем другим. Именно благодаря такому решению и возникла компания Honda.

Можно привести еще более ранний и поучительный пример — историю Генри Форда. Когда в 1903 году Форд решил самостоятельно заняться бизнесом, то поступил точно так же, как и Хонда через сорок лет после этого: прежде чем начинать, он правильно подобрал себе партнера, который должен был заниматься теми направлениями деятельности, где, как знал Форд, лично он не обладает особыми способностями: администрированием, финансами, распространением, маркетингом, продажами и персоналом. Подобно Хонде, Генри Форд знал, что ему лучше всего заниматься инженерией и производством, поэтому он и собирался ограничиться только этими двумя сферами. Человек, которого он нашел, Джеймс Кузенс, способствовал успеху компании не меньше, чем сам Форд. Многие самые известные методы и принципы компании Ford, которые часто приписывают Генри Форду, например знаменитая зарплата рабочих в 5 долларов в день в 1913 году или передовые принципы распространения и обслуживания, на самом деле были подсказаны Кузенсом и поначалу вызывали сопротивление у Форда. Кузенс начал работать так эффективно, что это вызывало у Форда все большую зависть, и в 1917 году он просто вынудил своего помощника уйти. Последней каплей стали настойчивые убеждения Кузенса в том, что автомобиль модели Т уже устарел и пора применять часть из огромных прибылей компании для разработки новой модели.

Компания Ford росла и процветала вплоть до отставки Кузенса. Всего через несколько месяцев после его ухода, как только Генри Форд взял все



бразды правления в свои руки, позабыв о том, что раньше он точно знал, чем ему лучше заниматься, начался долгий упадок компании. Генри Форд не мог отказаться от модели Т целых десять лет, пока продажи этого автомобиля практически не сошли на нет. Упадок компании, начавшийся с уходом Кузенса, удалось остановить только тридцать лет спустя, когда после смерти дедушки очень молодой Генри Форд Второй получил в наследство едва не ставший банкротом бизнес.

## ПОТРЕБНОСТЬ В СОВЕТЕ СО СТОРОНЫ

Последние несколько примеров подчеркивают еще один важный фактор в работе предпринимателя в новой, растущей компании — это потребность в независимом, объективном совете со стороны.

Растущее новое предприятие, возможно, не нуждается в формальном совете директоров. Более того, типичный совет директоров, как правило, не способен предоставить основателю компании советы и рекомендации, в которых тот так нуждается. Но основателю все же нужны люди, с которыми он мог бы обсудить основные решения и к мнению которых готов прислушаться. Таких людей вряд ли удастся найти внутри организации. Кто-то должен критически оценить мнение основателя относительно потребностей компании и его собственных сильных сторон. Кто-то, не имеющий отношения к проблеме, должен задавать вопросы, оценивать решения и постоянно подталкивать основателя к тому, чтобы удовлетворялись долгосрочные потребности для выживания компании, для чего необходимо концентрироваться на рынке, строить финансовые прогнозы и формировать дееспособную команду топ-менеджеров. Это последнее требование к предпринимательскому менеджменту в новом предприятии.

Новое предприятие, в деятельности которого активно используются такие методы и практики предпринимательского менеджмента, обязательно превратится в процветающую крупную компанию.

## Вывод

В очень многих предприятиях, особенно высокотехнологичных компаниях, методы, обсуждаемые в данной главе, — *концентрация на рынке, финансовое планирование, создание команды топ-менеджеров на раннем этапе и будущая роль основателя-предпринимателя* — зачастую оказываются в тени, а то и подвергаются насмешкам. Объяснение звучит так: они относятся к менеджменту, а мы — предприниматели. Но на самом деле это не не-

формальность, а безответственность. В компании возникает хаос. Старая мудрость гласит, что нет другой свободы, кроме той, что соответствует закону. *Свобода без закона — это лицензия*, которая вскоре вырождается в анархию, а еще через некоторое время — в тиранию. Именно по той причине, что новое предприятие должно сохранять и укреплять предпринимательский дух, ему нужна дисциплина и способность строить прогнозы. Компания должна быть готова к тому, что для достижения успеха ей нужно будет измениться. В первую очередь ей нужна *ответственность*, а это, как показывает практика, и есть именно то, что может получить новое предприятие с помощью предпринимательского менеджмента.

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ СТРАТЕГИИ

---

Для предпринимательства необходим не только *предпринимательский менеджмент*, т.е. методы и практики *внутри предприятия*, но еще и методы и практики *вне его*, на рынке. Предприятию необходимы предпринимательские стратегии.

Существуют четыре предпринимательские стратегии.

1. Быть “быстрее самых быстрых”.
2. “Бить там, где они не ждут”.
3. Поиск и захват специализированной “экологической ниши”.
4. Изменение экономических характеристик продукции, рынка или отрасли.

Эти четыре стратегии не исключают друг друга. На одном и том же предприятии зачастую объединяются две, а иногда и элементы трех стратегий в одном целом. Кроме того, между ними нельзя провести четкой границы. Например, одна и та же стратегии может относиться как ко второй, так и к третьей категории. Но тем не менее у каждого из них есть свои характерные особенности. Каждая подходит под определенные виды инноваций и не подходит под другие. Для каждой нужны конкретные модели поведения со стороны предпринимателя. Наконец, у каждой имеются собственные ограничения, и каждая сопряжена с определенным риском.

### БЫТЬ “БЫСТРЕЕ САМЫХ БЫСТРЫХ”

Именно следованию такому принципу один из генералов кавалерии армии конфедератов во время Гражданской войны в Америке объяснял непрерывную череду побед своих войск. Согласно этой стратегии предприниматель стремится занять лидирующее, а то и доминирующее положение на рынке или в новой отрасли. При этом не обязательно нужно пытаться сходу создавать большой бизнес, хотя очень часто цель выглядит именно так. Суть стратегии заключается в том, чтобы с самого начала постоянно занимать ведущую позицию.

Метод “быстрее самых быстрых” многие люди считают настоящей предпринимательской стратегией. И действительно, если пролистать популярные книги по предпринимательству, то можно сделать вывод, что быть “быстрее самых быстрых” — единственная предпринимательская стратегия, и очень многие предприниматели, особенно работающие в высокотехнологичных областях, на самом деле придерживаются такого мнения.

Однако все они ошибаются. Несомненно, множество предпринимателей действительно выбирают такую стратегию. Но метод “быстрее самых быстрых” является далеко не главной предпринимательской стратегией, к тому же ему присущ самый высокий риск и самый низкий уровень успешности. Из всех предпринимательских стратегий эта оказывается самой ненадежной, к тому же она не прощает ошибок и не предоставляет второго шанса.

Хотя если успешно применять принцип “быстрее самых быстрых”, то польза от него может быть невероятной.

Приведу несколько примеров, показывающих, из чего состоит данная стратегия и что для нее необходимо.

Компания Hoffmann-LaRoche из Базеля (Швейцария) много лет являлась одной из крупнейших и самых прибыльных фармацевтических компаний в мире. Но изначально все выглядело более чем скромно: до середины 1920-х годов Hoffmann-LaRoche оставалась маленькой производственной химической фирмой, которая выпускала несколько видов красителей для текстильной промышленности. Ее совершенно вытеснили на задний план большие немецкие производители красящих веществ и две-три более крупные химические фирмы в собственной стране. Но в тот момент, когда научный мир еще не в полной мере признавал существование таких веществ, как витамины, эта компания рискнула сделать ставку на такую продукцию. Она купила патенты на производство витаминов — больше никто ими не заинтересовался. Она наняла изобретателей из университета Цюриха, предложив им зарплату, в несколько раз превосходящую все, на что те могли рассчитывать в звании профессоров, которая даже в промышленности никогда прежде не выплачивалась. Кроме того, компания вложила все деньги, которые у нее были и которые она смогла занять, в производство и маркетинг этих новых веществ. Через шестьдесят лет, много позже после того, как закончился срок действия патентов на витамины, компания Hoffmann-LaRoche владела почти половиной рынка витаминов в мире и зарабатывала миллиарды долларов в год.

Той же стратегии придерживалась компания DuPont. Когда был изобретен нейлон — первое полностью искусственное волокно (после пятнадцати лет упорных, тяжелых исследований), — компания незамедлительно бросила все силы в этом направлении, построила огромные заводы, активно

занялась массовой рекламой (до этого у компании не было потребительской продукции, которую можно было бы рекламировать) и создала отрасль, которую мы сегодня называем промышленностью пластмасс.

Не каждый случай применения метода “быстрее самых быстрых” должен быть нацелен на создание большой компании, хотя в любой ситуации целью должно быть *создание компании, доминирующей на рынке*. Компания ЗМ из Сент-Пола, штат Миннесота, никогда, похоже, намеренно не пытается придумать инновацию, которая сама по себе могла бы привести к созданию серьезного бизнеса. То же касается и компании Johnson & Johnson. Но обе компании относятся к самым плодотворным и успешным новаторам, обе ищут инновации, которые будут доминировать на конкретном рынке.

Поскольку метод “быстрее самых быстрых” должен стремиться к созданию чего-то действительно нового, непохожего, неспециалисты и люди со стороны, видимо, могут применять его не менее, а то и более успешно, чем сами эксперты. Например, компания Hoffmann-LaRoche не была обязана своей стратегией химикам. Она позаимствовала ее у музыканта, который женился на внучке основателя компании и нуждался в деньгах для поддержки своего оркестра, а компания не могла в тот момент предоставить таких средств в виде довольно скудных дивидендов. До сих пор компанией никогда не управляли химики, во главе всегда стояли финансисты, которые прежде сделали карьеру в крупном швейцарском банке.

Стратегия “быстрее самых быстрых” должна или сразу попадать в цель, или она окажется безуспешной. Немного перефразировав, можно сказать, что метод “быстрее самых быстрых” напоминает полет на Луну: если отклониться в траектории всего на какую-то долю минуты, космический корабль исчезнет в открытом космосе. А после запуска стратегию “быстрее самых быстрых” очень сложно модифицировать или исправить.

Другими словами, использование данной стратегии требует тщательно-го и вдумчивого анализа. Предприниматель, которого так любят изображать в популярных голливудских фильмах как человека, у которого внезапно появляется “блестящая идея” и который без промедления воплощает ее в жизнь, едва ли сможет добиться успеха.

Должна быть выбрана одна четко сформулированная цель, и все усилия нужно направить на ее достижение. Когда в результате этих усилий появляются первые результаты, новатор должен быть готов задействовать все имеющиеся у него ресурсы.

Затем, после того как инновация превратилась в успешный бизнес, только и начинается настоящая работа. В это время стратегия “быстрее самых быстрых” требует, чтобы для удержания лидирующего положения непрерывно прилагались существенные усилия, иначе вы лишь создадите рынок

для своего конкурента. Теперь, став лидером, новатор должен работать еще усерднее, чем прежде, и продолжать свои инновационные исследования в более крупном масштабе. Бюджет, выделяемый на исследования, после успешного создания инновации должен стать еще больше. Придется искать новые способы применения, определять новых потребителей и убеждать их покупать новые материалы. А самое главное, предприниматель, с успехом применяющий метод “быстрее самых быстрых”, должен сделать свой продукт или процесс устаревшим до того, как это сделает конкурент. Необходимо сразу же приниматься за работу над преемником успешного продукта или процесса, уделяя этому заданию те же силы и внимание, а также задействовать тот же объем ресурсов, которые позволили в первый раз добиться успеха.

Наконец, предприниматель, ставший лидером благодаря применению принципа “быстрее самых быстрых”, должен систематически снижать стоимость своей продукции или процесса. *Удерживать высокие цены — значит помогать потенциальному конкуренту.*

Стратегия “быстрее самых быстрых” на самом деле настолько рискованна, что чаще всего приведет предпринимателя к краху, нежели к победе. Она потерпит неудачу, потому что у человека не хватает силы воли. Она потерпит неудачу, потому что человек прилагает недостаточно усилий. Она потерпит неудачу, потому что, несмотря на превосходные инновации, выделяется слишком мало ресурсов, их слишком мало в наличии и т.п. Хотя при успешном исходе дела данная стратегия может оказаться действительно очень выгодной, она чересчур рискованна и слишком сложна в применении, за исключением лишь случаев серьезных инноваций.

В большинстве ситуаций существуют другие стратегии, причем они предпочтительнее — не обязательно по тому, что менее рискованны, а потому, что в случае с большинством инноваций открывающиеся возможности не слишком велики и не могут оправдать все затраты, усилия и вложения ресурсов, без которых не обойтись при использовании метода “быстрее самых быстрых”.

### **“БИТЬ ИХ ТАМ, ГДЕ ОНИ НЕ ЖДУТ” (КРЕАТИВНОЕ ПОДРАЖАНИЕ И “ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ДЗЮДО”)**

Словами еще одного генерала-победителя армии конфедератов времен Гражданской войны можно подытожить смысл еще двух совершенно непохожих предпринимательских стратегий: “Бейте их там, где они не ждут”. Эти стратегии можно назвать *креативным подражанием* и *“предпринимательским дзюдо”* соответственно.

## Креативное подражание

Креативное подражание — несомненно, противоречивое понятие. Все креативное, конечно же, должно быть оригинальным. А вот подражание никак не может похвастать своей оригинальностью. Тем не менее это понятие правдиво. Оно описывает стратегию, которая по своей сути является подражанием. Предприниматель делает то, что кто-то когда-то уже делал. Но это креативный поступок, потому что предприниматель, пользующийся стратегией креативного подражания, понимает, в чем его инновация превосходит то, что было придумано ее первыми изобретателями.

Самым успешным и блестящим пользователем такой стратегии остается компания IBM.

В начале 1930-х годов IBM создала высокоскоростную вычислительную машину, с помощью которой предполагалось проводить вычисления для астрономов из Колумбийского университета в Нью-Йорке. Несколько лет спустя была создана машина, которая уже напоминала компьютер — опять же для астрономических вычислений, — на этот раз в Гарварде. А к концу Второй мировой войны компания IBM выпустила настоящий компьютер — кстати, первый, обладавший признаками истинного компьютера, т.е. памятью и способностью программировать. И тем не менее тот факт, что в книгах по истории редко встречается упоминание о компании IBM как об изобретателе компьютера, имеет убедительное объяснение. Ведь как только в 1945 году была закончена усовершенствованная модель компьютера (это первый компьютер, представленный широкой публике в выставочном зале компании в центре Нью-Йорка, куда пришло огромное число посетителей), компания IBM отказалась от собственной разработки и переключилась на усовершенствование ее конкурента, электронного цифрового интегратора и калькулятора ENIAC, который был придуман в университете Пенсильвании. ENIAC намного лучше подходил для применения в бизнесе, например для начисления заработной платы, но его создатели этого не видели. IBM сконструировала ENIAC таким образом, чтобы этот прибор было просто производить и обслуживать и чтобы он мог выполнять привычные сложные математические расчеты. Когда в 1953 году появилась модель ENIAC, выпущенная компанией IBM, она сразу же стала стандартом для коммерческих, многофункциональных ЭВМ. Это и есть стратегия креативного подражания.

Согласно ей следует подождать, пока кто-то другой создаст что-то новое, но только в *приблизительной форме*. После этого нужно приступить к работе. За короткое время создается именно то новое, каким оно должно быть, чтобы удовлетворять запросы потребителя, выполнять работу, которая

нужна потребителю и за которую он платит. Получается, что креативное подражание устанавливает стандарты и завоевывает рынок.

Когда были изобретены полупроводники, все производители часов знали, что с их помощью можно сделать часовой механизм точнее, намного надежнее и значительно дешевле, чем традиционные модели. Швейцарцы вскоре представили миру кварцевые цифровые часы. Но они уже столько вложили в производство привычных часов, что решили *постепенно внедрять* кварцевые механизмы в течение долгого периода времени, когда такие новые модели оставались бы очень дорогой роскошью.

Между тем японская компания Hattori уже давно выпускала традиционные часы для местного рынка. Она заметила открывшуюся возможность и приступила к креативному подражанию, т.е. разработала кварцевый часовой механизм в виде привычных часов со стрелками. К тому моменту, когда швейцарцы опомнились, было уже слишком поздно. Часы Seiko стали лидером продаж по всему миру, едва не вытеснив с рынка швейцарскую продукцию.

Подобно методу “быстрее самых быстрых”, креативное подражание — это стратегия, нацеленная на лидерство, если не на доминирование, на рынке или в отрасли. Однако она намного менее рискованна. Когда креативный подражатель начинает действовать, рынок уже существует, а новинка уже получила признание. Как правило, она пользуется даже большим спросом, чем первоначальный изобретатель может удовлетворить. Уже намечены или хотя бы намечаются варианты сегментации рынка. К этому моменту исследования рынка также позволяют выяснить, что покупает потребитель, как он это делает, что представляет для него ценность, и т.д.

Конечно, первоначальный изобретатель может все сделать правильно с первого раза, т.е. не оставить креативному подражателю никакого шанса. Существует риск того, что новатор сам не допустит ошибки, как это было с витаминами в случае с компанией Hoffmann-LeRoche или с нейлоном в DuPont. Но количество предпринимателей, занимающихся креативным подражанием, и степень их успешности говорят о том, что шанс для *первого изобретателя все сразу сделать правильно* не так уж и велик.

Креативный подражатель извлекает пользу из успеха других. Креативное подражание — не “инновация” в том смысле, в каком большинство из нас понимают это слово. Креативный подражатель не изобретает продукт или услугу, он *совершенствует и позиционирует* их. В той форме, в которой продукция изначально была представлена, ей чего-то не хватает: возможно, дополнительной характеристики, сегментации продукта или услуги, чтобы слегка отличающиеся друг от друга версии подходили для разных рынков, или же правильного позиционирования продукции на рынке.



Креативный подражатель рассматривает продукцию или услугу с точки зрения потребителя.

Учитывая все вышесказанное, можно сделать вывод: креативное подражание начинается не с продукции, а с рынка, не с производителей, а с потребителей. Оно одновременно и нацелено на рынок, и отталкивается от него.

Креативные подражатели не смогут добиться успеха, переманивая клиентов первооткрывателей, которые изначально представили на рынок продукцию или услугу. Они обслуживают рынки, созданные первооткрывателями, но полноценно ими не охваченные. Креативное подражание удовлетворяет спрос, который уже существует, а не создает новый.

Данная стратегия сопряжена с особыми рисками, причем значительными. Креативные подражатели могут легко поддаться соблазну рассредоточить усилия, чтобы охватить как можно больше возможностей. Еще одна опасность — неправильно определить тенденцию и создавать креативное подражание того, что в конечном итоге не сможет стать победителем на рынке.

Компания IBM, ведущий креативный подражатель в мире, на себе испытала все эти опасности. Она успешно подражала всем серьезным разработкам в сфере автоматизации делопроизводства и в результате заполучила ведущий продукт в каждой отдельно взятой области. Но поскольку эти продукты с самого начала были подражанием, то они существовали в таком количестве разнообразных видов и были так мало совместимы друг с другом, что оказалось практически невозможно создать единую, интегрированную систему оргтехники из отдельных блоков, предлагаемых компанией IBM. Подобный риск, т.е. *опасность оказаться чересчур умным*, является неотъемлемой частью стратегии креативного подражания.

Скорее всего, креативное подражание будет наиболее эффективным в сфере высоких технологий, и для этого есть одна-единственная причина: новаторы в области хай-тек реже всего *фокусируются на рынке* и предпочитают в центр ставить *технологию и продукцию*. Поэтому они склонны делать неправильные выводы из собственного успеха и не умеют извлекать пользу из ими же созданного спроса.

### “Предпринимательское дзюдо”

Мастер японской борьбы дзюдо отыскивает у противника сильные стороны, которыми тот гордится. Он вполне справедливо полагает, что в каждом бою противник строит на этом преимуществе стратегию. Затем мастер дзюдо определяет, в каком месте такое доверие к своим сильным сторонам делает противника *уязвимым и беззащитным*. Он превращает *сильные стороны противника в его фатальные слабости, благодаря которым и побеждает его*. В этом и состоит принцип “предпринимательского дзюдо”.

В 1947 году специалисты из Bell Laboratories изобрели транзистор. Сразу же стало понятно, что транзистор заменит электронную лампу, особенно в потребительской электронике, например в радиоприемниках и новейшем изобретении на тот момент — телевизоре. Всем это было известно, но никто не предпринимал никаких шагов по этому поводу. Ведущие производители (в то время все они находились в Америке) начали изучать транзистор и строить планы по его применению приблизительно в 1970 году. До тех пор, как они заявляли, транзистор будет не готов.

Компания Sony была практически не известна за пределами Японии и на тот момент даже не занималась потребительской электроникой. Но президент компании, Акио Морита, прочел о транзисторах в газете и отправился в Соединенные Штаты Америки. Он купил у Bell Labs лицензию на новый транзистор за смехотворную сумму — 25 тыс. долл. Через два года компания Sony выпустила первый портативный радиоприемник на транзисторах, который весил в пять раз меньше имеющихся на рынке приемников с электронной лампой, а стоил в три раза дешевле. Еще три года спустя Sony получила весь радиорынок в США, а через пять лет японцы владели этим рынком по всему миру.

Конечно, это классический пример отказа от *неожиданного успеха*. Ирония заключается в том, что американцы отказались от транзистора, потому что он был “изобретен не здесь”, т.е. не электрическими или электронными компаниями RCA или GE. Кроме того, это типичный пример гордыни, которая охватывает человека, упорно шедшего к цели. Американцы очень гордились своими чудесными радио тех лет, этими великолепными *супергетеродинными* приемниками, казавшимися настоящими шедеврами мастерства. По сравнению с ними, казалось им, кремниевые чипы были чем-то второсортным, и заниматься ими было просто ниже их достоинства.

Но успех компании Sony — не настоящая история. Как можно объяснить, что японцы повторяли ту же стратегию снова и снова, причем всегда успешно, и это каждый раз было неожиданностью для американцев? Иными словами, японцы снова и снова добивались успеха в применении “предпринимательского дзюдо”.

Но к тому же методу прибегли компании MCI и Sprint, когда воспользовались принципом ценообразования компании Bell Telephone System (AT&T) и отняли у нее значительную часть междугородных телефонных линий. Так же поступила компания ROLM, когда использовала методы Bell System против их же изобретателей и отняла у них большую долю рынка учреждений АТС. Теми же методами воспользовался и Citibank, когда основал потребительский банк в Германии, Familienbank (Семейный банк), и тот за каких-то пять лет стал лидером на немецком рынке потребительских финансов.

В немецких банках знали, что рядовые потребители расширили свою покупательскую способность и стали желательными клиентами. Они активно предлагали им воспользоваться банковскими услугами, но на самом деле эти клиенты были им не нужны. Банки полагали, что работа с частными потребителями — это ниже достоинства серьезного учреждения, которое сотрудничает с бизнес-предприятиями и богатыми инвесторами. Если частным клиентам нужен банковский счет, они могут открыть его в любом почтово-сберегательном банке.

Все эти новички — японцы, MCI, ROLM, Citibank — применяли “предпринимательское дзюдо”. Из всех предпринимательских стратегий, особенно тех, что направлены на достижение лидерской позиции и доминирования в отрасли или на рынке, “предпринимательское дзюдо” наверняка является наименее рискованным и имеет наибольшие шансы на успех.

Каждый полицейский знает, что преступник-рецидивист всегда совершает преступления одним и тем же способом, будь то взлом сейфа или проникновение в здание, которое он хочет ограбить. У него вырабатывается свой “почерк”, индивидуальный и неповторимый, как отпечатки пальцев. Кроме того, он не будет менять этот почерк, несмотря на то, что снова и снова из-за него попадает в руки полиции.

Однако не только преступники не меняют свои привычек. Все мы такие. То же можно сказать о компаниях и отраслях. Привычка остается неизменной, хотя много раз приводит к потере лидерства и утрате рынка. Американские производители не могли отказаться от своих привычек, из-за которых японцам удавалось неоднократно завоевывать рынок в США.

Если преступника ловят, он едва ли признает тот факт, что в этом виновны его привычки. Напротив, он будет находить все новые и новые отговорки и упорствовать в своей привычке, из-за которой все и случилось. Точно так же бизнес-компании, которые *потерпели неудачу из-за своих привычек*, не смогут признать это и будут приводить самые разные доводы. Например, американские производители электроники объясняли успех японских компаний тем, что в Японии низкие затраты на рабочую силу. И все же некоторые американцы смогли *взглянуть в лицо реальности*. Например, производителям телевизоров RCA и Magnavox удалось выпустить на рынок США свою продукцию по ценам, конкурирующим с ценами японских компаний, и способную также побороться в них в качестве, несмотря на то, что этим компаниям приходилось нести американские трудовые затраты и выплачивать профсоюзные взносы. Немецкие банки в один голос объясняют успех Familienbank тем, что он рисковал делать то, на что сами они не отваживались. Но у Familienbank потери по потребительским кредитам оказывались ниже, чем у других немецких банков, а условия выдачи кредитов

были такими же жесткими. Конечно, это было известно и другим немецким банкам, но они упорно пытались найти другие объяснения своими неудачам и успеху Familienbank. Это типичное поведение, которое показывает, почему одна и та же стратегия — все то же “предпринимательское дзюдо” — может применяться неоднократно.

В частности, существует пять распространенных вредных привычек, позволяющих новичкам использовать “предпринимательское дзюдо” и очень быстро становиться лидерами в определенных отраслях, несмотря на противодействие давно работающих, закрепившихся компаний.

1. Первая привычка на американском сленге называется “изобретен здесь” и заключается в высокомерном отношении, исходя из которого компания или отрасль приходит к выводу, будто что-то не может быть хорошим просто потому, что не они сами до этого додумались. В результате новое изобретение презрительно отвергается, как это было по отношению к транзистору со стороны американских производителей электроники.
2. Вторая привычка — склонность “снимать сливки” на рынке, т.е. завоёвывать самую прибыльную его часть. Именно так поступила компания Хегох, в результате чего стала легкой мишенью для японских подражателей этой копирующей техники. Компания нацеливала свою стратегию на солидных пользователей, покупателей больших партий оборудования или дорогих, высокоэффективных устройств. Она не отказывалась и от остальных, но все равно не стремилась завоевывать их в первую очередь. В частности, компания не посчитала нужным организовать для них обслуживание своей техники. В конечном счете именно неудовлетворенность обслуживанием (или скорее полное отсутствие обслуживания), которое компания Хегох предоставляла своим не столь крупным клиентам, заставила последних обратить внимание на продукцию конкурентов. “Собирание сливок” — это нарушение элементарных правил управления и экономики, которое обязательно карается потерей рынка.
3. Еще более ослабляющей “здоровье” компании является третья привычка — уверенность в качестве. Качество продукции или услуги на самом деле представляет собой совсем не то, что вкладывает в данное понятие поставщик. Это то, что получает клиент и за что он готов заплатить деньги. Продукт не становится качественным только потому, что в него вложен большой труд и значительные средства, как обычно полагает производитель. Придерживаться подобного мнения — признак некомпетентности. Потребители платят только за то, что полезно

для них и что они считают ценным. Ничто другое не имеет к качеству никакого отношения.

4. С понятиями “собирания сливок” и качества тесно связана четвертая вредная привычка — иллюзия цены с надбавкой. Такая цена всегда играет на руку конкурентам. То, что с точки зрения признанного лидера кажется более высокой прибылью, на самом деле является субсидией для новичка, который всего через несколько лет сбросит лидера с трона и займет это место сам. Цены с надбавкой не стоит рассматривать как повод для радости и причину для повышения цены акций или применения более высокого отношения цены к чистой прибыли. Это всегда угроза и опасная уязвимость. Однако иллюзия того, что посредством цен с надбавкой можно увеличить прибыль, распространена практически повсеместно, несмотря на то, что она всегда создает возможности для применения конкурентами “предпринимательского дзюдо”.
5. Наконец, пятая вредная привычка, характерная для признанной компании и служащая причиной ее упадка (наглядным примером выступает компания Хегох), — это склонность *максимизировать*, нежели *оптимизировать*. По мере того как рынок растет и развивается, компания пытается удовлетворить всех без исключения пользователей, применяя одну и ту же продукцию или услугу. В отличие от такой стратегии, когда японцы предложили потребителям свою копируемую технику, это оборудование предназначалось для конкретных групп пользователей, например, для небольшого офиса (кабинет стоматолога, врача или директора школы). В отличие от компании Хегох, они не пытались выставить на передний план те характеристики продукции, которыми в первую очередь гордились сами, скажем, скорость работы или четкость копий. Японцы предложили небольшому офису то, что ему больше всего было нужно — простую технику по низкой цене. И как только они утвердились на этом рынке, то сразу же принялись завоевывать другие рынки, на каждом из которых предлагали продукцию, разработанную с тем, чтобы оптимально соответствовать требованиям конкретного сегмента рынка.

Точно так же компания Sony сначала завоевала тот сегмент радиорынка, на котором продавались недорогие товары, т.е. дешевые портативные радиоприемники с ограниченным приемом. Прочно утвердившись там, она начала продвигаться и на другие рынки.

“Предпринимательское дзюдо” нацелено на то, чтобы *в первую очередь захватить береговой плацдарм*, т.е. тот участок, который признанные лидеры либо совсем не защищают, либо защищают спустя рукава (так, например,

действовали немецкие банки, когда Citibank создал свой Familienbank). После захвата этого плацдарма, т.е. как только новички завоевывают достаточную долю рынка и налаживают достаточный поток дохода, они захватывают оставшуюся часть “берега”, а потом и весь “остров”. Эта стратегия повторяется в каждом случае. *Новички разрабатывают продукцию или услугу, предназначенную для конкретного сегмента рынка и оптимально соответствующую его требованиям.* И признанным лидерам никогда не удастся их в этом обыграть. Они даже не способны изменить свое привычное поведение до того, как новички сами становятся лидерами и начинают доминировать в отрасли.

“Предпринимательское дзюдо” невозможно без определенной доли настоящих инноваций. Как правило, мало будет всего лишь предлагать одну и ту же продукцию или услугу по низкой цене. В ней должно быть что-то, что отличает эту продукцию или услугу от уже существующих на рынке. Иными словами, новичкам мало будет работать так же хорошо, как признанные лидеры, но с более низкой ценой или улучшенным сервисом. Они должны чем-то выделиться на их фоне.

Подобно методам “быстрее самых быстрых” и креативного подражания, “предпринимательское дзюдо” нацелено на приобретение лидерства и в конечном итоге доминирование на рынке. Но *достигается это не путем конкурирования с лидерами* или, по крайней мере, не так, чтобы лидеры осознали угрозу со стороны конкурентов или забеспокоились по этому поводу. “Предпринимательское дзюдо”, как и *креативное подражание*, “бьет туда, где они не ждут”.

## ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ НИШИ

Все предпринимательские стратегии, о которых выше шла речь, — “быстрее самых быстрых” и “бить их там, где они не ждут”, с двумя разновидностями последнего метода: креативным подражанием и “предпринимательским дзюдо”, — нацелены на лидерство, а то и доминирование в отрасли или на рынке.

Стратегия экологической ниши нацелена на контроль. Все вышеизложенные методы помогают предприятию позиционировать себя на серьезном рынке или в крупной отрасли. Стратегия экологической ниши нацелена на приобретение *практической монополии на небольшой территории*. Первые две стратегии являются конкурентными, а метод экологической ниши помогает тем, кто умеет им пользоваться, стать неуязвимым для конкурентов. Те, кто успешно применяет стратегию “быстрее самых быстрых”, креативное подражание и “предпринимательское дзюдо”, превращаются в большие компании, у всех на виду, а заодно и на слуху. Успешные мастера метода эколо-

гической ниши получают деньги и не стремятся к славе. Они наслаждаются своей анонимностью. В самых успешных случаях применения стратегии экологической ниши главным было оставаться настолько незаметным, чтобы ни у кого и мысли не возникло о конкуренции, но при этом выпускаемая такой компанией продукция является важнейшей для всего процесса.

Выделяются три характерные нишевые стратегии, каждая со своими требованиями, недостатками и рисками.

- Стратегия заставы.
- Стратегия особого навыка.
- Стратегия особого рынка.

### Стратегия заставы

Компания Akon Inc. разработала энзим, с помощью которого предполагалось ликвидировать ту единственную особенность хирургической операции для лечения возрастной катаракты, которая противоречила ритму и логике всего процесса. Когда этот энзим был разработан и запатентован, компания приобрела положение “часового на заставе”. Ни одна операция на глазах не могла обходиться без него. Сколько бы Akon ни запросила за мизерное количество своего энзима, необходимого для операции по удалению катаракты, эта цена была незначительной по сравнению со стоимостью всей операции. Сомневаюсь, что хотя бы один глазной хирург или больница когда-нибудь задумывались о стоимости самого вещества. Общий рынок для этого конкретного препарата был таким маленьким — около 50 млн. долл. в год по всему миру, — что никому и в голову бы не пришло тратить время и силы на разработку конкурирующего продукта. В мире не было бы сделано на одну операцию по удалению катаракты больше только потому, что определенный энзим стал дешевле. Значит, все, что могли бы сделать потенциальные конкуренты, — это занижать цену для всех, при этом самим не извлекая из этого особой выгоды.

Положение “часового на заставе” во многих отношениях самое выгодное из тех, на которые может надеяться компания. Но у него есть свои строгие требования. *Продукция должна быть незаменимой для процесса. Риск от не использования ее, т.е. опасность потерять глаз, потерять нефтяную скважину или испортить емкость, должен быть намного серьезнее, чем стоимость продукта.* Рынок должен быть таким ограниченным, что тот, кто займет его первым, станет его полновластным хозяином. Это должна быть настоящая экологическая ниша, которая *полностью принадлежит одному виду*, но в то же время остается такой маленькой и неброской, что не привлекает соперников.

Занять подобное положение на заставе совсем не просто. Обычно такая возможность предоставляется только в условиях несоответствия. Несоответствием, как в случае с энзимом компании Akon, может быть несо-

*ответствие ритму или логике процесса* (или несоответствие в самом процессе, о чем мы говорили в главе 37).

Положение на заставе, кроме того, характеризуется значительными ограничениями и сопряжено с серьезным риском. По сути, это статическая позиция. Как только экологическая ниша была занята, едва ли можно надеяться на заметный рост в дальнейшем. Компания, занимающая положение на заставе, ничего уже не может сделать для того, чтобы расширить свой бизнес или контролировать его. Какой бы хорошей или дешевой ни была ее продукция, спрос на нее зависит от спроса на весь процесс или продукцию, в которой “заставный” продукт выступает лишь одним из компонентов.

После того как стратегия заставы позволила достичь поставленной цели, компания считается зрелой. Она может расти только с той же скоростью, с какой растут ее конечные потребители. Но если кто-то найдет другой способ удовлетворять потребности этих конечных потребителей, продукция компании сразу же станет устаревшей, и в самой компании быстро начнется упадок.

Тот, кто прибегает к стратегии заставы, ни в коем случае не должен перусердствовать в своей монополии. Он не должен стать тем, что немцы называют *Raubritter* (дословный перевод “рыцарь-разбойник” не в полной мере передает смысл выражения), который грабил и мучил беззащитных путешественников, двигавшихся по горным перевалам и ущельям, над которыми возвышался его замок. Такая компания не должна злоупотреблять своей монополией и жестоко обращаться с потребителями, иначе пользователи обратятся к другому поставщику услуг или переключатся на более эффективные заменители данной продукции, которую смогут контролировать.

### **Стратегия особого навыка**

Все знают марки известных производителей автомобилей. Но мало кому известны названия компаний, поставляющих осветительные и электрические приборы для этих машин, а ведь таких фирм намного меньше, чем известных марок автомобилей: в США это Delco Group, в Германии — Robert Bosch, в Великобритании — Lucas и т.д.

Однако, заняв контролирующее положение в своей узкоспециализированной нише, эти компании постоянно удерживают его. *В отличие от компаний-“часовых на заставе”, данная ниша сравнительно большая, но по-прежнему уникальная. Ее удалось занять благодаря тому, что с самого начала компания приобрела какой-то уникальный навык.*

Один немецкий предприниматель настолько прочно удерживал контроль над своей узкоспециализированной нишей, что туристические путеводители до сих пор называются его именем — Baedeker. Карл Бедекер опубликовал свой первый путеводитель в 1828 году, как только для среднего класса ста-



ли доступными паромные путешествия по Рейну. С тех пор он удерживал в своих руках буквально весь этот бизнес вплоть до Первой мировой войны, когда немецкие книги стали неприемлемыми для западных стран.

Как видно из приведенных примеров, при завоевании узкоспециализированной ниши очень важно правильно рассчитать время. Сделать это нужно в самом начале формирования новой отрасли, нового обычая, нового рынка или новой тенденции.

Чтобы удерживать за собой узкоспециализированную нишу, необходимо постоянно предлагать что-то новое, дополнительное, то, что является истинной инновацией.

И до Бедекера выпускались путеводители для путешественников, но они ограничивались только информацией о культуре — церкви, достопримечательности и т.п. Чтобы узнать полезную практическую информацию, скажем, об отелях, о тарифах на проезд конных экипажей, расстоянии и принятом размере чаевых, английскому милорду приходилось спрашивать у профессионала, т.е. у посыльного. А вот у представителей среднего класса посыльных не было, и это предоставило шанс для Бедекера. Узнав, какая информация нужна путешественнику, как ее получить и каким образом представить (установленный им формат до сих пор сохраняют многие путеводители), он понял, что никому больше не нужно будет повторять пройденный им путь и создавать конкурирующую организацию.

В первые годы существования нового изобретения узкоспециализированная ниша предлагает компании исключительную возможность. Примеров можно привести множество. В течение очень многих лет в США, например, всего две компании выпускали воздушные винты для самолетов, и обе они были основаны еще до Первой мировой войны.

Найти узкоспециализированную нишу случайно практически нельзя. В каждом отдельном случае это удавалось сделать в ходе систематического поиска инновационных возможностей. В каждом отдельном случае предприниматель ищет место, где можно было бы применить его особый навык, в результате чего предприятие заняло бы уникальное контролирующее положение.

Роберт Бош провел много лет за изучением новой автомобильной отрасли, чтобы создать свою новую компанию в той сфере, где она сразу же сможет стать лидером. Компания Hamilton Standard, в течение многих лет остававшаяся ведущим производителем воздушных винтов в США, появилась в результате систематических поисков ее основателя на заре самолетостроения. Бедекер сделал несколько попыток основать службу для туристов, прежде чем остановил свой выбор на издании путеводителей, на которых стояло его имя и которые сделали его известным.

Следовательно, первое, что нужно сказать: *на начальных этапах существования новой отрасли, нового рынка или нового крупного течения есть шанс*

систематически искать возможность занять узкоспециализированную нишу, а затем, как правило, будет время развивать свой особый навык. Второй момент: для узкоспециализированной ниши обязательно нужно обладать навыком, который одновременно является уникальным и ни на что не похожим.

Первые автомобилестроители все без исключения были механиками. Они очень много знали о машинах, металлах и двигателях. Но электричество оказалось для них непонятным явлением. Оно требовало теоретических знаний, которых у них не было и которые они не могли приобрести. Во времена Бедекера работали и другие издатели, но путеводитель, где было бы собрано огромное количество разнообразной и детальной информации, для чего требовались постоянные проверки и целый штат разъезжающих по стране инспекторов, находились вне их компетенции.

Следовательно, компания, утвердившаяся в узкоспециализированной нише, вряд ли будет ощущать угрозу со стороны клиентов или поставщиков. Никто из них, по большому счету, не хочет заниматься тем, что *настолько чуждо им по навыкам и темпераменту*.

Третий момент состоит в том, что компания, занимающая узкоспециализированную нишу, должна постоянно совершенствовать свой навык. Она должна все время идти впереди всех, т.е. непременно бороться с собственным устареванием.

Автомобильные компании в начале XX века обычно жаловались, что Delco в Дейтоне и Bosch в Штутгарте непрерывно подталкивают их вперед. Они изготавливали системы освещения, которые намного превосходили возможности обычного автомобиля, опережали все, что, как считали производители машин в то время, нужно потребителю, что потребитель хочет видеть и за что готов платить, и очень часто эти системы были намного сложнее всего, что в состоянии был собрать автомобилестроитель.

Хотя узкоспециализированная ниша обладает уникальными преимуществами, у нее есть и серьезные недостатки. Один из них — в том, что ниша резко сужает кругозор занявшей ее компании. Чтобы удержать за собой контролирующее положение, она должна научиться не смотреть по сторонам, а только прямо перед собой, в своей узкой зоне специализации.

Второй серьезный недостаток состоит в том, что компания, занявшая узкоспециализированную нишу, обычно зависит от кого-то еще, кто занимается продвижением ее продукции или услуги на рынок. Сила фирм, производящих электрооборудование для автомобилей, — в том, что потребитель и не подозревает об их существовании. Но вместе с тем это является и их слабостью.

Наконец, самая серьезная опасность для узкоспециализированных производителей заключается в том, что их специализация может перестать быть таковой и превратиться в широко распространенное умение.

Узкоспециализированная ниша, подобно всем экологическим нишам, является ограниченной — как в *пространстве*, так и во *времени*. Биология учит нас, что виды, занимающие подобную нишу, с трудом приспосабливаются даже к самым незначительным изменениям в окружающей среде. То же самое относится и к видам предпринимательских навыков. Однако в пределах таких ограничений узкоспециализированная ниша занимает крайне выгодное положение. В условиях быстро расширяющейся новой технологии, промышленности или рынка это, пожалуй, самая выгодная стратегия.

Мало кто из автомобилестроителей 1920-х годов до сих пор существует, а вот многие производители электрических приборов и систем освещения тех времен по-прежнему успешно работают. Если успешно занять и правильно сохранять за собой узкоспециализированную нишу, она поможет защититься от конкурентов именно потому, что никто из автомобилестроителей не знает и даже не интересуется тем, кто изготавливает фары или тормоза. Значит, никто из покупателей автомобилей не будет искать наилучшую цену ни на то, ни на другое. Как только имя Бедекера стало синонимом туристических путеводителей, опасность того, что кто-то попытается захватить этот бизнес, практически равна нулю, по крайней мере, пока рынок не изменится кардинально.

В условиях новой технологии, новой отрасли или нового рынка стратегия особого навыка предлагает *оптимальное соотношение между возможностью и риском неудачи*.

## СТРАТЕГИЯ ОСОБОГО РЫНКА

Основное отличие между нишей особого навыка и нишей особого рынка заключается в том, что первая строится на основе *продукта или услуги*, а вторая — на основе *специализированных знаний о рынке*. Во всем остальном они одинаковы.

Две компании среднего размера (одна на севере Англии, вторая — в Дании) поставляют большинство автоматических термостатов для производства печенья и крекеров, которые продаются в западных странах.

Мне говорили, что в устройстве термостата нет ничего особо сложного или замысловатого. В мире найдутся десятки компаний, способных делать их ничем не хуже, чем эти две фирмы из Англии и Дании. Но последние знают рынок: они знают каждую отдельную пекарню, а каждая отдельная пекарня знает их. Рынок просто не такой большой или привлекательный для других компаний, чтобы они решились конкурировать с этими двумя, пока те выпускают качественную продукцию.

Особый рынок можно найти, если оценить новое изобретение, ответив на следующий вопрос: “Какие возможности скрыты в нем, что позволит нам занять особую нишу и что нам нужно сделать, чтобы занять ее раньше других?”

В первых термостатах не было ничего особо передового. Но обе ведущие компании поняли, что производство печенья и крекеров выходит за рамки домашней выпечки и становится фабричным. Затем они выяснили, что нужно коммерческим пекарням, чтобы те могли выпускать продукцию, которую впоследствии их собственные потребители, т.е. бакалейные магазины и супермаркеты, смогут продавать, а домохозяйки будут готовы купить. Производство термостатов основывалось не на инженерных разработках, а на исследовании рынка, потому что инженерными разработками мог бы заняться кто угодно.

Ниша особого рынка выдвигает те же требования, что и ниша особого навыка: систематический анализ новой тенденции, отрасли или рынка; непрерывные инновации, как, например, та, что превратила обычный аккредитив в дорожные чеки American Express; и постоянное совершенствование продукции и особенно услуги, чтобы можно было удержать однажды занятое лидирующее положение.

У этой стратегии те же ограничения. Самая серьезная угроза для положения на особом рынке — это успех. Самое опасное — когда узкоспециализированный рынок становится массовым.

Глобальное банковское обслуживание и потребительские кредитные карточки отняли у дорожных чеков значительную долю рынка.

Та же динамика прослеживалась и в парфюмерии. Французская фирма Coty создала современную парфюмерную промышленность. Она осознала, что в связи с Первой мировой войной изменилось отношение к косметике. Если до войны косметикой пользовались — или осмеливались признаваться в этом — только “непорядочные” женщины, то в послевоенное время косметика стала “уважаемой” и распространенной. К середине 1920-х годов компания Coty заняла практически монопольное положение по обеим сторонам Атлантики. До 1929 года рынок косметики оставался специализированным, т.е. рынком для верхушки среднего класса. Но в эпоху Великой депрессии он превратился в настоящий массовый рынок, к тому же разделился на два сегмента: сегмент престижных товаров с высокой ценой, особыми каналами сбыта и особой упаковкой, и сегмент массовых брендов с обычной ценой, продававшихся во всех торговых точках, в том числе в супермаркетах, универсамах и аптеках. Всего за несколько лет узкоспециализированный рынок, на котором доминировала компания Coty, просто исчез. Но сама фирма так и не смогла решить, стоит становиться одним из производителей массовой косметики или выпускать только роскошные

бренды. Она попыталась остаться на рынке, которого больше не существовало. Наконец, в результате серьезного приобретения в 2005 году эта компания стала крупнейшим производителем массовой косметики.

## ИЗМЕНЕНИЕ ЦЕННОСТЕЙ И ХАРАКТЕРИСТИК

В случае со всеми предпринимательскими стратегиями, о которых до сих пор шла речь, преследуется одна цель — вывести на рынок инновацию. Если же мы говорим о еще одной предпринимательской стратегии, которой посвящен данный раздел, то *сама эта стратегия уже является инновацией*. Продукция или услуга, которую она меняет, вполне может существовать уже долгое время. Но данная стратегия превращает эту старую, привычную продукцию или услугу в нечто новое. Меняется ее *полезность, ценность, экономические характеристики*. *Хотя внешне никаких перемен не произошло, в экономическом плане появилось что-то новое и необычное.*

У всех стратегий, которые мы рассмотрим в этом разделе, есть одна общая черта: они создают потребителя, а это и есть конечная цель любой компании и любой экономической деятельности. Но добиваются они этой цели четырьмя разными способами:

- создавая полезность;
- меняя цену;
- приспособливаясь к социальной и экономической действительности потребителя;
- предлагая потребителю то, что представляет для него ценность.

## Создание товара, полезного для потребителя

В случае со стратегией создания полезности цена не имеет практически никакого значения. Стратегия работает благодаря тому, что потребитель получает возможность сделать то, что служит *его цели*. Она срабатывает, потому что задает вопрос: что для потребителя будет настоящей “услугой”, настоящей “полезностью”?

Каждая американская невеста мечтает получить хороший фарфоровый сервиз. Но целый сервиз — слишком дорогой подарок, а люди, которые приходят на свадьбу, могут не знать, какой прибор невеста хочет или что у нее уже есть. Поэтому они дарят что-то другое. Другими словами, спрос существовал давно, но не хватало “полезности”. Производитель столовых приборов — компания среднего размера Lenox Inc. — восприняла это как возможность для инноваций. Она использовала старую идею свадебного каталога и представила в нем только свой фарфор. Будущая невеста выбирает одного

торговца, которому сообщает, какие приборы из сервиса фирмы Lerox хочет получить и кого считает возможными дарителями. Затем торговец спрашивает людей, представленных в этом списке: “Сколько вы готовы потратить?” и объясняет: “Этого вам хватит на две кофейные чашки с блюдами”. Или же торговец может сказать: “У невесты уже есть кофейные чашки, и теперь она хочет получить десертные тарелки”. В результате счастлива невеста, счастлив гость на свадьбе и очень счастлива компания Lerox.

В данном случае снова же нет высоких технологий, ничего, что нужно патентовать, есть только нацеленность на потребителя. Но вместе с тем именно свадебный каталог, несмотря на всю простоту, — а может, как раз благодаря ей, — позволил компании Lerox стать самым популярным производителем хорошего фарфора.

### Ценообразование

В течение многих лет самым известным американским лицом в мире был Кинг Жиллетт, изображение которого красовалось на всех упаковках с лезвиями Gillette, продаваемыми в мире. И миллионы мужчин в разных странах пользовались этими лезвиями каждое утро.

Кинг Жиллетт не изобретал безопасное лезвие, поскольку в конце XIX века десятки таких изобретений уже были запатентованы.

Безопасная бритва Жиллетта не была лучше многих других, а ее производство обходилось намного дороже. Но Жиллетт не продавал бритвы, а буквально раздавал их даром, назначив цену 55 центов в розницу и 20 центов при оптовой покупке, что составляло около одной пятой затрат на производство. Однако бритвы были сконструированы так, что в них можно было использовать только его запатентованные лезвия. На производство одного лезвия у Жиллетта уходило не больше 1 цента, а он продавал их по 5 центов. И поскольку эти лезвия можно было применять шесть-семь раз, то получалось, что одно бритье обходилось клиенту меньше чем в 1 цент, т.е. стоило в десять раз дешевле, чем один визит к цирюльнику.

Жиллетт занимался тем, что *назначал цену на товар, который покупает клиент*, в данном случае на бритву, а не на то, что продает производитель. В конечном счете постоянный клиент Жиллетт заплатит больше, чем ему пришлось бы платить, если бы он покупал у конкурентов бритву по 5 долл., а затем у того же конкурента приобрел и лезвия по цене 1 или 2 цента за штуку. Естественно, потребителям компании Gillette это было известно. Но ценообразование, принятое в этой фирме, им казалось разумным. Они платили за то, что покупали, т.е. за бритье, а не за “штуку”. А бритье, которое они получали благодаря бритве и лезвиям компании Gillette, оказалось намного приятнее, чем любые другие процедуры, которым они бы подвергали

себя с применением опасной бритвы, а также значительно дешевле, чем им обошелся бы визит в соседнюю парикмахерскую.

Одна из причин, почему патенты на копировальную технику оказались в руках маленькой, никому не известной компании из Рочестера, штат Нью-Йорк, которая на тот момент называлась Haloid Company, а не у какого-то большого производителя печатного оборудования, состоит в том, что ни один из признанных, крупных производителей не увидел никакой возможности продать копировальный аппарат. По их подсчетам выходило, что такой аппарат нужно было бы продавать по цене минимум в 4 тыс. долл. Но никто не собирался платить такие деньги за копировальную технику в то время, как копировальная бумага продавалась практически за бесценок. Кроме того, выложить 4 тыс. долл. за оборудование означало, что прежде нужно провести процедуру выделения средств, для чего такую заявку должно рассмотреть все руководство, вплоть до совета директоров. Помимо того, к заявке требовалось бы приложить расчеты, показывающие, когда инвестиции смогут окупиться. В целом все это мероприятие казалось слишком масштабным, чтобы затевать его ради машинки, которая призвана лишь помогать секретарю. Haloid Company — современная компания Хerox — сконструировала окончательную модель копировального аппарата, проведя значительную техническую подготовку. Но основной вклад этой компании заключается в *ценообразовании*. При цене в 5–10 центов за копию нет никакой необходимости обращаться к правлению с просьбой выделить средства. Эту мелкую наличность секретарь может найти сам, не обращаясь к руководству. *Назначение цены на копировальный аппарат Хerox в размере 5 центов за копию оказалось настоящей инновацией.*

Большинство поставщиков, в том числе некоммерческих организаций, никогда не рассматривают ценообразование в качестве стратегии, хотя этот метод позволяет потребителю платить за то, что он покупает — одно бритье, одну копию документа, — а не за то, что производит поставщик. В конечном итоге, конечно же, окончательная сумма оказывается той же. Но сам процесс расплаты *построен исходя из потребностей и предпочтений потребителя*. Он строится в соответствии с тем, что потребитель покупает на самом деле, и цена в данном случае назначается на основе того, что представляет ценность для потребителя, а не того, что считает затратами поставщик.

### **Адаптация к реалиям потребителя**

Мировое лидерство компании General Electric (GE) в сфере производства паровых турбин стало возможным благодаря тому, что компания еще до Первой мировой войны тщательно продумала, в какой реальности живет ее потребитель. Паровые турбины, в отличие от поршневых двигателей, кото-

рые они заменили с наступлением эпохи электричества, представляют собой сложное оборудование, их разработка требует хорошего знания инженерного дела, а производство и наладка невозможны без высокого мастерства. Такого отдельная электрическая компания просто не сможет себе позволить. Она покупает большую паровую турбину, наверное, раз в пять или десять лет, когда строит новую станцию. Но при этом навыки, необходимые для обслуживания такого оборудования, должны оставаться самыми современными постоянно. Следовательно, производитель должен создать и поддерживать в рабочем состоянии значительную консалтинговую службу.

Но как вскоре выяснила компания GE, потребитель не может платить за консультации. По американскому закону такие расходы должны покрывать государственные коммунальные службы. А вот по мнению данных служб компании должны быть сами в состоянии выполнять эту работу. GE также поняла, что к цене паровой турбины нельзя добавлять стоимость консультационных услуг, необходимых потребителю. Государственные коммунальные службы снова с этим были не согласны. Однако, хотя срок службы паровой турбины очень большой, лопатки турбины приходится часто менять, раз в пять-семь лет, причем применять можно только те лопатки, которые выпускает производитель оригинальной турбины. Компания GE является самой передовой в мире консультационной организацией по вопросам обслуживания электростанций (хотя изначально она создавалась не с этой целью, а для сбыта оборудования), и за эту деятельность она не взимает никакой платы. Ее паровые турбины были не дороже продукции конкурентов. Но компания добавила стоимость своих консультаций к стоимости замены использованных лопаток турбин, а заодно и увеличила прибыль. Всего за десять лет идею подхватили все остальные производители паровых турбин и начали применять ту же систему. Однако к тому моменту компания GE была уже лидером на мировом рынке.

Много раньше, еще в 1840-х годах, подобный дизайн продукции и процесс приспособления к реалиям потребителей привели к изобретению *покупки в рассрочку*. Сайрус Маккормик (Cyrus McCormick) был одним из многих американцев, которые изобрели уборочную машину, — потребность в ней была очевидна. И подобно всем другим создателям такого оборудования, он понял, что не может продать свою продукцию. Фермер не обладает необходимой покупательской способностью. Все знали и принимали как данность тот факт, что уборочная машина окупится всего за два-три сезона, но в то время не нашлось бы ни одного банкира, который бы дал займы американскому фермеру средства для покупки такой машины. Маккормик предложил платить в рассрочку, т.е. из сбережений фермера, которые он отложит на протяжении следующих трех лет. Теперь фермер мог себе позво-



лечь приобрести такое оборудование, и он спешил воспользоваться этой возможностью.

Производители привыкли говорить о нерациональном потребителе. Но нерациональных потребителей не бывает. Есть только ленивые производители. Потребителя нужно считать рациональным, однако *его реальность, как правило, совершенно не похожа на ту, в которой живет производитель.*

### Обеспечение ценности для потребителя

Последняя из этих инновационных стратегий позволяет обеспечить то, что является ценностью для потребителя, а не продукцией для производителя. По большому счету, это еще один шаг вперед по сравнению со стратегией принятия реальности потребителя как одной из составляющих продукта и объяснения тому, что потребитель покупает и за что готов заплатить.

Компания среднего размера, работающая на американском Среднем Западе, поставляет больше половины специальных смазочных веществ, необходимых для всех больших землеройных и тяговых машин, бульдозеров и драглайнов, которые применяются при строительстве автомобильных дорог, тяжелого оборудования для удаления отходов из карьера, тяжелых машин для подъема угля из шахт и т.п. Эта организация конкурирует с несколькими крупнейшими нефтяными компаниями, которые могут привлечь к работе целые батальоны специалистов по смазочным материалам. Компания конкурирует тем, что вообще не продает смазочное масло, а вместо него торгует, по сути, страховкой. Ценность для подрядчика представляет не смазка, а действующее оборудование. Каждый час простоя из-за поломки того или иного оборудования стоит подрядчику значительно больше, чем он потратит на смазочные вещества за целый год. Во всех этих видах деятельности, если подрядчик не укладывается в срок, ему приходится выплачивать высокие неустойки, а контракт он может получить только в том случае, когда как можно точнее определит этот крайний срок выполнения работ и будет трудиться с тем, чтобы опередить самого себя.

Упомянутая выше компания-производитель смазочных материалов со Среднего Запада предлагает подрядчикам анализ требований, которые необходимо выполнить для сохранения их оборудования в рабочем состоянии. Затем разрабатывается программа технического обслуживания с указанием годовой цены на подписку, и компания гарантирует своим подписчикам, что из-за проблем со смазкой их тяжелое оборудование будет простаивать не больше, чем определенное количество часов в год. Излишне и говорить, что данная программа всегда предусматривает использование именно тех смазочных веществ, которые выпускает эта компания. Но подрядчик покупает не это. Он покупает бесперебойную работу своего оборудования, что представляет для него огромную ценность.

Вполне вероятно, что читателю приведенные примеры покажутся очевидными. Конечно же, любой человек, у которого есть хотя бы крупица интеллекта, смог бы придумать подобную стратегию. Но “отец” систематической экономики Дэвид Рикардо, как считается, однажды сказал: “Прибыль создается не благодаря отличительному уму, а с помощью отличительной глупости”. Описанные стратегии срабатывают не потому, что они такие умные, а по той причине, что большинство поставщиков (и товаров, и услуг, как бизнес-компании, так и некоммерческие организации) совсем не думают. Представленные здесь стратегии эффективны именно потому, что они так очевидны. Почему же тогда они так редко используются? Потому что, как видно из приведенных примеров, победителем в гонке станет тот, кто задумается над вопросом: “Что же на самом деле покупает потребитель?” На самом деле это даже и не гонка, потому что, кроме вас, никто больше не бежит. И как это можно объяснить?

Одна из причин — это экономисты и их понимание ценности. В любой книге по экономике подчеркивается, что потребитель покупает не продукт, а то, что этот продукт для него делает. И в каждой книге по экономике легко найти упоминание обо всем, кроме цены на продукт, цена определяется как сумма, которую платит потребитель за то, чтобы стать собственником или получить в свое распоряжение предмет или услугу. Нигде больше вам не встретится мысль о том, что именно указанный продукт делает для потребителя. К сожалению, поставщики продуктов и услуг во всем привыкли руководствоваться такой экономической литературой.

Важно сказать, что “продукт А стоит  $X$  долларов”. Имеет смысл фраза “Чтобы покрыть затраты на производство и чтобы у нас осталось достаточно для покрытия капитальных издержек, другими словами, чтобы зафиксировать адекватную прибыль, нам нужно получить  $Y$  долларов”. Но совершенно бессмыслен вывод: “За каждую единицу продукта А потребитель должен заплатить нам  $Y$  долларов наличными”. Утверждение должно было бы звучать следующим образом: “То, что потребитель платит за каждую единицу продукта, должно приносить нам  $Y$  долларов. Но то, как именно он платит, зависит от того, что лично он считает самым разумным. Это зависит от того, что данный продукт делает для потребителя. Это зависит от того, что соответствует реалиям потребителя, от того, что сам потребитель воспринимает как ценность для себя”.

Цена сама по себе — это не ценообразование и не ценность. Однако большинство читателей возразят: “Это ведь всего лишь основы маркетинга”. И в этом они будут правы. Это всего лишь основы маркетинга. Отталкиваться от полезности для потребителя, от того, что потребитель покупает, от того, в какой реальности живет и что считает “ценностью”, —

именно на этом строится маркетинг. Но факт остается фактом: до сих пор любой, кто собирается *строить свою стратегию на основе маркетинга*, почти наверняка и без особого риска сможет очень быстро стать лидером в отрасли или на рынке.

## Вывод

Выбор предпринимательской стратегии, которая подходит для конкретной инновации, — крайне рискованное решение. Некоторые предпринимательские стратегии лучше подходят в определенных ситуациях, например, “предпринимательское дзюдо”, которым следует воспользоваться в том случае, если ведущая компания в отрасли из года в год пребывает в заблуждении о своем мнимом превосходстве. Мы можем описать типичные преимущества и недостатки каждой предпринимательской стратегии.

Самое главное: нам известно, что у предпринимательской стратегии больше шансов на успех, если она отталкивается от конечных пользователей — от их ценностей и реалий, от полезности продукта для них. Любая инновация меняет рынок или общество, приносит больше пользы для потребителя и предоставляет ему больше возможностей для создания богатства. Тестом для инновации всегда должен быть ответ на вопрос: “Что она делает для потребителя?” Следовательно, предпринимательство обязательно должно быть нацелено на рынок и всегда исходить из его особенностей.

Тем не менее при выборе предпринимательской стратегии предпринимателю нужно принимать решение, следовательно, это всегда сопряжено с определенным риском. Ни в коем случае нельзя исходить только из подсказок интуиции или идти ва-банк. В то же время выбор предпринимательской стратегии — не совсем научный подход. Он, скорее, основывается на собственном суждении.



## СИСТЕМАТИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ С ПОМОЩЬЮ ОКОН ВОЗМОЖНОСТИ

---

Систематическая инновация заключается в целенаправленном и организованном поиске перемен, а также в систематическом анализе возможностей, которые подобные перемены предлагают для экономических или социальных нововведений.

Метод систематического анализа *окон возможностей* для инновации является не менее важным, чем *предпринимательские стратегии* (см. главу 36) и *предпринимательский менеджмент* (см. главы 34 и 35). Эти три вопроса охватывают самые важные темы *инноваций и предпринимательства*.

### Семь окон возможностей

Для анализа окон возможностей необходимо выработать в себе привычку систематически, все двенадцать месяцев в году, искать признаки перемен, которые могут оказаться возможностями, — в областях, которые называются окнами возможностей.

Границы между этими семью источниками инновационных возможностей размыты, и они во многом пересекаются. Эти сферы можно сравнить с семью окнами, которые расположены на разных сторонах одного и того же здания. Из каждого окна видны определенные характеристики, которые можно заметить и из других окон, однако обзор из центрального окна на стороне является самым четким и отличным от других.

Эти семь сфер таковы.

1. Собственные *неожиданные успехи* и *неожиданные неудачи* организации, а также неожиданные успехи и неудачи конкурентов компании.

В начале 1930-х годов компания IBM разработала первую модель современной фактурной машины, предназначенной для банков. Но в 1933 году банки не покупали это новое оборудование. Как любил рассказывать основатель и долгое время исполнительный директор компании Томас Уотсон-

старший, компанию спасло то, что она смогла воспользоваться *неожиданным успехом*: публичная библиотека Нью-Йорка решила приобрести такую машину. В отличие от банков, у библиотек в самом начале внедрения политики Нового курса были деньги, и Уотсон продал больше сотни своих машин, никого больше не заинтересовавших, именно библиотекам.

*Неожиданная неудача* может послужить не менее ценным источником инновационных возможностей. Всем известно, что самый большой провал в истории автомобилестроения выпал на долю модели Ford Edsel. Но мало кто знает, что на этой неудаче в значительной степени основывались все последующие успехи компании. Когда модель Edsel потерпела сокрушительное поражение, несмотря на все планирование, исследования рынка и дизайнерские усилия, компания Ford поняла, что на автомобильном рынке происходит нечто, полностью противоречащее основным предположениями, из которых исходили все компании, создававшие новые машины, в том числе Ford, GM и др. Рынок больше не делился в первую очередь по группам дохода, возник новый принцип деления, который мы сегодня называем *стилем жизни*. Ответом компании Ford стал автомобиль Mustang, благодаря которому компания заявила о себе как об уникальном производителе и лидере в данной отрасли.

2. *Непоследовательность*, особенно в процессе, будь то производства или сбыта, а также непоследовательность в поведении потребителя.

Одна из историй успеха в 1960-е годы — успех Alcon Laboratories, который стал возможен благодаря тому, что один из соучредителей компании, Билл Коннер, воспользовался непоследовательностью или одним из опасных этапов хирургической операции по удалению катаракты. Он позволил хирургам снизить этот риск, применив изобретенный им энзим. Это пример того, как можно использовать окно возможности с помощью *предпринимательской стратегии заставы*, описанной в главе 36. Все, что сделал Коннер, — всего лишь добавил в энзим консервант, благодаря которому у медикамента увеличился срок годности. Более продолжительный срок годности позволял использовать энзим во время офтальмологических операций по требованию. Офтальмологи сразу же приняли новый препарат, и компания Alcon стала мировым монополистом.

Подобное несоответствие в логике или ритме процесса является всего лишь одним из источников инновационных возможностей. Еще один источник — несоответствие между экономическими реалиями. Например, если отрасль характеризуется постоянно *растущим рынком, но уменьшающейся рентабельностью продаж* (как, скажем, было в сталелитейной про-

мышленности развитых стран в 1950–1970 гг.), возникает подобное несоответствие. Инновационный ответ: *мини-комбинат*.

### 3. Потребности процесса.

В случае с инновациями, основанными на потребностях процесса, все сотрудники организации уже знают, что такая потребность существует, но обычно никто не занимается решением этого вопроса. Однако когда появляется инновация, она сразу же получает признание как очевидная, поэтому очень скоро становится стандартом.

Для создания успешной инновации подобного рода требуется выполнение пяти условий.

- Самодостаточный процесс.
- Слабое или отсутствующее звено.
- Четкая формулировка задач.
- Четко очерченные требования к решению.
- Всеобщее осознание того, что должен быть лучший способ.

Чтобы превратить процесс из потенциального в реальный, зачастую необходимо программное исследование. И снова же необходимость должны понимать все, кроме того, важно определить, что именно необходимо. Затем нужно получить новые знания. Примером изобретателя подобных инноваций, основанных на процессе, был Томас Эдисон. Более двадцати лет всем было известно, что очень скоро должна появиться электропромышленность. В течение последних пяти–семи лет этого периода ни у кого уже не вызывало сомнений, что представляет собой *отсутствующее звено: электрическая лампочка*. Без нее не могла существовать и электропромышленность. Эдисон определил, какие новые знания нужны для превращения этой потенциальной электропромышленности в реальную, приступил к работе и уже через два года создал электрическую лампочку.

### 4. Изменения в структуре промышленности и рынка.

Одна из историй самого заметного успеха в американском бизнесе последних лет связана с брокерской фирмой Donaldson, Lufkin & Jenrette. Проданная в начале 2006 года E\*TRADE, эта компания была основана в 1960 году тремя молодыми людьми, выпускниками Гарвардской школы бизнеса, которые поняли, что структура финансовой индустрии меняется по мере того, как на ведущие роли выходят институциональные инвесторы. У этих молодых людей не было практически никакого капитала или связей. Тем не менее всего за несколько лет их фирма стала лидером в обсуждении комиссионных и одной из звезд Уолл-стрит. Она оказалась первой компа-

нией, занимающейся институциональными инвестициями, которая стала настоящей корпорацией и выпустила свои акции в открытую продажу.

Точно так же перемены в структуре отрасли создали массу инновационных возможностей для медицинских учреждений в Америке. За последние двадцать пять лет по всей стране открылись независимые хирургические и психиатрические клиники, центры скорой медицинской помощи и т.п.

Подобные возможности в телекоммуникациях возникли вслед за подъемом этой отрасли — в средствах трансмиссии (с появлением компаний MCI и Sprint, обеспечивающих междугородную связь) и оборудовании (с возникновением таких компаний, как ROLM, занятых производством учреждений АТС)<sup>1</sup>.

Инновации, основанные на изменениях в структуре рынка, особенно эффективны, если один очень крупный производитель или поставщик доминирует в отрасли и на ее рынках в период быстрого роста. Например, Почтовая служба США никак не отреагировала, когда United Parcel Service и FedEx заполучили большую долю рынка. Почтовая служба оказалась настолько уязвимой из-за быстрого увеличения спроса на срочную доставку оперативных документов и посылок.

## 5. Изменения в демографической ситуации.

Из внешних источников инновационных возможностей демографический остается самым надежным. Демографические события происходят с некоторым запаздыванием, например, каждый человек, который к 2020 году будет относиться к американским трудовым ресурсам, сегодня уже родился. Но поскольку на демографическую ситуацию зачастую не обращают внимания, то те, кто не забудет это сделать и не упустит свой шанс, извлекут из этого огромную пользу.

Японцы одними из первых начали заниматься робототехникой, потому что обратили внимание на демографическую ситуацию. Все жители развитых стран к 1970 году знали, что в настоящий момент наблюдается бум рождаемости и растет спрос на образование. Около половины молодых людей продолжали учиться и после окончания средней школы. Следовательно, количество людей, годных для обычного физического труда на производстве, обязательно будет снижаться и к 1990 году станет слишком ограниченным. Всем это было известно, но только японцы начали действовать и опередили всех в робототехнике на десять лет.

## 6. Изменения в значении и восприятии.

<sup>1</sup> Компанию ROLM приобрела IBM, у которой ее затем выкупила Siemens AG.



“Стакан наполовину полон” или “Стакан наполовину пуст” — так описывается одно и то же явление с совершенно разных точек зрения. Изменение в восприятии менеджером с наполовину полного стакана на наполовину пустой открывает перед ним необозримые инновационные возможности.

Например, все фактические доказательства говорят о том, что за последние сорок лет здоровье американцев улучшалось с беспрецедентной скоростью. Об этом свидетельствуют уровень смертности новорожденных, продолжительность жизни пожилых людей, количество раковых заболеваний, число излечившихся от рака, случаи успешной пересадки органов и другие факторы. Но при всем этом нация страдает от коллективной ипохондрии. Никогда прежде не наблюдалось такой обеспокоенности своим здоровьем. Кажется, вдруг все начало вызывать появление раковой опухоли, приводить к дегенеративным заболеваниям сердца или преждевременной потере памяти. Стакан, несомненно, *наполовину пуст*.

Вместо улучшения здоровья американцы, похоже, все больше подчеркивают, как далеко им еще до бессмертия. Такое отношение к действительности открыло неисчерпаемый источник инновационных возможностей: рынки для новых медицинских журналов, спортивных секций и тренажеров, всевозможной здоровой пищи.

## 7. Новые знания.

Среди вошедших в историю инноваций те, что были основаны на новых знаниях (будь то научных, технических или социальных), занимают ведущие места. Это суперзвезды предпринимательства, они привлекают к себе внимание общественности и деньги. Именно их обычно подразумевают люди, когда говорят об инновациях, хотя не все инновации, основанные на знаниях, действительно важны.

Основанные на знаниях инновации отличаются от всех других по времени, которое требуется для их создания, по количеству неудач и по своей предсказуемости, а также по сложностям, которые из-за них возникают перед предпринимателями. Из всех инноваций эти занимают больше всего времени. Между появлением новых знаний и их превращением в новую, полезную технологию проходит длительный период. Затем еще один долгий период отделяет эту новую технологию от появления на рынке в виде продукции, процессов или услуг.

Чтобы инновация такого рода стала успешной, обычно требуются знания не в одной области, а во многих.

Еще один пример: при создании компьютера использовались знания шести разных отраслей.

- Двоичная арифметика.

- Понятие о вычислительной машине, которое ввел Чарльз Бэббидж в первой половине XIX века.
- Перфокарта, которую в 1890 году изобрел Герман Холлерит для переписи населения США.
- Аудион, электронный выключатель, изобретенный в 1906 году.
- Символическая логика, которую разрабатывали Бертран Рассел и Альфред Норт Уайтхед в 1910–1913 гг.
- Концепции программирования и обратной связи, возникшие в результате отрывочных попыток во время Первой мировой войны создать эффективное зенитное орудие.

Хотя к 1918 году все необходимые знания уже имелись, первый действующий цифровой компьютер появился лишь в 1946 году.

Перемена в любом из этих окон возможности приводит к постановке вопроса: “Является ли это для нас возможностью для инноваций, т.е. для создания новой продукции, услуг, процессов? Указывает ли это на новые рынки и/или потребителей? Новые, отличные от других технологии? Новые, отличные от других каналы сбыта?” Инновация всегда сопряжена с определенным риском. Но если она основывается на *использовании того, что уже случилось*, — в самом предприятии, на его рынках, в знаниях общества, в демографической ситуации и т.п., — *она будет намного менее рискованной*, чем вообще отказ от каких-либо действий, несмотря на представившиеся возможности.

Инновация — не проблеск гениальности, а тяжелый труд, который нужно сделать привычным для всех единиц в составе предприятия, а также для всех уровней менеджмента.

## ПИЛОТИРОВАНИЕ

Предприятия всех видов все чаще используют все типы исследований рынка и потребителей, чтобы уменьшить, а то и вовсе ликвидировать риск перемен. Но невозможно исследовать рынок для какого-то совершенно нового явления. Кроме того, все новое не может с первого раза получиться совершенно правильным. Неизменно возникают проблемы, о которых никто даже не думал. Неизменно проблемы, казавшиеся серьезными, на самом деле банальны или вообще несущественны. И самое главное, метод выполнения работы неизменно оказывается непохожим на то, что предполагалось изначально. Это почти “закон природы”, что все поистине новое, будь то продукт, услуга или технология, находит свой основной рынок или основное применение совсем не там, где ожидали новатор и предприниматель, и не может при-

меняться там, для чего его с самого начала придумывали. И это невозможно установить с помощью каких угодно исследований рынка и потребителей.

Лучший пример — из ранней истории.

Усовершенствованный паровой двигатель, который сконструировал и запатентовал в 1776 году Джеймс Ватт (1736–1819), стал событием, которое для большинства из нас символизирует начало Промышленной революции. Но на самом деле Ватт до самой смерти видел для своего парового двигателя всего одно применение — откачивать воду из угольных шахт. Именно с этой целью он его и разрабатывал. Настоящим отцом Промышленной революции стал его партнер, Мэтью Боултон (1728–1809). Боултон понял, что усовершенствованный паровой двигатель можно использовать в ведущей на тот момент отрасли английской промышленности — текстильной, — особенно при прядении и тканье хлопка. За десять или пятнадцать лет после того, как Боултон продал первый паровой двигатель фабрике, цена хлопчатобумажной ткани упала на 70 процентов. И это привело к появлению первого массового рынка и первой фабрики, а заодно и современного капитализма и современной экономики.

Ни исследования, ни изучение рынка, ни компьютерное моделирование не смогут заменить *проверку реальностью*. Следовательно, все усовершенствованное или новое должно быть протестировано в малом масштабе, т.е. требуется провести его *пилотирование*.

Сделать это можно, если найти того сотрудника предприятия, который действительно заинтересован в этом новом. Как уже говорилось, все новое сталкивается с проблемами, значит, ему нужен человек, который скажет: «Я обязательно добьюсь успеха в этом», после чего действительно примется за дело. Этот человек должен пользоваться уважением в организации. По большому счету, он не обязательно даже должен быть сотрудником организации. Хороший способ пилотирования новой продукции или услуги — найти потребителя, который действительно хочет получить это новое и готов работать с производителем над тем, чтобы сделать новый продукт или услугу по-настоящему успешными.

Если пилотный тест окажется успешным (т.е. если обнаружатся проблемы, о которых никто не подозревал, но заодно выяснятся и новые возможности, на которые никто не рассчитывал, будь то в дизайне, рынке или в обслуживании), то риск перемен обычно можно считать довольно низким. Кроме того, обычно становится понятно, где стоит внедрять перемену и как именно это делать, т.е. какую предпринимательскую стратегию применять.

## Вывод

Метод систематических инноваций развивает мировоззрение, необходимое в организации для такой деятельности. Благодаря ему вся организация учится воспринимать перемену как возможность. Как правило, это те перемены, которые уже произошли или имеют место в настоящий момент. Подавляющее большинство успешных инноваций строится на использовании перемен. Несомненно, встречаются инновации, которые сами по себе представляют заметные перемены, в качестве примера можно привести некоторые серьезные технически нововведения, такие как самолет братьев Райт. Но это скорее исключения, встречающиеся довольно редко. Самыми успешными выступают инновации намного более прозаичные, они строятся на переменах. Таким образом, наука инноваций является диагностической и представляет собой систематическое изучение областей перемен, где обычно открываются предпринимательские возможности.

Семь источников нуждаются в систематическом анализе, потому что каждый из них обладает своими отличительными характеристиками. Но ни одна из сфер не может считаться более важной или продуктивной, чем другие. Заметные инновации, скорее всего, становятся возможными благодаря анализу признаков перемен (например, неожиданный успех того, что изначально считалось незначительным изменением в продукции или цене), для которого активно применяются новые знания, полученные в результате серьезных научных достижений.

Все новое или усовершенствованное нужно сначала протестировать, прежде чем пытаться внедрить инновацию в крупных масштабах.

# УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

---

Организационная структура является самым старым и наиболее изученным аспектом менеджмента. Однако в современной организации мы сталкиваемся с новыми потребностями, которые не могут должным образом удовлетворить хорошо известные и испытанные структуры функциональной и децентрализованной организации. Сегодня появляются новые структуры: специализированные команды специалистов для решения конкретных задач, имитированная децентрализация, системная структура. Мы уже знаем, что организация начинается не со структуры, а со строительных блоков, элементов конструкции. Какой-то одной правильной или универсальной структуры не существует; каждая корпорация должна формировать свою структуру с учетом основных видов деятельности, соответствующих ее видению и стратегиям. В рамках одной организации должны быть структурированы и размещены три разных вида деятельности: операционная деятельность, новаторство и топ-менеджмент. Каждая конкретная организационная структура должна учитывать как общие задачи компании, так и интересы отдельных людей, и иметь как ось полномочий, так и ось ответственности.

## СТРАТЕГИИ И СТРУКТУРЫ

---

В последние десятилетия организационные исследования, которые вели к дальнейшей реорганизации компаний, подразделений и функций, действительно стали одним из самых быстро развивающихся направлений исследовательской деятельности в организациях. В настоящее время все без исключения — государственные учреждения, армия, исследовательские лаборатории, католические епархии, университеты и больницы — стали субъектами и объектами разнообразных реорганизаций.

Существуют веские причины для наблюдающегося сегодня огромного интереса к организации и лежащей в основе этого интереса убежденности в том, что унаследованные организационные структуры или структуры, появившиеся в результате простого расширения, вряд ли способны удовлетворить потребности современного предприятия. Прежде всего мы осознали, чем может грозить неправильная организационная структура. *Даже лучшая структура не может гарантировать эффективную работу и достижение значимых результатов, но неправильная структура — это залог непродуктивности.* Она приводит лишь к трениям и разочарованию. Неправильная организация обращает наибольшее внимание не на те проблемы, усугубляет конфликты и поднимает много шума вокруг ничего не значащих мелочей. Она обостряет слабые стороны и изъяны, вместо того чтобы усиливать существующие выгоды и достоинства.

Таким образом, правильная организационная структура является предпосылкой продуктивной работы.

Не так давно — всего несколько десятилетий назад — интерес к организации наблюдался только в самых крупных бизнес-предприятиях. Первые примеры, например организационная структура General Motors Альфреда П. Слоуна-мл., созданная в 1920-х годах, — это крупные корпорации.

На сегодняшний день нам хорошо известно, что организация приобретает решающее значение, прежде всего, в тех случаях, когда мелкий бизнес достигает средних размеров и зачастую становится сложным. Малый бизнес, стремящийся к росту, даже если речь идет лишь о достижении им средних размеров, должен смотреть на мир сквозь призму будущего роста и формировать соответствующую организационную структуру, которая позволит ему эффективно функционировать как малое предприятие, но будет

обладать потенциалом для превращения в более масштабную структуру. Подобным образом простая компания, выпускающая всего один продукт и занимающая определенную позицию на одном рынке, сталкивается с серьезными организационными проблемами, как только ей удастся внести некое разнообразие и даже незначительно усложнить свою деятельность.

### Окончательные ответы дня вчерашнего

Но хотя мы и приняли тот факт, что организационная и управленческая структуры играют решающую роль, окончательные ответы дня вчерашнего нас больше не устраивают, как уже говорилось в главе 7.

Дважды за короткую историю менеджмента нам давали “окончательный ответ” в этой области. Первый раз это было в 1910 году, когда французский промышленник Анри Файоль сформулировал то, что до настоящего времени известно как функции компании-производителя. В тот период производственная сфера была очень серьезной организационной проблемой. И функции, которые он тогда определил, например инжиниринг, производство и маркетинг, до сих пор используются на производственных предприятиях.

Следующее поколение опять могло сказать, что им все известно. Анри Файоль дал ответ относительно производства только одного продукта. В ходе организационного процесса в корпорации General Motors в начале 1920-х годов Альфред П. Слоун-мл. сделал следующий шаг. Ему удалось найти ответ относительно организации крупной и сложной производственной компании. После Второй мировой войны подход Слоуна, в котором нашла применение функциональная организация Файоля, предназначенная для формирования производственных единиц, отдельных подразделений, но бизнес при этом строился на основе *федеральной децентрализации*, т.е. *децентрализованной власти и централизованного контроля*, и считался главной организационной моделью во всем мире, особенно в крупных компаниях.

Но к началу 1970-х годов уже следующее поколение осознало, что модель General Motors не соответствует реальному положению дел или, по крайней мере, не решает самых важных проблем внутри организации, точно так же, как модель Файоля не решала проблем крупного бизнеса, с которыми столкнулся Альфред П. Слоун-мл., стремясь сделать General Motors управляемой компанией.

Независимо от того, соответствуют ли модели Файоля и Слоуна реалиям, с которыми приходится иметь дело современному создателю организационной структуры, они до сих пор остаются непревзойденными. Функциональная организация Файоля до сих пор остается наилучшим способом структуризации мелкого бизнеса, в частности небольшого про-

изводственного предприятия. Управленческая децентрализация Слоуна и сегодня остается лучшей структурой для компании с широкой номенклатурой производства. И действительно, ни одна из структур не была так близка к осуществлению на практике технических требований организационной структуры, как функциональная организация и управленческая децентрализация. Однако все чаще и чаще условия, существующие внутри института и подлежащие структурированию и организации, не могут быть структурированы и организованы. Приходится признать, что предпосылки, лежавшие в основе моделей Слоуна и Файоля, не применимы к потребностям и сложностям современной организации.

## **Традиционные предпосылки и текущие потребности**

Возможно, лучше всего определить сегодняшние потребности организационной структуры путем сравнения основных характеристик General Motors, которые Слоун сумел успешно структурировать, с текущими потребностями и реалиями организации и структуры.

1. Корпорация General Motors – производственное предприятие, которое изготавливает и продает товары инженерно-технического назначения. Файоль тоже занимался вопросами бизнеса, производящего материальные блага; моделью для него служила угледобывающая компания средних размеров. В настоящее время мы сталкиваемся с проблемой организации крупного бизнеса, который не является производством в чистом виде. Кроме больших финансовых институтов и крупных розничных предприятий, сегодня существует и работают также международные транспортные компании, коммуникационные корпорации, производственные фирмы, ориентирующиеся на работу с клиентами (как, например, большинство компаний, работающих в сфере информационных технологий), и т.д. Не следует забывать также о некоммерческих предприятиях системы обслуживания, о которых говорилось в главах 12–16. Такие непроизводственные институты все больше становятся центром тяжести любой развитой экономики. В них занята большая часть трудовых ресурсов. Они делают свой вклад и генерируют львиную долю валового национального продукта. И на сегодняшний день именно они представляют собой основную проблему, связанную с организацией.

2. Корпорация General Motors была тогда и остается до сих пор предприятием, производящим всего один продукт, использующим всего одну технологию и имеющим всего один рынок сбыта. Основной объем продаж этой компании так или иначе связан с автомобилями. Автомобили, выпускаемые General Motors, могут иметь различные спецификации, например



размер, мощность мотора или цена, но, по сути, они являются одним и тем же продуктом.

А типичные современные бизнес-предприятия занимаются выпуском различных видов продукции, используют разнообразные технологии и занимают определенные позиции сразу на нескольких рынках. И главной для них является проблема, с которой никогда не приходилось сталкиваться General Motors, — *организация, для которой характерна сложность и многообразие.*

3. General Motors была в первую очередь американской компанией. Она занимала весьма серьезные позиции на международном автомобильном рынке. Но с организационной точки зрения мир за пределами США по-прежнему являлся для GM *внешним и отдельным.*

И наоборот, в последние пятьдесят лет самый стремительный рост отмечался в многонациональных компаниях, для которых одинаковое значение имеют сразу несколько стран и рынков.

General Motors сейчас является многонациональной корпорацией, основная деятельность которой осуществляется в Северной Америке, но имеются также крупные предприятия в трех регионах за рубежом: в Европе, азиатских и латиноамериканских странах на Тихоокеанском побережье, а также в Африке и на Среднем Востоке.

4. Так как GM производила всего один продукт и доминирует на территории только одной страны, информация не являлась для нее основной организационной проблемой, и руководству не приходилось особенно переживать по этому поводу. Все сотрудники GM говорили на одном языке, независимо от того, подразумеваем мы язык автомобильной индустрии или американский диалект английского. Каждый знал и понимал, чем занимается или должен заниматься любой другой сотрудник, хотя бы потому, что ему чаще всего приходилось раньше выполнять аналогичную работу.

Таким образом, корпорацию GM можно без труда организовать в соответствии с требованиями рынка, властными полномочиями и необходимыми решениями. В такой компании необязательно руководствоваться потребностями логики и информационного потока.

Напротив, многонациональным компаниям, выпускающим множество продуктов и использующим много технологий, в своей организационной схеме необходимо обращать большое внимание на организацию, базируясь на потребностях информационного потока. Как минимум им надо удостовериться в том, что их организационная структура не нарушает логику информации. Но GM не дает никаких рекомендаций, как решить эту задачу, поскольку этой корпорации сталкиваться с подобной проблемой не приходилось.

5. Четыре из пяти сотрудников GM являются производственными рабочими — работниками физического труда или клерками, занимающимися выполнением стандартных задач. Другими словами, в GM используется в основном рабочая сила вчерашнего, а не сегодняшнего дня.

Но в наше время основной организационной проблемой являются высококвалифицированная работа и выполняющие ее работники умственного труда. В любом бизнесе они представляют собой самый быстро развивающийся элемент.

6. И наконец, компания General Motors всегда была больше *управленческой*, чем *предпринимательской*, т.е. создавала и разрабатывала новую продукцию и основывала новые бизнесы. Основным достоинством подхода Слоуна была способность к управлению, причем к отличному управлению; эта способность была присуща ему изначально, и все прекрасно об этом знали. Корпорацию General Motors нельзя назвать новаторской — это был сплав независимых автомобильных компаний.

В настоящее время все чаще возникает потребность в предпринимательстве и новаторстве. Сегодня в дополнение к управленческой мы также нуждаемся в новаторской организации. Но модель General Motors никаких ответов на этот вопрос не дает.

Но за сто лет, следовавших за первыми попытками поколения Файоля исследовать сущность организации, нам удалось узнать много нового. Мы знаем, что представляет собой труд, и имеем представление об основных подходах. Мы отдаем себе отчет в том, что имеет первоочередное значение. Мы понимаем, что вряд ли будет работать в будущем, но при этом не всегда осознаем, что же сработает в итоге. Мы знаем, какая цель преследуется при формировании организационной структуры, а следовательно, и то, как можно проверить ее эффективность.

1. Первое, что мы узнали: Файоль и Слоун были правы в том, что организационная структура не будет просто “эволюционировать”. *В любой организации сами по себе могут развиваться только конфликты, путаница и нарушения нормальной деятельности.* Кроме того, правильная или хотя бы более или менее подходящая структура вряд ли может быть выбрана по наитию, как при строительстве греческих храмов и готических соборов. Традиции могут подсказать, в чем скрываются проблемы и нарушения, но не могут помочь преодолеть их. *Правильный организационный дизайн и структура организации требуют четкости мышления, анализа и систематического подхода.*

2. Мы усвоили, что формирование организационной структуры является последним, а не первым шагом. В начале необходимо выявить и под-

готовить *строительные блоки* организации, т.е. *действия*, которые в итоге должны найти отражение в структуре и которые будут нести в ней *основную* нагрузку.

Нам известно, что структурные элементы (строительные блоки) определяются тем, какой *вклад* они делают. Нам также известно, что традиционная классификация этих вкладов — т.е. концепция *штабного и линейного персонала* и функциональных подразделений в традиционной американской теории организации — больше мешает, чем помогает понять происходящее.

3. *Структура определяется стратегией.* Организация — это не механизм и не *совокупность запчастей*. Ее нельзя “изготовить *заблаговременно*”. Каждая организация органична и уникальна. Сегодня мы знаем, что структура, чтобы быть эффективной и крепкой, должна определяться стратегией.

*Структура представляет собой инструмент* для достижения целей, стоящих перед институтом. Поэтому любые ее изменения должны начинаться с целей и со стратегии. Вероятно, это самый эффективный и свежий взгляд на организацию. Это может показаться очевидным, впрочем, так оно и есть. Но, с другой стороны, некоторые самые серьезные ошибки в формировании организации допускались из-за применения механистической модели “идеальной” или “теоретической” организации к уже существующему предприятию.

*Стратегия*, т.е. ответы на вопросы “*Что представляет собой бизнес, чем он должен быть и будет в будущем?*”, определяет *цель структуры*. При этом она также подсказывает, какие ключевые виды деятельности характерны для данного бизнеса или предприятия сферы обслуживания. Эффективная структура — это конструкция, позволяющая этим *ключевым видам деятельности* работать и обеспечивать определенные результаты. А ключевые виды деятельности, в свою очередь, являются *несущими элементами* функционирующей структуры. Таким образом, структура организации отражает или, по меньшей мере, должна учитывать и отражать прежде всего эти ключевые виды деятельности. Все остальное менее важно.

### ТРИ ВИДА РАБОТЫ

В любой организации, даже небольшой и незамысловатой, есть разные виды работы.

Во-первых, это *текущая деятельность*, т.е. работа по управлению существующими и известными ресурсами, накоплению, использованию их потенциала и решению проблем, связанных с ними.

Также всегда есть *работа по осуществлению высшего руководства*. (В главе 43 вы подробно ознакомитесь с ней и поймете, что речь идет о совершенно специфической работе с особыми требованиями и задачами.)

И наконец, существует *инновационная деятельность*, которая также имеет свои отличия, выдвигает свои требования в отношении операций и высшего руководства.

Как вы убедитесь, прочитав следующие главы, все известные нам принципы структурирования для организации всех трех этих видов работы неприменимы. И все же их необходимо каким-то образом организовать, объединить в единую структуру

## ОТ ЧЕГО НАМ СЛЕДУЕТ ОТКАЗАТЬСЯ

Есть также несколько аспектов, от которых нам следует отказаться. Некоторые из самых громких и продолжительных споров в теории и практике организации на поверку оказались притворством и обманом. Они вынуждают нас выбирать *или то, или другое*, а в действительности правильный ответ предполагает *и то и другое*, только в разных пропорциях.

1. Первый из таких споров, о котором лучше было бы забыть как можно скорее, разгорелся между двумя точками зрения: на чем следует сосредоточиваться при распределении работ и определении структуры организации, на рабочем задании или на личностных особенностях человека. Как уже говорилось выше, в ходе *формирования структуры и рабочих заданий* следует сосредоточиться на задаче. Но *задания* при этом должны одновременно подходить *сотруднику* и соответствовать *требованиям конкретной ситуации*. Стоит повторить, что работа — объективна и обезличена, а трудом занимается конкретный человек.
2. С этой старой полемикой связан еще один спор — об иерархической организации и организации свободной формы.

Традиционной теории организации известен только один вид структуры, который с одинаковым успехом можно применить к формированию структурных элементов и целых конструкций. Речь идет о так называемой *скалярной организации*, т.е. об иерархической пирамиде руководителя и подчиненных. Традиционная теория организации считает, что данная структура подходит для любых задач.

В настоящее время модной становится другая теория организации. Согласно ей, форма и структура таковы, какими мы хотим их видеть. Они отличаются или должны отличаться *свободной формой*. Все (форма, размер

и, очевидно, сами задания) определяется межличностными отношениями. И действительно, цель структуры заключается в том, чтобы предоставить каждому сотруднику возможность *делать свою работу*.

Относительно данного спора можно сказать, что неправильно было бы полагать, будто одну из этих форм отличает строгая регламентация, а вторую — свобода. И та и другая требует одинаковой организованности, просто она распределяется в них по-разному.

Иерархия не наделяет начальника большей властью, как склонны утверждать критики этого явления. Напротив, иерархическая организация защищает прежде всего рядового сотрудника от злоупотребления властью наверху. Скалярная или иерархическая организация добивается этого путем четкого обозначения сферы влияния сотрудника, сферы, в которую вышестоящий начальник не имеет права вмешиваться. Она защищает сотрудника, предоставляя ему возможность заявить: «Это работа поручена *лично мне*». Защита подчиненного проявляется также в постоянном следовании скалярному принципу о том, что у сотрудника может быть только один руководитель. В противном случае сотрудник может столкнуться с противоречивыми требованиями, приказами и конфликтом интересов. Недаром старая пословица гласит: «Лучше один плохой хозяин, чем два добрых».

В то же время иерархическая организация предоставляет наибольшую *личную* свободу. До тех пор, пока сотрудник продолжает исполнять обязанности, диктуемые его должностью, он справляется со своей работой. Он не обязан делать ничего помимо этого.

Конечно же, *организация свободной формы* — не совсем точное название. Оно подразумевает организацию, созданную скорее для решения особых задач, а не преследования неизменных целей. В частности, речь идет об организации работы в небольших группах и командах.

Это прежде всего требует огромной самодисциплины от каждого члена команды (о чем мы подробно будем говорить в следующих главах). Усилия всех и каждого должны быть направлены на достижения командных целей. Каждый должен брать на себя ответственность за работу всей команды и свои собственные действия. И действительно, все, за что Абрахам Маслоу критиковал теорию Y — в первую очередь за негуманно высокие требования, предъявляемые к большому числу слабых, уязвимых, робких работников или к людям с какими-либо физическими или умственными ограничениями, — еще в большей степени применимо к организации свободной формы. Чем более гибкой является организация, тем более сильными должны быть ее люди и тем большую нагрузку они должны выдерживать.

Кроме того, определенная иерархия нужна в любой структуре, независимо от того, идет ли речь об отдельных людях или об организации в целом.

Всегда должен быть кто-то, на ком лежит обязанность принимать те или иные решения, в противном случае организация превращается в бесконечную и бессмысленную болтовню. В организации, основанной на знаниях, должна быть особая четкость при распределении полномочий по принятию решений. Время от времени каждой организации приходится сталкиваться с ситуацией общей опасности. И если право принимать *окончательные решения* не будет принадлежать одному человеку, то это в итоге может все разрушить.

И подобно тому, как политики давно усвоили, что нужны как хорошие законы, так и хорошие правители, основатели организации должны будут усвоить, что эффективной организационной структуре нужны и иерархическая вертикаль власти и принятия решений, и пирамида, и способность формировать рабочие группы, и люди, умеющие работать как в стабильных, так и в быстро меняющихся условиях.

В сущности, эти споры (между сторонниками первостепенной важности задачи и личности и между сторонниками скалярной организации и организации свободной формы) отражают убежденность традиционной теории организации в том, что должен существовать “единственный лучший принцип” — “верный” *везде и всегда*. Должен быть только *один-единственный окончательный ответ* (в главе 7 уже было доказано, что это заблуждение).

Через тридцать лет после окончания Второй мировой войны вместо “одного верного” принципа было сформулировано целых *три* новых. В них ученые пытались объединить функции Файоля и федеральную децентрализацию Слоуна. Эти три положения (*команда, смоделированная децентрализация и системный менеджмент*) не заменяют более старых структур. И ни одно из них не может претендовать на то, чтобы считаться универсальным принципом. Действительно, все три принципа обладают структурными недостатками и ограниченной областью применения. Но в случае отдельных видов деятельности они являются наилучшими решениями проблем, наилучшими структурами для решения отдельных задач, наилучшими подходами для решения основных организационных проблем высшего руководства и инноваций во многих отраслях.

## СТРУКТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

При определении структурных элементов организации возникают четыре вопроса.

1. Какими должны быть подразделения организации?
2. Какие компоненты необходимо соединить, а между какими лучше сохранять дистанцию?

3. Каков должен быть размер и форма отдельных элементов?
4. Где лучше всего разместить различные элементы и как их следует объединить?

Традиционно считалось, что при определении основных структурных элементов организации необходимо проанализировать *все* направления деятельности, которые нужны для работы предприятия. В результате приходилось перечислять все типичные функции производственной компании или компании розничной торговли.

В рамках подобного подхода к типичным функциям организация рассматривается как механизм, как простой набор функций. Но в первую очередь организация должна быть «организованной», т.е. должна выполнять типичные функции — хотя и не обязательно все. Но структура должна зависеть от того, каких результатов вы хотите добиться. Иными словами, *организационная структура должна начинаться с четкого определения желаемых результатов.*

### Ключевые направления деятельности

Прежде всего нам нужно познать не все виды деятельности, которые, предположительно, должны быть включены в структуру организации, а несущие элементы этой структуры, т.е. *ключевые направления деятельности.*

Таким образом, организационная структура *начинается* с двух вопросов.

- В какой сфере необходимо добиться превосходства, чтобы достичь всех поставленных перед компанией целей?

В какой области недостаточно высокая эффективность труда поставит под угрозу общую эффективность, если не само существование предприятия?

Ниже приведены некоторые примеры умозаключений, к которым ведут нас эти вопросы.

Компании Sears Roebuck (США) и Marks & Spenser (Англия) во многом поразительно похожи — если, конечно, не исходить из того, что основатели Marks & Spenser сознательно создавали свою организацию по примеру Sears, Roebuck. Но у этих компаний есть и существенная разница — в их организационной структуре и в роли, которую играют их лаборатории. Компания Sears, которая выступала как *закупщик для американской семьи*, использовала собственную лабораторию для тестирования товаров, которые она закупает. Следовательно, крупная, опытная и уважаемая лаборатория являлась одним из второстепенных элементов ее организационной структуры. С другой стороны, компания Marks & Spenser ставила своей задачей разработку товаров

высшего класса для семьи из рабочего класса. В результате ее лаборатория занимала центральное место в структуре организации. В данном случае скорее лаборатория, а не закупщик решала, какой новой продукции отдать предпочтение, разрабатывала новые товары, тестировала их и запускала в производство. Только после этого наступал черед закупщика. Следовательно, начальник лаборатории в компании Marks & Spenser являлся руководителем высшего звена и играл важнейшую роль в планировании бизнеса.

В любой компании, добившейся заметного успеха, можно увидеть, что основные направления деятельности — а особенно те, отличные результаты в которых важны для достижения общих целей бизнеса, — являются центральными, несущими элементами ее организационной структуры.

Не меньшее значение имеют и такие вопросы: *“Неправильное функционирование* в каких сферах может серьезно нам навредить? В каких областях мы наиболее *уязвимы*?” Однако их задают намного реже.

Нью-Йоркское сообщество брокеров, например, в период бума 1960-х годов ими явно не интересовалось, иначе оно поняло бы, что неправильное функционирование отдела обработки документации, занимающегося заказами, счетами и ценными бумагами клиентов, может нанести бизнесу серьезный вред. Неспособность организовать работу этого отдела как одного из важнейших направлений деятельности оказалась важнейшей причиной, по которой в 1969-1970 годах Уолл-стрит охватил глубокий кризис, уничтоживший многие известные и, казалось бы, очень успешные фирмы. Но единственная фирма на Уолл-стрит, которая, очевидно, все же задала себе такие вопросы — Merrill Lynch — и сделала качественное функционирование отдела обработки документации одним из *несущих элементов* своей организационной структуры, смогла успешно выйти из кризиса, превратившись в гиганта брокерского бизнеса.

Наконец, необходимо задать еще один вопрос: “Какие *ценности* важны для нас в этой компании?” Это может быть безопасность продукции или процессов, качество продукции, способность дилеров компании качественно обслуживать клиентов и т.д. Какими бы ни были эти ценности, они должны быть учтены в структуре организации. В организации должен быть компонент, отвечающий именно за них, — более того, этот компонент должен быть одним из важнейших.

Эти три вопроса помогут определить важнейшие направления деятельности, которые, в свою очередь, станут несущими структурными элементами организации. Остальные, какими бы важными они ни были, какие бы деньги за ними не стояли, сколько бы людей в них не было занято, остаются второстепенными. Очевидно, их нужно будет проанализировать, организовать и правильно расположить в рамках структуры. Но на первом месте все же должны стоять те направления деятельности, которые играют ключе-



вую роль для успеха стратегии бизнеса и достижения поставленных целей. Их нужно выявить, определить, организовать и поместить в центре.

Компания должна всегда вновь анализировать организационную структуру, если меняется ее стратегия. Независимо от причины — изменения на рынке или в технологии, диверсификация или новые цели, — изменение стратегии влечет за собой необходимость провести новый анализ важнейших направлений деятельности и соответствующим образом изменить структуру. И наоборот, реорганизация, которая проводится без изменения стратегии, либо излишня, либо говорит о плохой работе организации.

### АНАЛИЗ ВКЛАДОВ

С момента появления около ста лет назад организаций вопрос о том, какие направления деятельности нужно объединять, а какими лучше заниматься отдельно, остается спорным.

В целом выделяются четыре основные группы направлений деятельности.

Первая — это *деятельность, обеспечивающая результат*, т.е. те направления, результат которых можно количественно оценить и напрямую или косвенно соотнести с эффективностью работы всего предприятия. Одни из этих направлений непосредственно приносят доход, другие же дают конкретные результаты.

Вторыми являются *вспомогательные направления деятельности*, которые, хотя и нужны и даже играют существенную роль, сами по себе результатов не дают, однако важны для того, чтобы их “плодами” могли воспользоваться другие составные элементы компании.

Третьими считаются те направления деятельности, которые не имеют прямой или косвенной связи с результатами работы, т.е. которые действительно являются вспомогательными. Это так называемая *административно-хозяйственная деятельность*.

Наконец, четвертая группа, совершенно отличная по своей природе, — это *деятельность топ-менеджеров* (о которой мы отдельно поговорим в главе 43).

Среди направлений деятельности, обеспечивающих результат, некоторые напрямую связаны с *доходом* (или, в случае с предприятиями системы обслуживания, непосредственно направлены на обслуживание пациентов или обучение). К этой группе относятся разработка инноваций, продажа и любые действия, необходимые для систематических, организованных продаж, например прогнозирование продаж, исследования рынка, обучение торговых представителей и управление продажами. В эту группу также входит финансовая деятельность, т.е. поиск средств для бизнеса и управление ими.

Вторая группа деятельности, дающей результат, — это те направления, которые не приносят прибыли, но могут быть напрямую связаны со всем бизнесом или с крупным сегментом, приносящим доход. Я называю их скорее не дающими результат, а *способствующими* его достижению.

Производство — типичный пример такой деятельности. Но к ней также относится обучение персонала и подбор кадров, т.е. те виды деятельности, которые связаны с поиском квалифицированных и опытных сотрудников для предприятия. Закупки и сбыт способствуют достижению результата, но не приносят дохода. Инжиниринг, как принято считать в большинстве производственных компаний, способствует достижению результата, но не приносит прибыли. В коммерческом банке операции (обработка данных и документов) тоже относятся к этой категории, так же как в страховой компании — выплата страховых. Переговоры с трудовыми коллективами и многие другие подобные отношения также способствуют достижению определенного результата, но не приносят дохода.

Третья группа направлений деятельности, обеспечивающих результат, связана с *информацией*. В результате такой деятельности производится конечный продукт, в котором нуждается каждый член системы. И все же сама по себе информация не приносит никакого дохода. Это, так сказать, дополнение к центрам затрат и прибылей.

Первая подгруппа *вспомогательных направлений деятельности*, которые сами по себе не производят продукцию, но делают вклад в другие направления, — это так называемая *деятельность в “зоне совести”*. К ней относятся установление стандартов, создание имиджа и удовлетворение спроса во всех ключевых сферах, в которых компании необходимо стремиться к совершенству. Задача деятельности в зоне совести — не в том, чтобы помогать организации совершенствовать текущие операции, а заставлять ее придерживаться собственных стандартов, напоминать организации о том, что она должна делать, но по каким-то причинам не делает.

В большинстве организаций, как правило, важность этой деятельности недооценивается. Но любая бизнес-компания и любое предприятие системы обслуживания должны обеспечить себя и своих менеджеров имиджем, четкими ценностями, стандартами и определенными средствами проверки соответствия этим стандартам.

Еще одна вспомогательная функция — *консалтинг и обучение*. Вклад заключается не в том, чего добивается или может добиться это направление деятельности, а скорее в его влиянии на способность других работать и добиваться результата. Его “продукция” — это повышение эффективности всей остальной организации.

Большая часть деятельности по установлению связей с общественностью тоже является вспомогательной — например, работа юридического отдела или департамента по выдаче патентов.

Последняя группа направлений деятельности, выделенная в соответствии с их вкладом, — это *административно-хозяйственная деятельность*, которой занимаются как медпункты, так и уборщики, как сотрудники заводской столовой, так и руководители пенсионного фонда. К этой группе относятся и поиск места для строительства нового завода, и контроль над соблюдением множества правительственных распоряжений. Все эти подразделения не делают непосредственного вклада в результаты работы компании, но их неправильное функционирование может сильно навредить компании. Они следят за соблюдением юридических норм, поддержанием боевого духа сотрудников и выполнением социальных обязательств. Из всех видов деятельности эта группа самая многообразная. И из всех видов деятельности в большинстве организаций их игнорируют больше, чем какие-либо другие.

Это очень приблизительная классификация, к тому же совсем не научная. Некоторые виды деятельности в одних компаниях можно отнести к одной категории, в других — к другой, а в третьих они могут вообще не поддаваться никакой классификации.

В таком случае, зачем вообще нужна классификация? Ответ таков: к направлениям деятельности, делающим разный вклад, и относиться нужно по-разному. *Вклад* определяет их *рейтинг* и *положение* в системе.

Ключевые направления деятельности никогда не должны подчиняться неключевым.

Деятельность, приносящая доход, никогда не должна подчиняться деятельности, не приносящей дохода.

А вспомогательные направления деятельности никогда нельзя смешивать с видами деятельности, приносящей доход и способствующей достижению результата. Все они должны существовать отдельно друг от друга.

### Деятельность в “зоне совести”

Деятельность в “зоне совести” никогда не должна подчиняться другим направлениям деятельности в организации. Кроме того, ее нельзя объединять ни с какой другой деятельностью, она всегда должна существовать отдельно.

Функция “совести”, заключающаяся в создании имиджа, установлении стандартов и проверке соответствия этим стандартам, преимущественно входит в обязанности топ-менеджеров. Но ею должны заниматься все руководители. Каждая компания, даже небольшая, нуждается в такой функции. В небольших компаниях ее не обязательно выделять в отдельную функцию, а можно включить в перечень обязанностей топ-менеджеров. Но во всех организациях, начиная с институтов среднего размера, эту функцию все же должны выполнять специально подобранные для этого люди.

Но заниматься этой деятельностью на самом деле должны совсем не многие. Скорее это задача одного человека, а не целого отдела. Это задача человека, завоевавшего уважение руководства благодаря высокой эффективности своего труда. Это задание не для специалиста. Лучше всего, если такой работой займется руководитель высшего звена, стабильно показывающий высокие результаты, который на деле доказал, что понимает, беспокоится и интересуется тем делом, за которое он должен отвечать, будучи совестью организации.

“Зонами совести” должны становиться только те немногие области, которые занимают центральное место в компании и играют жизненно важную роль в достижении ею успеха. Задачи и стратегия определяют, какие потребуются направления деятельности “совести”. Управление персоналом всегда будет относиться к этой категории, так же, как и маркетинг. Влияние компании на свое окружение, социальная ответственность организации и отношения с внешним миром — также важные сферы “совести”. Новаторство (как техническое, так и социальное), скорее всего, тоже будет сферой “совести” в любой крупной компании.

Помимо этого, иной формулы не существует.

Срок пребывания этих руководителей в должности, как правило, должен быть ограничен. Независимо от того, насколько большим уважением он пользуется, и независимо от того, каких значительных успехов добился, в итоге он либо утратит свою целостность, либо потеряет авторитет. Эта должность, например, хорошо подходит руководителю высшего звена для красивого завершения блистательной карьеры. Более молодого человека нужно через несколько лет перевести с этого поста — лучше всего снова вернуть к обычной работе.

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБСЛУЖИВАЮЩЕГО ПЕРСОНАЛА**

Не менее строгие правила существуют и для консультационной и учебной деятельности, другими словами, для обслуживающего персонала.

Их должно быть немного, причем они должны заниматься только важнейшими направлениями деятельности. Секрет эффективной работы обслуживающего персонала заключается скорее в концентрации, нежели в занятости.

Консультанты и преподаватели никогда не должны заниматься всем понемногу. Они должны концентрироваться на очень небольшом числе важнейших сфер деятельности. Они не обязаны обслуживать всех, а должны отбирать подходящие цели, т.е. те области в организации, менеджеры которых настроены позитивно и не потребуют дополнительной “обработки”, а также там, где успех имеет большое значение для компании в целом.

Количество таких сотрудников и число их обязанностей должны быть ограниченными.

Для подобной работы подходит далеко не каждый. Чтобы успешно заниматься консалтингом или преподаванием, нужен человек, который искренне хочет, чтобы другие люди многого добились. Он должен изначально стремиться к тому, чтобы научить окружающих делать то, что *они* хотят, главное, чтобы это не было аморально или безумно. Кроме того, такой человек должен иметь достаточно терпения, чтобы учить других, а не делать всю работу самостоятельно. И наконец, он не должен злоупотреблять своим положением и близостью к власти имущим, чтобы манипулировать, интриговать и строить козни. Люди, обладающие подобными чертами характера, встречаются довольно редко. И вместе с тем те, кто не подходит к этому описанию, не занимаются обслуживанием, приносят только вред.

Одно основное правило для консультантов и преподавателей гласит: прежде чем переходить к новой деятельности, они должны полностью отказаться от старой, иначе вскоре они начнут “строить империи” или заниматься выпуском “консервов”, т.е. программ и меморандумов, а не развивать *знания и навыки* тех, в чьи обязанности входит производство продукта. Кроме того, в таком случае они будут вынуждены использовать второсортных помощников, а не тех, кто наделен поистине выдающимися способностями. Только если они смогут отказаться от прежних привычек в работе, они будут способны привлечь действительно выдающихся специалистов.

Люди, занимающиеся консалтингом и преподаванием, никогда не должны производить. Как правило, слабое место такого персонала — это то, что он занимается производством, т.е. проводит трудовые переговоры, выполняет массу административных обязанностей, например заведует буфетом или проводит тренинги. В результате консалтингом и обучением, по сути, не занимается никто. Ежедневный кризис в производстве всегда берет верх над консалтинговой и преподавательской деятельностью, которую всегда можно отложить.

Консультационная и тренинговая деятельность не должна становиться карьерой. Это работа, которой может заниматься менеджер в процессе карьерного роста, но это, как правило, не может продолжаться слишком долго. В качестве карьеры она разлагает, порождает презрение к “этим тупым работникам”, т.е. к честной работе; акцент делается на то, чтобы быть ловким, а не правым. К тому же, эта работа неблагодарна, потому что не обеспечивает результатов сама по себе, а только в опосредованном виде.

Но это прекрасная тренировка, прекрасное развитие и сложнейшая проверка характера человека, его способности работать эффективно, не обладая слишком большими полномочиями. Это тот опыт, который нужен

каждому, кто поднимается на самую верхушку иерархической лестницы, однако приобретать его нужно не дольше, чем в течение ограниченного периода времени.

## Два лика информации

Информационная деятельность является еще одной проблемой для организации. Опираясь на понятия из области химии, можно сказать, что эта деятельность двухвалентна — у нее два лица, два измерения, поэтому она требует двух отдельных связей. В отличие от других направлений деятельности, дающих результат, эта касается не одного этапа, а *процесса в целом*. Другими словами, такая деятельность должна быть одновременно и централизованной, и децентрализованной.

В традиционной организационной схеме это отражается в виде двух отдельных линий, которые соединяют информационную деятельность с боссами, — сплошная линия ведет к руководителю подразделения, который предоставляет эту информацию, а пунктирная — к центральной информационной группе. Например, ежемесячный отчет о работе может направляться и к руководителю подразделения, и к инспектору компании.

Отсюда можно сделать вывод: информационная деятельность не должна смешиваться с другими направлениями. Американские компании обычно нарушают это правило, когда называют бухгалтерский учет — обычную *информационную деятельность* — одним из компонентов работы финансиста, т.е. деятельности по снабжению компании капиталом и управлением деньгами компании, что является типичным примером *деятельности, дающей результат*. В оправдание обычно говорится, что оба этих направления связаны с деньгами. Но на самом деле, конечно же, бухгалтерский учет не имеет отношения к деньгам, он связан с цифрами. Следствием такого традиционного подхода стало пренебрежение к финансовому менеджменту.

Сложный вопрос, касающийся информационной деятельности, заключается в том, какие из ее направлений связаны друг с другом, а какие лучше держать отдельно. В наше время много говорят об интеграции общих информационных систем. Естественно, это подразумевает, что все направления информационной деятельности — или, по крайней мере, большинство из них — должны относиться к одному компоненту. Это также означает, что новые, отличающиеся от привычных направления, например операционные исследования или компьютерная система, не должны становиться второстепенными по отношению к традиционному бухгалтерскому учету, что не вызывает сомнений. Но должны ли они быть скоординированы? А может, ими лучше заниматься отдельно?

## Административно-хозяйственная деятельность

Последняя группа направлений деятельности в организации, выделенная в соответствии с их вкладом, — административно-хозяйственная. Ее нельзя смешивать ни с какой другой, иначе толку не будет. Проблема не в том, что эта работа особенно сложная. Некоторые направления действительно сложные, но многие — нет. Проблема состоит в том, что они даже косвенно не связаны с результатами. Поэтому другие подразделения организации привыкли смотреть на такую деятельность свысока.

Одна из причин невероятного увеличения расходов на здравоохранение в США — это пренебрежение, с которым преобладающие представители этой сферы, т.е. врачи и медсестры, относятся к вопросам “гостиничного обслуживания”. Все знают, что это очень важно и что пациенты не выздоравливают, если не чувствуют относительного комфорта, если их правильно не кормят, своевременно не меняют постельное белье и не убирают в палатах. Но все это не входит в профессиональные обязанности врача, медсестры или сотрудника рентгеновского кабинета. И никто не хочет пойти на малейшие уступки и передать эту работу людям и организациям, специализирующимся на гостиничном сервисе. Никто не хочет, чтобы люди, занимающиеся такой деятельностью, имели своих представителей среди руководства высшего звена. В итоге эта работа выполняется плохо и очень дорого обходится организациям здравоохранения.

Это касается даже той деятельности, которая связана с крупными денежными суммами. Например, очень немногие компании в США хотя бы в адекватной степени занимаются управлением пенсионными фондами своих сотрудников, несмотря на то, что это касается очень больших денег и имеет огромное влияние на будущее компании. Эта деятельность, как считается, никак не связана с результатами, поэтому лучше поручить заниматься ею кому-нибудь другому.

Один из вариантов решения этой проблемы — передать административно-хозяйственную деятельность в ведение местного сообщества. Эта деятельность — для сотрудников, поэтому лучше всего будет, если управлять ею будут сами сотрудники. Или же ее можно поручить человеку, который отвечает за управление пенсионным фондом или работу столовой.

Но пока руководству компании приходится заниматься этим самостоятельно — и выбирать место для строительства завода, и определять расположение зеленых насаждений компания должна сама, — административно-хозяйственную деятельность нельзя смешивать ни с какой другой. Для занятия ею нужны отдельные люди, другие ценности, свои критерии, кроме того, руководство компании не должно слишком вмешиваться в эту деятельность.

Существует одно общее правило — направления деятельности, делающие одинаковый вклад, можно объединить в один компонент под одним руководством, независимо от их технической специализации. Направления деятельности, вклад которых различен, обычно не совмещаются.

Вполне возможно — более того, зачастую такой вариант оказывается самым лучшим — объединить всю консалтинговую и тренинговую деятельность в сфере работы с кадрами, в производстве, маркетинге или закупках в одну сервисную группу под управлением одного человека. Точно так же в любых компаниях, кроме очень больших, один человек может заниматься деятельностью в “зоне совести” в важнейших сферах организации. Иными словами, *функция* в любом случае должна определяться не навыками, а *вкладом*.

## АНАЛИЗ РЕШЕНИЙ

Определив важнейшие направления деятельности и проанализировав их вклад, мы выявляем структурные элементы организации. Но чтобы с их помощью создать организацию, необходимо выполнить еще два действия: провести *анализ решений* и *анализ связей*.

Какие *решения* необходимы для эффективности труда того уровня, которая обеспечит организации достижение поставленных целей? Что это за решения? На каком *уровне* организации их нужно принимать? Какие *направления деятельности* они затрагивают или сами испытывают их воздействие? В связи с этим, какие менеджеры должны *участвовать* в принятии решений, или хотя бы с кем нужно заранее проконсультироваться? Кого из менеджеров нужно поставить в известность после того, как решения были приняты? Ответы на эти вопросы во многом определяют, к чему относится тот или иной конкретный труд.

В одной крупной компании более 90% решений, которые пришлось принять менеджерам в течение пяти лет, считались типичными, и их можно было разделить на несколько категорий. Только в очень редких случаях приходилось спрашивать: “К чему относится это решение?” И все же, поскольку анализ решений не проводился, почти для трех четвертей всех решений приходилось “искать местожительство”, и большинство из них принималось на значительно более высоком уровне, чем это было нужно. Элементы компании компоновались согласно размеру их платежных ведомостей, а не в соответствии с подотчетностью решений, поэтому направления деятельности, по которым нужно было принимать важнейшие решения, были так далеки друг от друга, что не имели ни надлежащего руководства, ни адекватного доступа к информации.



Существуют четыре основные характеристики, которые определяют природу любого решения в бизнесе.

Во-первых, *степень футуристичности* решения. В течение какого времени в будущем оно будет важно для компании? И как быстро его можно изменить?

Покупатель некоторых сетей розничных магазинов практически ничем не ограничивает суммы, которую он может вложить в компанию. Но ни один покупатель не может ни отказаться от существующей продукции, ни добавить новую без согласия человека, руководящего всей операцией покупки, который, как правило, будет вторым или третьим лицом во всей организации. Точно так же продавец иностранной валюты в крупном коммерческом банке обычно обладает практически неограниченными средствами, которые может вложить в компанию. Но он не может инициировать продажу новой валюты, не получив согласия руководства банка.

Второй критерий — это *влияние решения на другие функции*, сферы и на бизнес в целом. Если решение затрагивает только одну функцию, то относится к низшему классу. В противном случае это решение нужно принимать на более высоком уровне, где можно оценить воздействие на все функции, которых оно касается, или же его нужно принимать после детального обсуждения с менеджерами других задействованных функций. Говоря техническим языком, оптимизация процесса и качества работы одной функции или сферы не должна происходить за счет других функций и сфер, это нежелательная субоптимизация.

Пример решения, которое выглядит абсолютно техническим и затрагивающим только одну сферу, но на самом деле оказывает воздействие на множество сфер, — это изменение методов составления инвентаризационной описи на заводе с массовым производством. Это изменение затрагивает все производственные операции. Происходят необходимые изменения в сборке. Меняется доставка потребителям — могут даже потребоваться радикальные перемены в маркетинге и ценообразовании, например отказ от той или иной конструкции или модели и от прежней надбавки к цене. Кроме того, может возникнуть необходимость существенно изменить инженерную разработку. Технические проблемы инвентаризационной описи — хотя и довольно значительные — буквально теряются на фоне проблем в других сферах, которые возникнут при любых изменениях в методах инвентаризации. Оптимизация инвентаризационной описи за счет этих других сфер недопустима. Избежать ее можно, только если понять, что это решение относится к более высокому классу и затрагивает весь процесс. Как следствие, его должно принимать руководство, стоящее выше, чем руководители завода; возможно, даже потребуются детальное обсуждение руководителей всех функциональных подразделений.

Характер решения определяется также количеством *качественных факторов*, входящих в его состав: основных принципов поведения, этических ценностей, социальных и политических убеждений и т.д. В тот момент, когда во внимание необходимо принять определенные ценности, решение переходит на более высокий уровень и требует либо принятия, либо пересмотра. А самые важные, но вместе с тем и самые распространенные качественные факторы — это люди. (Конечно же, именно на этом основывается рекомендация для топ-менеджеров, предложенная в главе 27, согласно которой они должны играть активную роль в принятии решений о повышении по службе менеджеров среднего звена.)

Наконец, решения можно классифицировать по их периодичности, по тому, являются они *повторяющимися* или *редкими*. Повторяющееся решение требует выведения общего правила, т.е. решения в принципе. Поскольку увольнение сотрудника касается человека, то это правило должно быть выработано на достаточно высоком уровне в организации. Но применение правила к конкретному делу, хотя и остается решением, все же может применяться и на значительно более низком уровне.

Однако редкое решение должно восприниматься как исключительное событие. Всякий раз, когда оно принимается, прежде его нужно тщательно обдумать.

Решение всегда должно приниматься *на самом низком уровне и как можно ближе к месту его дальнейшей реализации*. Но вместе с тем решение должно приниматься на уровне, *на котором существует гарантия, что будут рассмотрены все направления деятельности и все цели, относящиеся к делу*. Первое правило говорит о том, как низко решение должно приниматься. Второе — о том, как низко оно *может* быть принято, а также какие менеджеры должны участвовать в его принятии и быть проинформированы о нем. Оба правила вместе учат нас, где именно должна осуществляться эта деятельность. Менеджеры должны занимать достаточно высокую должность и обладать необходимым авторитетом, чтобы принимать обычные для своей работы решения, но вместе с тем они должны находиться на достаточно низкой ступени, чтобы иметь глубокие знания и практический опыт.

## Анализ связей

Последний шаг при разработке структурных элементов организации — анализ связей. С его помощью мы узнаем, как именно нужно разместить эти компоненты.

Основное правило размещения деятельности в организационной структуре таково: следует включать в эту структуру как можно меньшее коли-

чество связей. Но вместе с тем это направление деятельности должно быть размещено так, чтобы важнейшие связи, т.е. те, от которых зависит успех и эффективность вклада, оставались простыми и доступными для подразделения. Это правило призывает устанавливать минимальное количество связей, но при этом каждая из них должна быть значимой.

Это правило объясняет, почему функции не являются объединением сходных навыков, как это утверждает традиционная теория организаций. Если бы мы следовали этой логике, то, например, относили бы планирование производства к компоненту планирования, в рамках которого все планировщики работают вместе. Навыки, необходимые для планирования производства, тесно связаны со всеми другими навыками организационного планирования. Но вместо этого мы относим планирование производства к производству и как можно ближе соединяем его с руководителем завода и инспекторами, контролирующими качество продукции на месте изготовления. Именно такое положение занимает специалист по планированию согласно *ключевым отношениям*.

Между распределением видов деятельности согласно анализу решений и в соответствии с анализом связей часто возникает конфликт. По большому счету, нужно как можно дольше придерживаться логики связей.

### Признаки плохой организации

Идеальной организации не существует. В лучшем случае организационная структура не будет доставлять больших хлопот. Но каковы же самые распространенные ошибки в определении составных элементов организации и их соединении? Каковы самые распространенные симптомы серьезных неполадок в организации?

Самый распространенный и самый серьезный симптом болезни в организации — это увеличение числа руководящих уровней. Основное правило организации гласит: необходимо создавать как можно меньше уровней управления и как можно более короткую иерархическую цепь инстанций.

Каждый дополнительный уровень усложняет выработку общего направления и взаимопонимания. Каждый дополнительный уровень размывает цели и рассеивает внимание. Каждое звено в цепи привносит дополнительные стрессы и создает еще один источник инерции, трения и бездействия.

Второй по степени распространенности признак неблагополучной организации — это повторение организационных проблем. Проблему едва успели решить, как она появляется опять, но уже в новом обличье.

Типичный пример этого в производственной компании — разработка продукции. Сотрудники отдела маркетинга полагают, что это их обязан-

ность, представители исследовательской лаборатории убеждены, что это их прерогатива. Но присоединение этого направления либо к одному, либо к другому отделу просто создает повторяющуюся проблему. На самом деле оба расположения неправильны. В компании, которая стремится к инновациям, разработка продукции — важнейшее направление деятельности, которое приносит доход. Оно не должно подчиняться какой-либо другой деятельности, а заслуживает выделения в самостоятельный компонент.

Решение повторяющейся организационной проблемы требует проведения соответствующего вида анализа — анализа важнейших направлений деятельности, анализа вкладов, анализа решений и анализа связей. Организационная проблема, которая повторяется больше двух раз, не должна решаться механически, путем составления простых диаграмм на листе бумаги. Она говорит о нехватке мышления, отсутствии ясности и понимания.

Не менее распространена и не менее опасна организационная структура, в которой *внимание важнейших специалистов уделяется неверным, неважным, второстепенным проблемам*. Организация должна привлекать внимание таких людей к принятию серьезнейших деловых решений, к важнейшим направлениям деятельности, к качеству и результатам работы. Если же вместо этого они фокусируются на правильном поведении, этикетке, процедурах, не говоря уже о юридических конфликтах, то это значит, что у организации серьезные проблемы. В таком случае она становится преградой на пути к собственному успеху.

У всех неправильно работающих организаций есть ряд общих признаков, которые, как правило, не требуют дальнейшего диагностирования. Прежде всего, это *слишком много совещаний*, на которых присутствует *слишком много людей*.

Каждый раз, когда менеджеры, за исключением самого высокого уровня, проводят на совещаниях больше незначительной доли своего рабочего времени (скажем, четверти или меньше), это практически всегда является симптомом неправильно функционирующей организации. Слишком большое количество собраний указывает на то, что обязанности разъяснены нечетко, структурированы недостаточно объемно, не сделаны действительно весомыми. Кроме того, потребность в проведении совещаний говорит о том, что анализ решений и связей либо вообще не проводился, либо его результат не применялись. Правило гласит, что потребность людей собираться вместе ради выполнения какого-либо задания нужно свести к минимуму.

Организацию, в которой *люди постоянно беспокоятся о чувствах и мнениях других людей*, тоже нельзя назвать примером компании с хорошими отношениями между сотрудниками. Наоборот, это организация, в которой отношения между людьми очень плохие. Хорошие отношения, как и хорошие манеры, воспринимаются как нечто само собой разумеющееся.

Постоянное беспокойство о чувствах окружающих — наихудший вариант отношений между людьми.

Можно сказать, что организация, страдающая от этого, — а таких очень много, — страдает от раздутых штатов. Этот избыток может ощущаться во всем, что касается деятельности. Вместо того чтобы фокусироваться на важнейших направлениях, организация пытается делать всего понемногу — особенно в сфере консалтинга и тренингов или перегружать кадрами какие-то отдельные направления деятельности. Ведь именно в переполненных помещениях люди действуют друг другу на нервы, толкают друг друга локтями и наступают друг другу на ноги. Если места достаточно, они не вступают в противоречия. Организации с раздутыми штатами создают работу, а не результаты. Кроме того, в них возникают трения, обиды, раздражение и излишнее беспокойство о чувствах.

Еще один признак неправильно функционирующей организации — *полагаться на координаторов, ассистентов и других людей, работа которых заключается в том, чтобы не иметь никакой работы*. Это говорит о том, что обязанности и рабочие задания распределены слишком узко или нацелены на получение не единого конкретного результата, а понемногу в разных областях. Обычно это указывает на то, что организационные элементы были сгруппированы по навыкам, а не в соответствии с их местом в процессе или вкладом, а ведь *навыки, как правило, являются только одним из компонентов достижения результата*. И в таком случае организации нужен координатор, чтобы соединить разрозненные детали, которые вообще не надо было разделять.

### “ОРГАНИЗИТЫ” КАК ХРОНИЧЕСКОЕ ЗАБОЛЕВАНИЕ

Многие, даже хорошие компании, особенно большие и сложные, страдают от болезни под названием “организит”. Тут все беспокоится об организации, постоянно проводится реорганизация. При первых признаках проблемы, будь то спор из-за спецификации между агентом по закупкам и инженерами, срочно вызываются “организационные доктора” либо из внешних консультантов, либо из числа своих сотрудников. И ни одно из организационных решений не живет долго; более того, мало каким изменениям в организации вообще выделяется достаточно времени на их проверку и практическое тестирование; практически сразу начнется очередное организационное исследование.

Зачастую это явно указывает на неправильно функционирующую организацию. “Организит” начинается, если организационная структура не способна отразить фундаментальные принципы. Особенно часто это наблюдается, если при *фундаментальных изменениях в размере и сложности*

*компании, ее целей и стратегии* не переосмысляются задачи и не проводится реструктуризация.

Но не менее часто “организит” возникает сам по себе и проявляется в виде ипохондрии. Поэтому нужно подчеркнуть, что организационные перемены должны проводиться нечасто и не поверхностно. Реорганизация – это разновидность хирургического вмешательства, а даже самая простая операция рискованна и опасна.

Нам необходимо побороть стремление проводить организационные исследования или серьезную реорганизацию в ответ на незначительные изменения. Идеальной организации не существует. Определенные трения, разногласия и организационная путаница неизбежны. К тому же проверкой хорошей организации является не ее совершенство на бумаге, а эффективная работа на практике.

## Вывод

Дважды за короткую историю менеджмента мы полагали, что нашли единственно верный ответ на организационные вопросы. Впервые это было во время Первой мировой войны, когда Анри Файоль определил функции организации, а затем, одно поколение спустя, когда Альфред Слоун вывел понятие “федеральная децентрализация”. В тех случаях, когда эти ответы действительно соответствуют ситуации, лучшего и придумать невозможно. Но все чаще нам приходится строить организации по совершенно другим принципам. На сегодняшний день таких принципов насчитывается пять.

За последние сто лет мы очень многое узнали об организации. Сегодня нам известны характеристики эффективной организации. Мы знаем, что в рамках одной и той же структуры нужно организовать три отдельных вида работы: операционную работу, работу топ-менеджеров и инновационную работу. Нам известно, что структура следует за стратегией, поэтому является не механическим понятием, а должна исходить из целей, задач и потребностей организации, на основе ключевых направлений деятельности, без которых не достичь поставленных целей. Мы уже поняли, что все начинается со “строительных блоков” организации. Мы знаем, какие виды деятельности можно объединить, а какими лучше заниматься отдельно. У нас уже есть представление о том, каковы признаки плохой организации. А еще мы знаем, что единственно правильной организации не существует (как было доказано в главе 7).

Хорошая организационная структура не гарантирует эффективную работу, но плохая, неподходящая структура откровенно мешает эффективности, которая, по большому счету, является *проверкой организационной структуры*.

## СХЕМА, ОСНОВАННАЯ НА РАБОТЕ И ЗАДАЧЕ

---

У “архитектора организации” в наше время имеются в наличии *пять принципов схемы*, т.е. пять отдельных организационных структур для размещения направлений деятельности и установления взаимосвязей между ними. Две из них традиционны: это функциональная структура Анри Файоля и федеральная децентрализация Альфреда П. Слоуна.

Еще три принципа появились недавно: командная организация, смоделированная децентрализация и системная структура.

Каждый из этих пяти принципов развивался эмпирически и предназначался для конкретных нужд. Поэтому складывается впечатление, что они в первую очередь обусловлены целесообразностью, а не организационной схемой, не говоря уже о логике. Но в действительности это разновидности *логики схемы*. Каждый вид касается *определенного аспекта* управляемой организации и на его основе создает всю структуру.

### ФОРМАЛЬНЫЕ СПЕЦИФИКАЦИИ

Организационная структура должна удовлетворять минимальным требованиям относительно ее четкости, экономичности, направления видения, понимания человеком своей конкретной задачи и задачи в целом, принятия решений, стабильности и адаптивности, а также способности к сохранности и самообновлению.

**1. Четкость.** Каждый компонент управления и каждый человек в организации, особенно каждый менеджер, должен осознавать свою принадлежность; должен понимать, за что он отвечает и что должен предпринять, если возникнет необходимость, будь то информация, сотрудничество или решение, и как этого добиться. Четкость ни в коем случае нельзя путать с простотой. Более того, структуры, которые кажутся простыми, могут совсем не быть ясными. А структуры, сложные на первый взгляд, могут обладать предельной четкостью.

Структура, в которой без подробного указателя никто не знает, где он находится и куда нужно двигаться, создает трение, зря тратит время, вызывает ссоры и разочарование, затягивает принятие решений и является скорее препятствием, нежели помощью.

**2. Экономичность.** С четкостью тесно связано требование к экономичности. Для контроля, надзора и побуждения сотрудников к работе нужно затрачивать минимальные усилия. Организационная структура должна способствовать осуществлению самоконтроля, а также поддерживать самомотивацию. Кроме того, минимально возможное число людей, особенно обладающих высоким потенциалом, должны тратить свое время и внимание на то, чтобы все работало, как надо.

В любой организации определенные усилия необходимо направлять внутрь; часть из них должна идти на то, чтобы поддерживать организацию в хорошем рабочем состоянии. В организации, так же как и в физике, вечное движение невозможно, неизбежным будет определенное трение. *Но чем меньше затраты организации на то, чтобы продолжать работать или "смазывать" элементы, подверженные трению, тем больший результат даст этот вклад,* тем более экономичной будет организация и тем большая доля ее вклада будет способствовать эффективности труда.

**3. Направление видения.** Организационная структура должна направлять видение рядовых сотрудников и руководства, стимулировать их к эффективному труду, а не на усилия. Кроме того, серьезное внимание должно уделяться результату, т.е. эффективной работе предприятия в целом.

В итоге эффективный труд — это именно то, для чего нужны все усилия в организации. Более того, организацию можно сравнить с ременной передачей, которая превращает деятельность в один привод — эффективность. Организация тем эффективнее, чем "прямее" передача, т.е. чем меньше ей нужно менять скорость и направление отдельных видов работ, чтобы добиться с их помощью желаемого результата. Максимально возможное число руководителей должно действовать скорее как бизнесмены, нежели как эксперты или бюрократы; в первую очередь нужно интересоваться результатами и эффективностью их работы, а не наличием стандартных административных навыков или профессионального опыта.

**4. Понимание человеком своей и общей задачи.** Организация должна быть таковой, чтобы каждый человек в ней, особенно менеджер и профессионал, понимал свою задачу.

Но вместе с тем организация должна позволить каждому понимать задачу в целом, т.е. задачу всей организации. Каждый член организации должен понимать, как его задача согласуется с общей задачей и как общая



задача влияет на его обязанности, на его вклад и его собственное направление. Только в таком случае его усилия будут направлены на общее благо. Поэтому необходимо поддерживать общение, а не мешать ему в организационной структуре.

**5. Принятие решений.** Ни один из ныне существующих принципов организационной схемы не основан в первую очередь на модели принятия решения. И все же решения приходится принимать, причем по правильным вопросам и на правильном уровне, после чего они должны превращаться в реальную работу и реальные достижения. Следовательно, любую организационную схему необходимо протестировать на предмет того, способствует ли она процессу принятия решений или мешает.

Структура, в которой любые решения обязательно должны подниматься на самый высокий уровень и не могут приниматься на самом низком, несомненно, будет только помехой. То же можно сказать и о структуре, которая не позволяет заметить, когда возникает необходимость в принятии важнейшего решения, или концентрирует внимание на неверных вопросах, таких, например, как юридические споры.

**6. Стабильность и адаптивность.** Организация нуждается в значительной степени стабильности. Она должна быть в состоянии выполнять свою работу, даже если окружающий мир сошел с ума, должна быть в состоянии использовать результаты и достижения прошлого и планировать собственное будущее.

Человеку тоже нужен дом. Никто не сможет качественно работать в зале ожидания железнодорожного вокзала, никакой сознательно временный работник не будет трудиться с полной отдачей. Человек должен принадлежать к сообществу, в котором он знает других людей, в котором знают его и в котором у него имеются прочные взаимосвязи.

Но стабильность — это не жесткость. Наоборот, эффективная организационная структура должна быть в высшей степени адаптивной. Абсолютно жесткая структура не стабильна, она хрупка. Только если структура может приспосабливаться к новым ситуациям, новым требованиям и новым условиям — а также к новым лицам и личностям, — она сможет выжить.

**7. Сохранность и самообновление.** Наконец, организация должна быть способна сохраняться. Она должна быть в состоянии обеспечить свое самообновление. Эти две потребности влекут за собой ряд дополнительных требований.

Организация должна быть способна возвращать своих завтрашних лидеров. Одним из минимальных требований для этого, как говорилось в преды-

душей главе, является то, что в ней не должно быть стольких уровней управления, чтобы способный человек, вставший на самую низшую ступеньку довольно рано, скажем, в двадцать пять лет, не мог подняться на вершину служебной лестницы еще достаточно молодым для эффективной деятельности.

Одна из характеристик самообновления — это способность организационной структуры подготовить и протестировать человека на каждом уровне для продвижения на следующую ступень и особенно подготовить и протестировать сегодняшних менеджеров низшего и среднего звена для перевода в дальнейшем на уровень топ-менеджмента. Следовательно, для подготовки и самообновления необходимо, чтобы организационная структура была открыта для новых идей и всегда готова действовать по-новому.

## **ВЫПОЛНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ**

Эти спецификации явно конфликтуют друг с другом. Ни один из принципов схемы не может в полной мере удовлетворить все эти требования. Но любая организационная структура, которая хочет стабильно и эффективно работать, все же должна в той или иной мере обладать всеми этими характеристиками. Это означает неизбежные компромиссы, уступки, балансирование и подразумевает, что даже в простой организации будет, скорее всего, использоваться несколько, а не один принцип организационной схемы. Ведь если какая-либо из этих спецификаций будет отсутствовать, то организация не сможет эффективно работать. Следовательно, для создания организации необходимо понимание существующих принципов схемы, а также знание их требований, ограничений и спецификаций, которым они *должны соответствовать*.

Первое, что нужно понять о существующих принципах схемы, — это их логику. Функциональная организация и командная организация построены на основе *задачи и работы*. Оба вида децентрализации основываются на *результатах*. Системная структура строится на *отношениях*.

## **Три вида организации труда**

Любой труд, как физический, так и умственный, можно организовать тремя способами.

Его можно распределить по *этапам процесса*. При возведении дома мы первым делом закладываем фундамент, затем возводим стены и крышу и, наконец, занимаемся интерьером.

Работу, или труд, можно организовать так, что она *будет двигаться туда, где есть навыки и инструменты, необходимые для каждого из этапов*.

На обычном металлообрабатывающем заводе, выпускающем уникальную продукцию, в одном месте собраны токарные станки, в другом — оборудование для штамповки, в третьем — нагреватели, а металлическая деталь переходит от одной группы инструментов и владеющих ими мастеров к другой.

Наконец, мы можем соединить *в одной команде работников с разными навыками и разными инструментами, после чего перемещать их от работы к работе*, которая при этом остается неподвижной. Съёмочная группа киностудии — режиссер, актеры, осветители, звукоинженеры — “отправляется на натуру”. Каждый человек выполняет крайне специализированную работу, но все вместе они работают как одна команда.

Функциональной, по определению Файоля, обычно считается организация, в которой труд строится в группах связанных навыков. На самом деле здесь используется как этапная, так и навыковая организация работы. Такие традиционные функции, как производство и маркетинг, охватывают очень широкий ряд несвязанных навыков, например навыки рабочего у станка или планировщика в производстве, а также навыки торговца и исследователя рынка в маркетинге. Но *производство и маркетинг — отдельные этапы процесса*. Другие функции, например бухгалтерия и отдел кадров, *организованы по навыкам*. Но в любой функциональной организации работа движется к конкретному *этапу или навыку*. *Работа движется, а положение работника остается фиксированным*.

Но при командной структуре *труд и задача, так сказать, фиксированы*. Работники с разными навыками и разными инструментами объединяются в команду и получают определенное задание или работу, будь то исследовательский проект или архитектурный дизайн нового офисного здания.

И функциональная, и командная структура — очень старые виды организационной схемы. Строители египетских пирамид организовывали работу по функциональному признаку. А организованные и стабильные команды охотников появились еще раньше, в эпоху последнего оледенения.

Труд и задача должны быть структурированы и организованы. Любая организация должна применять к ним либо один из двух, либо оба этих принципа схемы, т.е. функциональную структуру и команду. И всем организациям необходимо понимать их оба.

## ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Одно из важнейших преимуществ функциональной схемы — четкость. Каждый аспект организации имеет свой “дом”. Эта организация отличается высокой стабильностью.

Но за ясность и стабильность приходится платить тем, что любой человек, вплоть до руководителей высшего звена, с трудом понимает задание в целом и не может соотносить с ним свою собственную работу. Хотя структура и стабильна, она остается жесткой и сопротивляется адаптации. Она не готовит людей к завтрашнему дню, не учит их и в целом стремится потакать их желанию работать немного лучше, чем они работают сейчас, но не становится восприимчивыми к новым идеям и новым способам работы.

Преимущества и недостатки функционального принципа определяют его особые характеристики в том, что касается экономичности. В лучшем своем проявлении функциональная организация работает очень экономно. Лишь некоторые руководители уделяют много времени обеспечению непрерывного потока работы, т.е. организации, коммуникации, координации, примирению и т.д. Все остальные делают свое дело. Но в худшем проявлении функциональная организация становится крайне неэкономичной. Как только ее структура хотя бы немного усложняется, возникает трение. Она быстро превращается в организацию недопонимания, вражды, создания "империй" и "Берлинской стены". Вскоре ей уже нужны очень сложные, дорогостоящие и неуклюжие "костыли" со стороны менеджмента — всевозможные координаторы, комитеты, совещания, специальные уполномоченные по улаживанию конфликтов, специальные посыльные, — и все это отнимает у людей массу времени, как правило, не решая проблему. И такая вредная тенденция превалирует не только в отношениях между различными функциями. Крупный функциональный элемент со своими подразделениями и подфункциями не менее подвержен внезапной внутренней неэффективности и точно так же требует все больших и больших усилий со стороны руководства, направленных на обеспечение нормальной внутренней работы.

Основное преимущество, как и основной недостаток функциональной организации, — это ее *нацеленность на усилия*. Каждый функциональный менеджер считает, что его функция — самая важная. Это приводит к тому, что мастерству и профессиональным стандартам уделяется особое внимание. Но, кроме этого, люди в функциональном подразделении будут склонны приписывать благополучие другим функциям. Против этого "заболевания" функциональной организации нет действенного лекарства. Страсть к расширению каждой функции — вот та цена, которую приходится платить за понятное желание каждого менеджера хорошо выполнять свою работу.

Коммуникация в небольших функциональных организациях, как правило, относительно эффективна. Но она ухудшается, как только функциональная организация разрастается до средних размеров. Даже в отдельном функциональном подразделении, например в отделе маркетинга, коммуникация ослабевает, если подразделение становится крупным или сложным.

В таком случае люди все больше специализируются на чем-то и интересуются в первую очередь своей узкой областью знаний.

В качестве структуры, принимающей решения, функциональная организация — даже сравнительно маленькая — работает плохо. Ведь решения, как правило, невозможно принять где-либо, кроме высшего уровня функциональной организации. Никто, помимо человека наверху, не видит бизнеса в целом. В результате организация недопонимает эти решения и некачественно их воплощает. Они оцениваются с точки зрения “кто прав”, а не “что нужно”. И поскольку функциональная организация *обладает высокой стабильностью, но низкой приспособляемостью*, стремление сделать нечто поистине правильное и новое, скорее всего, будет подавлено, нежели вынесено на открытое обсуждение.

Функциональная организация также не имеет успеха в развитии, подготовке и тестировании сотрудников. Она вынуждена делать особый акцент на приобретение человеком знаний и опыта, которые подходят для него. И все же функциональный специалист часто бывает ограниченным в своем видении, навыках и преданности. В функциональной организации принято не проявлять неподобающего любопытства относительно работы в других функциях или подразделениях, т.е. акцент делается на узкой децентрализации.

Эти ограничения и слабые стороны функциональной организации были известны с самого начала. Поэтому было предпринято множество попыток избавиться от них и в первую очередь компенсировать самый большой недостаток — склонность функциональной организации ошибочно направлять внимание сотрудников с *вклада и результатов на усилия и занятость*.

## ОГРАНИЧЕННОСТЬ ОБЪЕМА

Но даже в тех случаях, когда функциональная структура может быть применена, ее объем ограничен операционной работой. Топ-менеджмент — особая работа (подробнее об этом — в главе 43), но она не является функциональной. И для такой работы совсем не подходит функциональная организация. Всякий раз, когда она использовалась с этой целью, топ-менеджмент оказывался слабым.

Функциональный принцип применим еще меньше, если речь идет о новаторской работе. В инновациях мы стремимся делать то, чего не делали прежде, т.е. то, чего мы еще не знаем. Для проведения инноваций нам очень нужны индивидуальные навыки в различных дисциплинах. Но мы не знаем, где и когда они понадобятся, на какой срок, в какой степени и в каком объеме. Значит, задачу новаторства нельзя сформулировать на основе функциональной организации. Они просто несовместимы.

## Где функциональность полезна

Функциональность срабатывает — и даже очень хорошо — в тех компаниях, для которых она предназначена изначально. Моделью для функциональной схемы, которую Анри Файоль предложил в начале XX века, послужила угледобывающая компания, которой он руководил. В то время это была сравнительно большая организация, но сейчас мы бы назвали ее маленькой. Кроме нескольких инженеров там были заняты только работники физического труда, выполнявшие один вид работы. Угольные шахты производили только один продукт, и клиенты выбирали их исключительно по объемам выработки. Уголь не требует дополнительной обработки после обычной промывки и сортировки. У угля на тот момент было всего три рынка — сталелитейные заводы, электростанции и домовладельцы. И хотя во времена Файоля технология добычи угля менялась довольно быстро, — когда он начинал, взрывчатые вещества еще не использовались, а когда он выходил на пенсию, уже активно применялись механические отбойные молотки, — сам процесс совсем не изменился. В нем нет большого простора для новаторства.

Компания Файоля — из тех, для которых хорошо подходит принцип функциональной схемы. Что-либо более сложное, динамичное и более предпринимательское требует уровня эффективности, которым не обладает функциональный принцип. Если функциональную структуру использовать помимо модели Файоля, она быстро становится нерентабельной в том, что касается времени и усилий, и крайне рискует начать направлять энергию организации прочь от эффективности в сторону исключительно занятости. В компаниях, которые превышают модель Файоля по размерам и сложности, а также в инновационных объемах, функциональную схему нужно использовать исключительно как *один из* принципов, а не *единственный* принцип. И даже в компаниях, соответствующих модели Файоля, форма и структура топ-менеджмента нуждаются в ином принципе схемы.

## Команда

Команда — это группа людей (как правило, не очень большая) с разным образованием, навыками и знаниями, которые приходят из разных сфер организации и работают над определенным, конкретным заданием. Обычно в команде есть лидер, или капитан. Как правило, человек назначается на эту должность на период выполнения задания команды. Но лидерство в любой отдельный момент времени формируется в соответствии с логикой работы и конкретным этапом ее реализации. Здесь нет начальников и подчиненных, есть только старшие и младшие.

Каждая компания — и каждое учреждение — использует команды для выполнения насущных, неповторяющихся заданий. Но мы лишь недавно поняли, что еще наши предки-кочевники, жившие в Ледниковый период, знали — команда является принципом *стабильной структурной схемы*. Миссия команды — это четко определенная задача, будь то охота на мамонта или разработка продукции. Но сама по себе команда тоже может быть стабильной. Ее состав может варьироваться от задания к заданию, а основа остается сравнительно неизменной, даже если отдельные члены могут меняться между заданиями или в одно и то же время принадлежать к нескольким командам.

Простейший пример — больница. Структурный компонент больницы — это команда, собранная из представителей обслуживающего персонала для удовлетворения потребностей *конкретного пациента*, при этом *капитан команды* — врач, а медсестра — исполнитель.

В больнице все, имеющие непосредственное отношение к заботе о пациенте, т.е. все члены команды, как предполагается, несут *личную ответственность* за успех усилий команды в целом. Распоряжения доктора — закон в больнице. И все же физиотерапевт, которому, например, говорят проводить с пациентом упражнения для восстановления, должен заметить, если у пациента жар, прекратить занятия, сразу же сообщить об этом медсестре и попросить ее измерить температуру. *Он без колебаний не подчинится распоряжениям врача в том, что касается его собственной сферы деятельности*. Доктор может назначить пациенту ортопедического отделения пройти замеры на подбор костылей и научиться пользоваться ими. Физиотерапевт же может посмотреть на человека и сказать: “Вам не нужны костыли, лучше сразу же начать пользоваться тростью или продолжать ходить в корсете без поддержки”.

*Эффективность труда зависит от всей команды*. Каждый лидер команды при необходимости может использовать ресурсы организации в целом. На одном этапе он собирает проектировщиков, на другом — торговцев, на третьем — людей, обслуживающих клиентов, и т.д. Даже торговцы не привязаны постоянно к одним клиентам, они связаны с производственными линиями. Но лидер команды будет склонен снова и снова работать с одними и теми же тремя-четырьмя людьми из каждой функциональной сферы.

### Требования к структуре команды

Работе в команде необходимо постоянно уделять внимание, но при этом конкретные задания часто меняются. Если постоянной преданности нет, то это будет скорее временная рабочая группа, но никак не организация, существующая за счет непрерывной работы команд. *Если задания не меняются или неизменной остается их относительная важность или последовательность, то в организации команд нет смысла*.

Команде нужна ясная и четко определенная цель. Но при этом все время должна оставаться возможность вернуться к работе и эффективности команды в целом и каждого ее члена в отдельности.

Рабочей группе требуется руководство. Это может быть постоянный лидер — врач или медсестра в команде по уходу за пациентом в больнице или признанный руководитель из числа топ-менеджеров. Или же руководство может меняться в зависимости от фазы. Но в таком случае, как это было в примере с компанией по производству пресс-форм, в определенный момент должен найтись человек, в задачу которого входит решить, кто будет руководить командой на данном этапе. Руководство не обязано принимать решения и отдавать распоряжения. Оно должно определить, кто из членов команд будет принимать решения и отдавать распоряжения на определенном этапе или для работы над определенным заданием. Значит, команда не будет демократичной, в ней упор делается на *авторитарность*, но эта *авторитарность зависит от задания и основывается на нем*.

Всегда только команда в целом отвечает за успех задачи. Отдельный человек вкладывает свои знания и умения. Однако каждый член команды отвечает за эффективность и результаты работы всей команды, а не только за себя. *Команда — это единое целое*.

Чтобы команда работала успешно, ее члены должны быть хорошо знакомы друг с другом. Но им не обязательно знать функции и потенциальный вклад друг друга. Здесь не требуются связь, сопереживание, межличностные отношения. *Понимание работы другого человека и общее понимание задачи в целом — вот что существенно*.

*Поэтому первоочередная обязанность руководителя команды — обеспечить ясность целей и роли каждого человека, в том числе самого себя*.

### **Преимущества и недостатки командных принципов**

У команды, несомненно, есть свои сильные стороны. Все знают задачу в целом и отвечают за ее выполнение. Команда крайне восприимчива к новым идеям и новым способам работы и обладает высокой адаптивностью.

Но у нее есть и огромные недостатки. Если лидер команды не позаботится о четкости и ясности, то ее у команды не будет. Команда не очень стабильна. Она не экономична — команда требует постоянного внимания, ею нужно управлять, об отношениях в команде нужно заботиться, задания нужно распределять среди членов команды, объяснять, растолковывать, общаться и т.д. Масса энергии всех членов уходит на поддержание работы без сбоев. Хотя все в команде понимают общую задачу, не каждый осознает, что должен делать лично он. Его может так интересовать то, чем заняты другие, что он не будет уделять нужного внимания собственному заданию.



*Команды могут приспосабливаться.* Они восприимчивы к экспериментам, новым идеям и новым способам работы. Это лучшее средство преодолеть *функциональную изолированность и местничество*. Каждый профессионал за время своей карьеры должен принять участие в работе нескольких команд.

И тем не менее команды лишь немногим лучше прямолинейной функциональной организации при подготовке людей к работе среди руководителей высшего звена или при проверке их эффективности. Команда не обеспечивает ни ясности общения, ни ясности принятия решений. Вся группа должна постоянно работать над объяснением как самим себе, так и всей остальной организации, что именно они пытаются сделать, над чем сейчас работают и чего уже добились. Команда должна все время следить за тем, чтобы открыто обсуждались решения, которые нужно принимать. Иначе существует явная угроза того, что команды будут принимать решения, которые им не нужны, — например, решения, которые явно вредят всей компании.

Команда проигрывает — а цена проигрыша обычно высока — в первую очередь потому, что люди не стремятся к самодисциплине и ответственности, что необходимо как раз потому, что организация предоставляет командам большую свободу. Никакая рабочая группа не может быть либеральной и функционировать нормально.

Но *самый большой недостаток* командной структуры — это ее *размер*. Команды работают успешнее всего, если они немногочисленны. Первобытная группа охотников состояла из семи-пятнадцати человек. Такой же состав и у спортивных команд, например в футболе, бейсболе и крикете. Если команда становится намного больше, она будет неуправляемой. Ее преимущества, такие как гибкость и чувство ответственности членов, ослабеют. Ее недостатки — отсутствие четкости, проблемы с общением, излишнее беспокойство из-за внутреннего механизма и внутренних отношений — превратятся в серьезную помеху.

### Масштаб командной организации

Ограничения в размере определяют степень применимости командного принципа организации.

Лучше всего этот принцип организационной схемы подходит для работы высшего уровня управления. Более того, это, скорее всего, единственный подходящий принцип организационной схемы для топ-менеджмента (речь об этом пойдет в главе 43). Точно так же командному принципу лучше отдать предпочтение при инновационной работе (эту тему мы обсудим в главе 40).

Но для большей части операционной работы команда по своей сути не подходит в качестве принципа схемы. Это скорее дополнение, хотя и необ-

ходимое. Вполне может быть, что именно командная организация в полной мере задействует функциональный принцип и позволит добиться того, на что рассчитывали ее создатели.

### **Командная схема и организация, основанная на знаниях**

Но основная сфера, в которой командная схема как дополнение к функциональной организации наверняка сделает самый весомый вклад, — это *умственный труд*. Организация, основанная на знаниях, как правило, балансирует между *“функцией”* как *“домом”* человека и *“командой”* как его *“рабочим местом”* (для подобной структуры принят термин *“матричная организация”*).

Умственный труд по определению является специализированным трудом. *Значит, переход от руководства среднего звена к работе со знаниями привнесет в команду руководителей ряд специалистов не в качестве лидеров, а как исполнителей.* Традиционная модель обычной функции заменяется огромным числом новых функций. Конечно, многие из них могут и должны объединяться. И все же, хотя специалиста по налогам часто относят к остальным финансистам либо в бухгалтерии, либо в финансовом отделе, его работа отличается от их деятельности. То же относится и к менеджерам продукции или менеджерам рынка, которые связаны с традиционным отделом маркетинга.

В данном случае очевидно, что необходимо лучшее функциональное управление. Следует решить, какие специалисты нужны, иначе организация утонет в бесполезном и ненужном обучении. Важно обдумывать, каковы важнейшие направления деятельности, в которых требуется наибольшее количество специалистов с глубокими знаниями, и нужно следить за тем, чтобы умственный труд в важнейших направлениях деятельности проводился основательно и качественно. Помимо этого, важно, чтобы умственного труда во всех сферах либо не было вообще, либо он велся не столь активно.

Существует необходимость управлять специалистами, чтобы они делали вклад в предприятие, ради которого их и набирали. Нужно предугадывать сегодня, какие новые специальности понадобятся завтра и какие новые требования возникнут завтра по отношению к уже существующим специальностям. Другими словами, существует потребность в функциональной заботе о том, что в главе 24 было названо *развитием менеджмента*.

Очень важно заботиться как о самих специалистах, так и об их управлении. Работают ли они над действительно важными вещами, не тратят ли время впустую? Постоянно ли они используют уже давно проверенные методы работы, а может, стремятся создать новый потенциал и новые возможности для увеличения эффективности? Продуктивно ли они используются или просто делают что-то, чтобы быть занятыми? Кроме того, нужно заботиться об их профессиональном и личном развитии.

Это важнейшие вопросы, на которые нельзя ответить, просто выяснив, сколько часов в неделю работает человек. Для ответа нужны знания о функциональной сфере и настоящий функциональный менеджмент.

Значительная часть умственного труда, несомненно, будет организовываться в четких функциональных границах. Также многое будет сделано людьми, которые, по сути, сами являются “организационным компонентом”.

Однако все большее число работников умственного труда имеют функциональный “дом”, но работают в командах с другими работниками умственного труда из других функций и дисциплин. Чем совершеннее знания работника, тем больше вероятность, что он будет работать в межфункциональных командах, а не в пределах своего функционального компонента. Ведь более совершенные знания более специализированны. А специализированные знания — это фрагмент, а не данные. Они будут производительными только в соединении со знаниями других людей. Они будут эффективными только в качестве вклада в решения других людей, работу других людей, понимание других людей. Такие знания дадут результат только в команде.

Следовательно, организация знания имеет две оси: функциональную, которая управляет человеком и его знаниями, и командную, которая управляет работой и заданиями. С одной стороны, это подрывает функциональный принцип, с другой — сохраняет функциональный принцип и делает его максимально эффективным. Несомненно, для этого необходимы сильные, профессиональные, эффективные функциональные менеджеры и функциональные компоненты.

Команда, конечно же, не является панацеей, как это утверждается во многих дискуссиях на тему малых групп и организации свободной формы. Это сложная структура, требующая огромной самодисциплины. У нее есть серьезные ограничения и заметные слабые места.

Но вместе с тем команда, в отличие от того, во что до сих пор верят многие менеджеры, не временная уловка для решения неповторяющихся особых проблем. *Это настоящий принцип схемы организации.* Лучше всего он подходит для таких постоянных организационных задач, как работа руководства высшего звена и новаторская работа. Кроме того, это важный и, возможно, существенный компонент функциональной структуры — в массовом производстве, в физическом труде или в офисной работе и, прежде всего, в работе со знаниями. Это, скорее всего, ключ к тому, чтобы сделать функциональные навыки максимально эффективными в условиях организации, основанной на знаниях, посредством матричной организации, в которой функциональный, нацеленный на навыки компонент является одной осью, а нацеленная на задание команда — другой.

## Вывод

В нашем распоряжении имеются *пять принципов построения схемы*. Каждый из них соответствует определенным требованиям, но ни один не выполняет все установки. У каждого из этих принципов построения есть свои преимущества, недостатки и строгие требования, при соблюдении которых возможна максимальная эффективность. Каждый из принципов, кроме того, обладает характерной логикой построения схемы. Первые два принципа, “функциональная организация” и “командная организация”, основываются на *логике работы и задания*. Хотя зачастую между ними видят некий конфликт, на самом деле они во многом дополняют друг друга, особенно в случае с умственным трудом, который все чаще строится по принципу матричной организации, т.е. используя одновременно и функциональный, и командный принцип построения.

## ТРИ ВИДА КОМАНД

---

Понятие *тимбилдинг* (создание команды) уже прочно вошло в сознание американских организаций. Но результаты такого метода не слишком впечатляют.

Компания Ford Motor более двадцати лет назад начала создавать команды для разработки новых моделей автомобилей. Затем возникли серьезные проблемы, а разрыв между компанией Ford и ее японскими конкурентами во времени, которое требовалось на каждую разработку, совсем не изменился. В подразделении Saturn компании General Motors возникла идея заменить традиционный конвейер на “фабрике будущего” командной работой. Но с тех пор завод постепенно снова вернулся к конвейерной сборке в привычном стиле. Компания Procter & Gamble приступила к реализации кампании по тимбилдингу с большим шумом, после чего опять вернулась к системе индивидуальной отчетности при разработке и продвижению на рынок новой продукции.

Одна из причин (вероятно, самая серьезная) всех этих неудач — практически повсеместная убежденность среди руководителей в том, что существует всего *один вид команд*. Но на самом деле разновидностей три, каждая со своей структурой, поведением членов, своими сильными и слабыми сторонами, требованиями и, самое главное, — с особенностями того, что каждая из команд может сделать и для чего должна применяться.

*Первый вид* — бейсбольная команда. По такому принципу действует команда хирургов, выполняющая операцию на открытом сердце. Тот же метод применяют детройтские автомобилестроительные компании при разработке новой модели.

Игроки играют *на* команду, а не *как* команда. У каждого есть свое фиксированное положение, которое никто из них не покидает. Второй бейсмен едва ли прибежит на помощь питчеру, а анестезиолог вряд ли будет помогать хирургической сестре. В бейсболе давно известна поговорка: “Держи биты выше, ты совсем один”. В американских автомобилестроительных компаниях традиционно работали команды, где специалисты по маркетингу практически не пересекались с разработчиками и не получали от них никаких рекомендаций. Дизайнеры выполняли свою работу и передавали ее инженерам-разработчикам, которые, выполнив свою часть задания, передавали его на производство, после чего работа переходила в отдел маркетинга.

*Второй вид* команды — футбольная. Группа врачей в больнице, хлопочущая вокруг пациента, который в три часа ночи впал в шоковое состояние, представляет собой “футбольную команду”. К этой же категории относятся и дизайнерские команды в японских автомобилестроительных компаниях. Игроки на футбольном поле, подобно бейсболистам, тоже занимают фиксированное положение. Но в футболе *игроки действуют как команда*. Дизайнерские команды в японских автомобилестроительных компаниях, которым в свое время поспешили подражать в компаниях из Детройта и в P&G, относятся к футбольному типу. Говоря инженерными понятиями, дизайнеры, инженеры, работники на производстве и специалисты по маркетингу — все работают *параллельно*. Традиционная детройтская команда работает *последовательно*.

*Третий вид* команды — команда теннисных пар, как та, помощью которой руководство Saturn предполагало заменить традиционный сборочный конвейер. Такая же команда играет в сборных джазовых коллективах, в подобную команду входят руководители высшего звена, образующие “офис президента” в больших компаниях. Кроме того, именно такая команда имеет больше всего шансов на создание настоящей инновации, как, например, персональный компьютер тридцать пять лет назад.

В команде, состоящей из пар, игроки занимают *не фиксированную, а скорее преимущественную позицию*. Они должны “прикрывать” своих товарищей по команде, приспосабливаться к их сильным и слабым сторонам, а также к меняющимся условиям “игры”.

Руководители компаний и авторы книг по менеджменту в наши дни мало что хорошего могут сказать о бейсбольной команде, будь то в офисе или в заводском цеху. Многие даже вообще не воспринимают такое объединение как одну из разновидностей команд. Однако у подобной команды есть свои неоспоримые преимущества. Каждого члена команды можно оценить в отдельности, ему можно поручить четкие, конкретные задачи, от него можно требовать подробного отчета о проделанной работе, эффективность его деятельности можно сравнить со стандартом (доказательством тому служит зафиксированный статистикой факт, что настоящий болельщик может подробнейшим образом рассказать практически о любом серьезном игроке бейсбольной лиги). Каждого члена можно обучить и в максимальной степени развить его способности. А поскольку игроки таких команд не должны приспосабливаться к другим членам, то на каждую должность можно найти самую подходящую “звезду”, каким бы темпераментным, ревнивым или тщеславным ни был каждый из этих людей.

Однако бейсбольная команда лишена гибкости. Она эффективна, если игра уже проводилась много раз, а последовательность всех действий

досконально известна каждому игроку. Именно благодаря этому такая команда была самой подходящей для работы в детройтских автомобильных компаниях в прошлом.

Всего тридцать лет назад быстрота и гибкость при разработке новой модели автомобиля были последним, что считалось нужным или желательным в Детройте. Для традиционного массового производства требовалась непрерывная работа с минимальными изменениями. А поскольку цена перепродажи хорошей подержанной машины, т.е. автомобиля не старше трех лет, была ключевым фактором для покупателя новой машины, то серьезной ошибкой было бы предлагать новую модель (которая бы обесценила старую) чаще, чем раз в пять лет. В истории бывало несколько случаев, когда объем продаж и доля на рынке сокращались из-за преждевременного появления новой, превосходной модели Chrysler.

Японцы не изобретали гибкого массового производства, первой этим методом воспользовалась, наверное, компания IBM приблизительно в 1960 году. Но когда тот же метод начал применяться в японской автомобильной промышленности, появилась возможность внедрять новую модель машины параллельно с успешной предыдущей моделью. И в тот момент бейсбольная команда действительно стала ошибкой для Детройта и для массового производства в целом. Процесс разработки теперь нужно было строить с использованием футбольной команды.

У футбольной команды на самом деле есть гибкость, так необходимая Детройту. Однако вместе с тем она выдвигает намного более строгие требования, чем бейсбольная команда. Ей нужна *партитура* — например, когда тренер дает сигнал к совещанию игроков на поле. Требования, с которыми японцы приступают к разработке новой модели автомобиля или новой потребительской электроники, намного строже и подробнее, чем все то, с чем привыкли работать в Детройте по отношению к стилю, технологии, эффективности, весу, цене и т.п. Кроме того, этих требований придерживаются значительно прилежнее.

При традиционном создании «бейсбольной» команды каждая позиция — инжиниринг, производство, маркетинг — выполняет свое задание собственным способом. В футбольной команде такой вседозволенности нет. Слово тренера — закон. Игроки получают распоряжения, награды, похвалу и повышение только от этого одного босса.

Отдельный инженер из японской дизайнерской команды является членом инженерного отдела своей компании. Но он входит в дизайнерскую команду, потому что об этом его попросил лидер команды, а не потому, что начальник отдела направил его туда. Он может обращаться к коллегам из своего отдела за консультацией, но все распоряжения он получает от ли-

дера дизайнерской команды, который также оценивает эффективность его работы. Если в команде есть звезды, они проявляются только в том случае, если лидер команды доверит им *сольную партию*, во всех остальных случаях они подчиняются команде.

Еще более строгими правилами отличается *команда пар*, например, та, которую намеревались сформировать в подразделении Saturn компании GM для создания гибкого производственного предприятия, и гибкому заводу на самом деле нужна подобная команда. Команда пар должна быть достаточно маленькой, максимум из пяти-семи человек. Члены команды должны проходить совместную подготовку и довольно долго работать вместе, прежде чем смогут полноценно действовать в команде. Для всей команды необходимо установить одну четкую цель, но вместе с тем участников важно наделить определенной гибкостью в том, что касается их работы и ее эффективности. При таком виде команды успеха добивается только команда, отдельные ее участники лишь делают свой вклад.

Все три вида команд являются настоящими командами. Но они настолько отличаются друг от друга — по поведению, которого требуют от своих участников, по своим сильным сторонам и по тому, на что абсолютно не способны, — что между ними невозможны гибриды. Команда одного вида может играть только одним способом. Помимо того, крайне сложно меняться от команды к команде.

Постепенные перемены будут неэффективны. Нужно решительно порвать с прошлым, как бы больно это ни было. Это значит, что люди не могут подчиняться и прежнему боссу и новому тренеру, т.е. лидеру команды. *А их вознаграждение, оплата труда, повышение по службе должны зависеть исключительно от эффективности работы в новой роли в составе новой команды.* Но такое правило слишком не популярно, поэтому соблазн идти на компромиссы всегда велик.

В компании Ford финансисты по-прежнему подчинялись руководителю финансового отдела, а не лидеру новой команды. Подразделение Saturn компании GM попыталось сохранить власть традиционных боссов, т.е. мастера и пехового профсоюзного уполномоченного, но не передавать право принятия решений рабочим командам. Но это то же самое, что играть в бейсбол и парный теннис с одними и теми же людьми, на одном поле и в одно и то же время. В результате может возникнуть лишь недовольство и неэффективная работа. Подобную ошибку, похоже, допустили и в компании P&G.

Другими словами, команды — это инструменты, а значит, каждый вид команды имеет определенное предназначение, собственные характеристики, требования и недостатки. Командная работа не может быть ни хорошей, ни желательной, и это бесспорный факт. Если люди работают или играют



вместе, они делают это командой. Вопрос о том, какую команду с какой целью использовать, является жизненно важным, сложным и рискованным, а изменить принятое решение будет еще сложнее. Менеджерам нужно научиться делать это.

## Вывод

Сегодня командная работа очень популярна. Значит, важно знать не только, когда можно применить такой принцип выполнения задачи, но и какой вид команды лучше других подходит для конкретной работы. Существуют три вида команд. Во-первых, *бейсбольная команда*, в которой каждый игрок является специалистом, играет как *отдельный работник и не покидает фиксированного положения*. Примером первого вида команды может служить команда медиков во время хирургической операции. Второй вид — *футбольная команда*, где каждый человек отличается по специальности, но все выполняют свою работу *параллельно, руководствуясь распоряжениями тренера*, поэтому командная работа является неотъемлемой составляющей успеха. Команда специалистов, ухаживающая за пациентом в травматологическом отделении, относится к данному виду. Наконец, третий вид команды — *команда теннисных пар*, когда члены команд *тренируются действовать в разных положениях и обладают значительной гибкостью в том, что касается их вклада* в достижение общей цели команды.



## СХЕМА, НАЦЕЛЕННАЯ НА РЕЗУЛЬТАТ И ОТНОШЕНИЯ

---

### ФЕДЕРАЛЬНАЯ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

При федеральной децентрализации компания состоит из нескольких автономных направлений бизнеса. Каждое подразделение отвечает за собственную эффективность, результаты и вклад в общее дело компании. У каждого подразделения есть свое руководство, которое, по сути, управляет собственным автономным бизнесом.

Федеральная децентрализация предполагает, что деятельность внутри автономного бизнеса организована по функциональному принципу, хотя, конечно же, не исключено и применение команд. Автономные направления бизнеса децентрализованной структуры должны быть достаточно маленькими, чтобы в полной мере использовать преимущества функциональной структуры и нейтрализовать ее недостатки.

Но исходная точка децентрализации иная. Функциональная и командная организации начинают с *работы и задачи*. Они предполагают, что результат представляет собой сумму всех усилий. “Только при условии, что усилия организованы правильно, можно ожидать нужных результатов” — так звучит основная предпосылка. Децентрализация, напротив, начинает с вопроса: *к каким результатам мы стремимся?* Она пытается сначала правильно организовать бизнес, т.е. подразделение, которое будет обладать оптимальной способностью давать результаты, особенно результаты на рынке. После этого задается вопрос: какая работа, какие усилия, какие важнейшие направления деятельности должны быть предусмотрены и организованы *в рамках* автономного бизнеса?

Конечно, желательно создавать одинаковую или хотя бы похожую функциональную структуру для всех или большинства автономных направлений бизнеса в составе компании. Во всех магазинах крупных розничных сетей есть инспектор, операционный менеджер и руководители крупных отделов.

Но нужно быть очень внимательным, чтобы такая желательная целостность не превратилась в удушающее единообразие.

Реорганизация компании General Electric, проведенная в 1950–1952 годах, служит примером того, как не нужно делать. Компания решила, что

у типичного производственного бизнеса выделяется пять ключевых функций: инжиниринг, производство, маркетинг, бухгалтерия и отдел кадров. Естественно, все понимали, что такая структура не подходит для непроизводственных компаний, например General Electric Credit (сегодня — General Electric Financial Services). Но два аспекта остались незамеченными — и в результате был нанесен огромный вред. Во-первых, никто не понял, что некоторым производственным компаниям нужны дополнительные, иные ключевые функции или хотя бы другое построение той же функциональной работы. Один из примеров — компьютерный бизнес, где разработка продукции и обслуживание клиентов были слишком важными, чтобы их можно было подчинить инжинирингу или маркетингу. Неудача компании GE в компьютерном бизнесе имела множество причин, но самой важной из них оказалось, вероятно, навязывание функциональной структуры типичной производственной компании. Во-вторых, существовали компании, которые были похожи на производственные, но, по сути, занимались инновациями. Такие подразделения были настоящими компаниями, дающими конкретный результат, но у них не было продукции, т.е. они создавались с тем, чтобы заниматься ее разработкой. У них не было рынка, зато имелся контракт на проведение исследований и изысканий, в основном от правительства США. Они ничего не производили, в лучшем случае у них была модельная лаборатория для создания нескольких прототипов. И тем не менее таким компаниям навязывались функции типичного производства. Некоторые из этих инновационных компаний смогли выжить с помощью тайного саботажа официальной структуры. *Другим был нанесен ощутимый вред, поскольку они должны были нести слишком большую нагрузку функций, в которых они не нуждались, и прежде всего из-за неправильного нацеливания образа и усилий.*

### **Сильные стороны федеральной децентрализации**

Из всех существующих на данный момент принципов организационной схемы федеральная децентрализация лучше всего удовлетворяет всем требованиям организационной схемы, перечисленным в главе 39. Кроме того, она имеет самый широкий охват. Как операционную, так и новаторскую работу можно организовать в виде децентрализованных автономных направлений бизнеса. И хотя топ-менеджмент, по-видимому, не может быть автономным бизнесом, федеральная децентрализация бизнеса, если ее провести правильно, содействует эффективной и стабильной работе топ-менеджмента. Она освобождает его от ряда характерных для топ-менеджмента задач.

Федеральная децентрализация отличается значительной четкостью и экономичностью. Благодаря ей каждый член автономного бизнеса может легко понять собственную задачу и разобраться в задании в целом. Она обладает высокой стабильностью, но вместе с тем способна адаптироваться.

Она нацеливает видение и усилия менеджеров непосредственно на эффективность бизнеса и его результаты. Опасность самообмана, концентрации на знакомом, но старом и избитом, а не на трудном, но новом и развивающемся, или угроза процветания неприбыльных направлений за счет прибыльных во многом снижается. Реальное положение дел уже не так просто упустить из виду за показателями общего уровня продаж.

В том же, что касается коммуникации и решений, федеральная организация — это единственный подходящий принцип организационной схемы, который есть в нашем распоряжении.

Поскольку все руководство или, по крайней мере, представители его высшего звена разделяют общие взгляды и мнения, они, как правило, с легкостью общаются. И, как правило, по этой же причине общение между людьми из разных сфер деятельности повсеместно поощряется, а не искореняется. Процесс принятия решений также, скорее всего, будет касаться правильных вопросов, важных, а не тривиальных проблем.

Но самое большое преимущество федерального принципа касается *развития руководителя*. Он единственный из всех известных принципов организации на раннем этапе готовит и тестирует людей для работы в должности руководителя высшего звена. Уже только благодаря этому данному принципу нужно отдать предпочтение перед всеми другими.

В структуре с федеральной организацией каждый менеджер достаточно тесно связан с эффективностью бизнеса и результатами работы, чтобы концентрироваться на них. Он достаточно близко находится к результатам, чтобы незамедлительно узнавать о влиянии эффективности бизнеса на его задание и работу. Поскольку целевое управление и самоконтроль становятся эффективными, количество сотрудников или подразделений в подчинении одного руководителя больше не ограничивается предельным объемом ответственности. Их ограничивают только намного более широкие границы ответственности руководителя.

Прежде всего, генеральный менеджер децентрализованной фирмы, если только он руководит не совсем маленькой компанией, является настоящим руководителем высшего звена. Он сталкивается с большинством проблем, которые характерны для работы топ-менеджмента в независимой компании. Единственное исключение при этом чаще всего — это ответственность за финансовые ресурсы и их поставку. Он должен принимать решения, формировать команду, думать о рынках и процессах, людях и деньгах, сегодняшнем и завтрашнем дне. В результате к нему относятся как к автономному, хотя и не независимому руководителю. Более того, соответствующие проверки начинаются в его карьере довольно рано и на сравнительно низком уровне. Следовательно, ошибку можно исправить, не нанеся слишком серьезного вреда компании и, что не менее важно, не слишком навредив

самому себе. Ни один из известных принципов организации, будь то в компании или в любом другом учреждении, не удовлетворяет требованию подготовки и тестирования сотрудников для продвижения на руководящие посты в будущем лучше, чем это делает федеральный принцип.

Поиск системы, которая бы готовила и тестировала завтрашних лидеров, — старейшая проблема политической теории и практики. Ни одна из политических систем пока не решила эту задачу. Принцип федеральной децентрализации, конечно же, тоже не решает ее в полной мере. Автономный менеджер децентрализованного бизнеса по-прежнему не несет всей полноты ответственности, не говоря уже о совершенной исключительности наивысшей должности. Но федеральный принцип подходит к решению проблемы ближе, чем любой другой.

### **Требования федеральной децентрализации**

Федеральная децентрализация выдвигает ряд характерных требований, которые в том числе касаются ответственности и самодисциплины.

Децентрализация не должна ослаблять центр. Наоборот, одна из главных задач федеральной организации — усиливать топ-менеджмент и позволять ему выполнять свою работу, а не заставлять инспектировать, координировать и направлять обычную деятельность. Федеральная децентрализация будет полезна, только если обязанности топ-менеджмента четко определены и продуманы.

Тест эффективности федеральной децентрализации — сильная сторона топ-менеджмента. Руководство высшего звена в децентрализованной компании должно прежде всего осознавать свою ответственность за обдумывание того, “что такое наша компания и какой она должна быть”. Оно должно возложить на себя ответственность за выработку целей для всей компании и за формулирование стратегий для достижения этих целей. Иными словами, оно должно отвечать за собственную работу. Если при правильном использовании федеральная структура — лучшая из всех, то она так же быстро рухнет, когда топ-менеджмент отходит от дел и не несет ответственности за собственные задачи.

Руководство высшего звена должно тщательно обдумать, какие *решения* оно за собой оставляет. Ведь бывают решения, которые касаются всей компании, ее целостности и будущего. Не обязательно любое из таких решений необходимо принимать после всеобщего обсуждения. Наоборот, большинство из них должно приниматься исходя из того, что хорошо для отдельного автономного бизнеса. Но подобные решения можно принимать только человеку, который видит общую картину и отвечает за нее.

И если компания хочет остаться единым целым, а не набором отдельных фрагментов, необходимо выделить три исключительные сферы. Только

топ-менеджмент может решать, *какими технологиями, рынками и продукцией заниматься, какой бизнес начинать, а от какого отказаться, а также какими будут основные ценности, убеждения и принципы компании.*

Во-вторых, топ-менеджмент должен оставить за собой *контроль над распределением всех важнейших ресурсов капитала.* Как приток капитала, так и его вложение находятся в ведении руководства высшего звена, и эту ответственность нельзя переложить на автономные подразделения федеральной организации.

Еще один важнейший ресурс — люди. Люди в федеральной организации, а особенно руководители и ведущие специалисты, являются ресурсом для всей компании, а не только одного подразделения. *Политика компании в том, что касается людей и решений о назначениях на ключевые посты* в децентрализованных автономных бизнесах, находится в ведении топ-менеджмента, хотя, естественно, руководители автономных подразделений должны активно участвовать в их принятии. Кроме того, децентрализованной компании нужно иметь сильного, уважаемого и авторитетного руководителя во главе топ-менеджмента, который является совестью компании в отношении ее сотрудников.

Для федеральной децентрализации требуется *централизованный контроль и общие критерии.* Всякий раз, когда с федеральной децентрализацией возникают проблемы, причина всегда кроется в том, что критерии, которыми располагает центр, не достаточно хороши, поэтому приходится заменять личное наблюдение. И руководители автономных бизнесов, и руководители высшего звена должны знать, что ожидается от каждого бизнеса, что имеется в виду под эффективностью и какие направления развития важны. *Чтобы наделить подразделение автономией, необходима уверенность,* а для этого потребуется контроль, при котором мнения будут уже не важны. Чтобы управлять в соответствии с поставленными целями, нужно знать, достигнуты они или нет, а для этого потребуются ясные и надежные критерии оценивания.

Федеральная структура нуждается в *общем видении.* Федеральная единица компании автономна, но не независима и не должна быть независимой. Ее автономия — это средство повышения эффективности компании в целом. Ее руководители должны воспринимать себя скорее как членов большой общины, целого предприятия.

### Требования к размеру

Предполагалось, что федеральная децентрализация будет ответом на проблему размера, т.е. того ухудшения, которое наступает в функциональных структурах, когда их размер превышает средний. Но у федеральной децентрализации тоже есть определенные требования к размеру. Когда федеральная единица увеличивается настолько, что компоненты в ее составе, иными словами, функциональные субъединицы, превышают размер,

при котором могут нормально функционировать, весь автономный бизнес становится громоздким, медлительным и слишком большим для эффективной работы. “Мозг”, т.е. топ-менеджмент автономной единицы, может продолжать работу. Но члены — функциональные компоненты — будто деревенеют, в них процветает бюрократия, и они неизбежно начинают служить самим себе, а не общей цели.

Компания DuPont боролась с этим частично путем разделения автономных бизнесов пополам по мере их увеличения, а частично создавая небольшие автономные децентрализованные бизнесы в рамках крупных автономных децентрализованных подразделений. Еще один подход применила компания Johnson & Johnson, очень большой, многонациональный производитель гигиенических продуктов (начиная от впитывающей ваты и заканчивая противозачаточными таблетками). J&J много лет пыталась ограничить размер каждого предприятия 250 сотрудниками, чтобы при этом каждое подразделение существовало как отдельная компания со своим полноценным руководством и советом директоров, подотчетным непосредственно небольшой, централизованной команде руководителей высшего звена из материнской компании. Хотя J&J, уровень продаж которой в мире превышает 50 млрд. долл, а число сотрудников превысило 100 тыс. человек, была вынуждена согласиться с тем, что в подразделениях будет работать намного больше 250 человек, она по-прежнему ограничивает размер каждого подразделения и предпочитает раздробить его, чтобы не позволить увеличиться еще больше. В результате функциональные единицы в каждом бизнесе J&J до сих пор остаются довольно маленькими.

Но расщепление автономных бизнесов по мере их увеличения не всегда возможно или, по крайней мере, не всегда осуществляется. Кроме того, после этого часто появляются так называемые “функциональные империи”.

Подразделение Chevrolet компании General Motors, например, выросло настолько, что, будь оно независимой компанией, то превратилось бы в третьего или четвертого крупнейшего производителя в мире. Chevrolet уже давно можно было разделить на ряд отдельных подразделений, например, одно из которых отвечало бы за выпуск больших грузовиков, другое — за производство автомобилей поменьше (“компактов” и “подкомпактов”), а первоначальное подразделение Chevrolet ограничилось бы пассажирскими автомобилями стандартного размера.

### **Мало — это сколько?**

Но, кроме этого, децентрализованная единица должна все же быть достаточно большой, чтобы поддерживать менеджмент, в котором она нуждается.



Насколько маленьким должно быть подразделение, зависит от бизнеса. Магазин Marks & Spenser может быть довольно маленьким, но вместе с тем поддерживать адекватное руководство. Все, что нужно небольшому магазину, — это один менеджер и несколько заведующих отделами, которые руководят продажами на практике.

В других отраслях, например в металлообрабатывающей отрасли с массовым производством, размер минимален. Такая отрасль вряд ли способна поддерживать адекватное руководство и собственную деятельность по инжинирингу, производству и маркетингу, если не будет продавать продукции на 20–30 млн. долл. в год. Подразделениям с намного меньшим уровнем продаж угрожает нехватка кадров или штат, переполненный неподходящими людьми.

Решающий критерий — это не размер, а *объем и сложность задач* менеджмента. Федеральное подразделение должно в любом случае иметь достаточный объем, чтобы талантливый человек мог проявить свои способности. Оно должно быть достаточно сложным, чтобы руководство подразделения действительно должно было руководить, т.е. обдумывать цели и планы, превращать человеческие ресурсы в эффективную команду и эффективно оценивать качество ее работы. Оно должно было быть достаточно трудным, чтобы руководству приходилось работать над всеми важными этапами бизнеса, но вместе с тем могло развивать рынок, продукцию или услугу, и, прежде всего, чтобы можно было действительно обучать людей. Истинным критерием размера автономного бизнеса служит не экономика, а *объем и сложность задач менеджмента, а также эффективность его работы*.

Децентрализованной организации нужна эффективная работа в зоне “совести”. Компания нуждается, особенно если она большая и диверсифицированная, в организованном мышлении и планировании для топ-менеджмента, т.е. в секретариате или группе бизнес-исследований, речь о которых пойдет далее. Компании нужна сильная централизованная информация, унифицированный контроль и меры. В ней будет проводиться определенная общая операционная работа, т.е. поставка и управление денежными средствами, исследования, юридические консультации, связи с общественностью, организованный труд и управление, а также, возможно, закупки. Может быть, компании придется организовать нечто вроде социальных исследований и изысканий и инновационную работу по важнейшим направлениям деятельности, будь то в маркетинге или управлении людьми.

Но такой компании будет не нужен персонал сервисных центров для консультирования операционного руководства децентрализованных единиц. Эти единицы должны быть достаточно сильными, чтобы иметь прочную почву под ногами. Если это не так, то специалисты по сервису не избавят их от недостатков, а лишь усугубят их.

## Что такое бизнес-компания

Федеральная децентрализация применима только в том случае, если компанию действительно можно организовать в виде группы истинных, настоящих бизнесов. Таково ее основное ограничение.

Но что же такое бизнес-компания? В идеале, конечно, федеральная единица должна представлять собой законченный бизнес в полном смысле слова.

Такая идея лежала в основе организации General Motors, которой в начале 1920-х годов активно занимался Альфред П. Слоун. У каждого из автомобилестроительных подразделений был собственный отдел дизайна, инженерный отдел, производственный, маркетинговый и отдел продаж. Подразделения ограничивались только диапазоном цен, в рамках которого они могли предлагать свои автомобили, во всем же остальном они были совершенно автономны. Вспомогательные подразделения GM продавали значительные объемы своей продукции автомобилестроительным подразделениям собственной компании. Но их организация предполагала также возможность продажи еще больших объемов непосредственно на внешнем рынке и, более того, очень часто — даже конкурентам General Motors. Это тоже были бизнесы в полном смысле этого слова.

К ним можно отнести и автономные компании, например Johnson & Johnson. У каждой имелась собственная производственная линия, отдел исследований и изысканий, рынки и маркетинг.

Но насколько приближенным к реальности должен быть настоящий бизнес, чтобы федеральная децентрализация работала эффективно? Как минимум, единица должна приносить прибыль компании, а не просто способствовать ее получению. Ее прибыли или убытки должны напрямую превращаться в прибыль или убытки компании. Более того, общая прибыль компании должна представлять собой сумму общих прибылей отдельных бизнесов.

Еще важнее, наверное, — и это настоящий камень преткновения для автономии — федеральная единица должна иметь собственный рынок. Этот рынок может быть всего лишь географической точкой — как у магазинов в Marks & Spenser, или же в случае с региональными компаниями, на которые разделились некоторые крупные страховые компании Америки, но все же наличие такого четкого рынка, на котором единица обладает автономией.

Пока бизнес способен нести полную рыночную ответственность и добиваться поставленных целей, он может получать свою продукцию от другой автономной единицы или производственного источника в компании с централизованным управлением и по-прежнему считаться автономным бизнесом.

Но там, где не существует настоящего рыночного теста, мы не можем говорить об автономном бизнесе. Федеральная децентрализация там не работает.

До сих пор мы говорили о федеральной децентрализации операционной деятельности, т.е. речь шла о давно устоявшихся и известных компаниях.

Децентрализованная единица для новаторского труда структурируется и оценивается иначе (см. главу 35). Но федеральная децентрализация — это еще и самый эффективный принцип организационной схемы для такой работы, при условии, однако, что его продуктивность и результаты можно объективно оценить. Децентрализованная инновационная единица тоже должна быть бизнесом или же иметь возможность стать таковым.

### СМОДЕЛИРОВАННАЯ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

Если производственную единицу можно организовать как бизнес, никакой принцип схемы не сравнится с федеральной децентрализацией. Но мы выяснили, что очень многие крупные компании нельзя разделить на настоящие бизнесы. И все же они уже определенно переросли размер и границы сложности, характерные для функциональной или командной структуры.

Именно такие компании все чаще прибегают к *смоделированной децентрализации*, это и является ответом на возникшие у них организационные проблемы.

Смоделированная децентрализация создает структурные единицы, которые не являются отдельными направлениями бизнеса, но тем не менее организуются таким же образом, получая максимально возможную автономию, собственный менеджмент и, как минимум, *смоделированную ответственность за прибыль и убытки*. Они покупают и продают продукцию друг другу, используя *трансферные цены*, которые устанавливаются внутри компании, а не диктуются внешним рынком. Или же их прибыль получается за счет внутреннего *распределения затрат*, к которому зачастую добавляется стандартная пеня в размере 20% от стоимости. Смоделированная децентрализация — один из существующих принципов схемы, который борется со структурными проблемами крупного материального бизнеса, например, компаний в химической, сталелитейной, стеклодувной и нефтяной промышленности, в которых вся продукция поступает из общего источника и в результате общего процесса, но для каждого из большого числа разнообразных продуктов существует собственный рынок.

Самые интересные попытки применить смоделированную децентрализацию к очень крупным компаниям, не способным использовать федеральную децентрализацию, — это реорганизация крупнейших коммерческих банков. Из примеров с банками ясно видно, каковы основные проблемы смоделированной децентрализации. Глава небольшого бизнеса, например, будет использовать банк, *финансирующий его фирму*, для личных банковских нужд, для открытия своего счета, будет рассчитывать, что этот банк станет исполнителем его завещания, распорядителем инвестиций и попечителем пенси-

онного фонда его фирмы. Он не хочет иметь дело с четырьмя разными банками. Так чей он клиент и кто будет отвечать за его бизнес? Все это нужно учитывать, чтобы смоделировать прибыли и убытки для каждого филиала.

Смоделированная децентрализация, очевидно, сложна и влечет за собой массу проблем. И все же в будущем ее будут использовать еще чаще. Ведь развивающиеся отрасли экономики и общества — обрабатывающая промышленность, правительственные и частные сервисные учреждения — вот те секторы, в которых потенциал для применения смоделированной децентрализации особенно высок. В них нельзя организовать работу ни с помощью функциональной структуры, ни благодаря федеральной децентрализации. Поэтому руководители должны знать требования и недостатки смоделированной децентрализации. Какие проблемы могут возникнуть в организации, прибегнувшей к ней?

### Проблемы смоделированной децентрализации

Смоделированная децентрализация не отвечает *всем* требованиям и спецификациям организационной схемы. Она не четка, не позволяет легко сконцентрироваться на работе. Она редко обеспечивает людей возможностью четко знать собственную задачу. Точно так же она не удовлетворяет требованию, которое гласит, что руководители и профессионалы должны понимать работу в целом.

Но хуже всего смоделированная децентрализация отвечает требованиям экономичности, коммуникации и авторитетности решения. Эти недостатки присущи любой схеме. Поскольку единица при смоделированной децентрализации не является настоящим бизнесом, результаты ее работы не определяются напрямую рыночными показателями. Они в значительной степени будут следствием внутренних решений руководства. Это решения о *трансфертных ценах* или *распределении затрат*.

Коммуникация тоже, скорее всего, пострадает. Огромная доля времени и энергии руководства уходит на определение демаркационной линии между различными единицами, которые, как предполагается, являются автономными; на то, чтобы обеспечить их сотрудничество, на улаживание возникших между ними споров. Наименьшее изменение требует принятия решения руководством высшего звена, демонстрации силы, является делом чести и священным принципом.

Смоделированная децентрализация предъявляет высокие требования к самодисциплине, взаимопониманию, подчинению собственных интересов общественным, в том числе касающихся денежного вознаграждения. Человек должен уметь бороться и легко проигрывать, и все эти требования намного сложнее и значительно более спорные, чем те, которые налагает на него федеральная децентрализация.

Однажды я слышал, как кандидат на очень высокую должность в большом банке был отвергнут, потому что его подразделение слишком хорошо работало за счет банка в целом. Говорили, что он ставит эффективность своего подразделения выше всего остального. Другую кандидатуру отклонили потому, что менеджер слишком легко подчиняет эффективность своего подразделения запросам и потребностям других единиц, а значит, работает не очень эффективно. Когда я спросил: “Есть ли какие-то установленные правила поведения? Можно ли как-то заранее предупредить человека, что именно вы считаете излишней заботой об эффективности, а что — чрезмерным сотрудничеством?”, никто не смог ответить. Все также признали, что именно это больше всего волнует подчиненных. “Приходится играть на слух”, — сделал вывод один из директоров. Но потом остановился и добавил: “Но вот на чей слух?”

В том, что касается охвата, смоделированная децентрализация ограничивается операционной деятельностью. Она явно не подходит для работы топ-менеджмента. И если новаторскую работу не получается организовать по принципу федеральной децентрализации, потребуется либо функциональная, либо командная структура.

### **Правила использования смоделированной децентрализации**

Основное правило — относиться к смоделированной децентрализации исключительно как к меньшему из двух зол. Пока работает функциональная структура — при наличии команд или без них, — т.е. пока бизнес остается небольшого или среднего размера, смоделированная децентрализация не нужна. А при разрастании компании намного предпочтительнее использовать федеральную децентрализацию.

Даже в случае с “материальными” компаниями лучше сначала попробовать федеральную децентрализацию. Один из примеров применения настоящей федеральной децентрализации к “материальному” бизнесу — это компания Owens-Illinois в Толедо, штат Огайо, крупнейший производитель стеклянных бутылок. После Второй мировой войны, когда все большее распространение получили пластиковые бутылки, Owens-Illinois пришлось перейти на использование пластмассы, чтобы сохранить лидирующее положение на рынке. После долгих поисков компания решила выделить бизнес по изготовлению стеклянных бутылок и по производству пластиковых бутылок в автономные производственные подразделения, конкурирующие друг с другом за потребителя на одних и тех же рынках.

Стратегия Owens-Illinois оказалась исключительно успешной, компания начала развиваться быстрыми темпами. И все же через пятнадцать лет, в начале 1970-х годов, она обратилась к смоделированной децентрализации. Компания сохранила два подразделения, но ограничила их производством.

Продвижение на рынок всех бутылок, как стеклянных, так и пластиковых, было передано маркетинговому подразделению. Причиной такого решения было то, что потребители требовали, чтобы все их бутылки поставлялись из одного источника. Для них не имели смысла понятия “стеклянные” или “пластиковые”, поскольку они покупали бутылки, а не материалы.

Таким образом, несмотря на все свои ограничения, слабые стороны и опасности, смоделированная децентрализация может стать самым лучшим принципом организационной схемы — схемы, в которой составные элементы одного крупного бизнеса должны работать вместе, но нести при этом индивидуальную ответственность. Особенно это подходит в тех случаях, когда *организационный принцип рынка* несовместим с логикой *технологии и производства*.

Железная дорога или авиалиния по своему определению не может быть исключительно локальной. Следовательно, такие компании пока не имеют иного выбора, как организовываться в соответствии с функциями. Решения, влияющие на эффективность работы транспортной системы, можно принимать только централизованно.

Прежде всего, это решения, касающиеся использования капитала, приписки самолетов, локомотивов и грузовиков. И тем не менее транспортный бизнес, хотя и не может быть децентрализованным за исключением сравнительно неважных задач, в то же время слишком крупный, чтобы хорошо работать при функциональной организации.

Это означает, по сути, что существуют бизнес-компании — и некоммерческие сервисные фирмы, — для которых нет подходящего принципа организации.

При смоделированной децентрализации мы, по крайней мере, знаем, чего ожидать. Значит, главная задача организационной теории и практики состоит в том, чтобы разработать для таких крупных и чрезмерно централизованных функциональных структур, например железных дорог или большинства государственных учреждений, организационный принцип, который работал бы не хуже, чем смоделированная децентрализация в крупных материальных компаниях или больших коммерческих банках. Возможно, они тоже станут одной из сфер применения смоделированной децентрализации.

## СИСТЕМНАЯ СТРУКТУРА

Можно сказать, что из всех принципов организационной схемы только один — функциональный принцип Анри Файоля — начинался с теоретического анализа. Остальные — команда, федеральная децентрализация и смоделированная децентрализация — появились в ответ на конкретные задачи и потребности момента. То же относится и к системной структуре.

Системная организация — это продолжение командного принципа организационной схемы. Но вместо отдельных людей, входящих в состав команды, при системной организации команда формируется из большого числа разных компаний. Это могут быть государственные учреждения и любое количество частных компаний, как больших, так и малых; университеты и отдельные исследователи; организации, входящие в состав центральной организации. *Системная схема использует все другие принципы* организационной схемы: функциональные организации и команды, федеральную и смоделированную децентрализацию.

Некоторые члены системной структуры могут иметь особую задачу, которая не меняется на протяжении всего периода их существования. У других задачи могут меняться в зависимости от фазы программы. Одни члены будут постоянными, другие могут привлекаться только для выполнения конкретных задач, после которых разорвут отношения с системной структурой.

Модель, благодаря которой системная структура впервые стала напоминать один из принципов организационной схемы, — это Национальное управление по авиации и исследованию космического пространства (NASA) во время разработки космической программы США в 1960-х годах. Но хотя мы сравнительно недавно узнали о такой структуре, существует она довольно долго. Если крупная системная структура в качестве принципа схемы появилась в большой правительственной программе, то на самом деле изначально она была разработана как структура для бизнеса, и ее ожидает большое будущее именно в этой сфере. Крупная японская компания, ее поставщики и дистрибьюторы работают в сотрудничестве, очень напоминаям взаимосвязь NASA с поставщиками, субподрядчиками и партнерами. Иногда крупная японская компания владеет своими поставщиками. Еще чаще у нее всего лишь небольшая доля в их капитале или нет вообще никакой. И тем не менее поставщики интегрируются в систему. Точно так же крупная японская компания обычно зависит от торговой компании, которая одновременно является и независимой, и интегрированной.

Что общего у всех этих организаций, так это потребность интегрировать разнообразные культуры и ценности и трансформировать их в единообразные действия. Все компоненты системы должны работать по-своему, быть эффективными в соответствии со своей собственной логикой и согласно принятым у себя нормам поведения. Но вместе с тем они должны стремиться к достижению общей цели. Каждый компонент должен принять и исполнять собственную роль. Этого можно достичь только благодаря прямым и гибким отношениям между людьми или группами людей, в которых личные связи и взаимное доверие устраняют значительные расхождения в поведении, точках зрения и в том, что считается правильным и ошибочным.

Например, NASA столкнулось с проблемой расхождения в ценностях и культуре, характерной для крупного правительственного агентства,

в котором несколько больших компонентов организовано по принципу армейских служб, а многие сотрудники являются кадровыми военными, в то время как другие управляются так, как к этому привыкли ученые, выросшие в Германии и получившие там же образование, например Вернер фон Браун, т.е. *господин профессор*, окруженный помощниками и ассистентами. Компании, некоторые очень большие, а другие довольно маленькие, были партнерами в команде, а не субподрядчиками. Они разрабатывали не часть заранее составленной спецификации, а планировали, конструировали и создавали “нервную систему” всей космической программы. Например, Jet Propulsion Laboratory (JPL) в Пасадене, штат Калифорния. Другими членами команды были ученые из университета, которые работали индивидуально в собственных лабораториях. При этом NASA необходимо было интегрировать все эти традиции, ценности и модели поведения для того, чтобы совместными усилиями наладить эффективную работу.

### Сложности и проблемы системных структур

Системная схема терпит полный крах с точки зрения всех характеристик организационной схемы. Ей не хватает четкости и стабильности. Людям сложно узнать, в чем состоит их работа, а также непросто понять, в чем заключается задание в целом и их взаимосвязь с ним. Коммуникация — это постоянная проблема, ни одно из предложенных решений которой не будет долговечным. Никогда нельзя точно сказать, где нужно принимать определенное решение, да и не ясно, какие решения важнее всего. Гибкость огромна, и восприимчивость к новым идеям почти равна ей. Но вместе с тем структура, как правило, не развивает людей и не тестирует их на соответствие руководящим должностям. И самое важное, системная структура нарушает принцип внутренней экономичности.

Когда NASA только приступило к работе, ученые, доминировавшие в то время в управлении, полагали, что контроль и особенно, конечно, компьютерная информация будут управлять системой. Но вскоре мнение изменилось, когда стало ясно, *насколько важны межличностные отношения*, постоянные встречи и вовлечение людей в процесс принятия решений даже по вопросам, которые совершенно далеки от тех заданий, над которыми они непосредственно работают. Руководители высшего звена в NASA тратили две третьих своего времени на проведение совещаний, в первую очередь по вопросам, которые, на первый взгляд, не имели прямого отношения к их работе.

*Межличностные отношения* — это единственное, что не позволяет сломаться системной структуре. Всегда существует потребность в беспристрастном разрешении конфликтов между разными членами системы, в улаживании споров относительно направления, бюджета, сотрудников, приоритетов и т.д. Самые важные люди, независимо от должностных инструкций



или полученных заданий, тратили большую часть времени на то, чтобы механизм работал без сбоев. Ни в какой другой организационной структуре *соотношение между результатом и усилиями, необходимыми для достижения внутреннего сцепления*, не бывает таким неблагоприятным, как в системной структуре.

Но вместе с тем требования, необходимые для того, чтобы системная структура вообще работала, крайне высоки. Она требует *абсолютной ясности целей*. Цели сами по себе вполне могут меняться, причем меняться быстро. Но в любой момент они должны быть ясными. Кроме того, цели работы каждого члена системы должны вытекать из общих целей и быть напрямую связаны с ними. Другими словами, системная структура может функционировать, только если к продумыванию того, “что собой представляет наш бизнес и каким он должен быть”, относиться серьезно и заниматься этим с полной отдачей. Более того, необходимо, чтобы операционные цели и стратегия разрабатывались очень тщательно, исходя из основной миссии и целей. “К 1970 году отправить человека на Луну” — довольно четкая цель, благодаря которой работает системная структура.

Еще одно требование — это *ответственность за всеобщую коммуникацию*. Каждый член системной структуры, а особенно каждый член руководящей группы, должен следить за тем, чтобы *миссия, цель и стратегии* были абсолютно ясны всем сотрудникам, а сомнения, вопросы и идеи каждого были услышаны, уважались, обдумывались, понимались и решались. В таких проектах, как NASA, требования к коммуникации невероятно высоки, поэтому крайне важно, чтобы сотни людей в самых разных организациях участвовали в этом практически одновременно.

Одна многонациональная производственная компания, которая решала эту проблему, подтверждает крайнюю важность постоянной коммуникации.

Третье требование состоит в том, чтобы каждый член команды, т.е. каждая руководящая единица, несла ответственность, намного превосходящую конкретное задание. По сути, каждый член должен нести *ответственность*, характерную для *топ-менеджмента*. Для получения любых результатов от каждого члена требуется независимая ответственность и инициативность. Вместе с тем каждый член должен прилагать усилия к тому, чтобы знать, что происходит в системе в целом. Менеджеры должны всегда четко представлять свое задание и перспективу проекта в целом.

Не удивительно, что системная структура в целом не пользуется большим успехом. На каждый удачный проект NASA (с ее практически неограниченным бюджетом) найдется с десятков системных структур, которые с треском провалились или все же добились поставленной цели, но только за счет неразумного превышения бюджета, после которого не оправится никакая частная компания (например, англо-французский сверхзвуковой само-

лет Concorde и различные системы вооружения как в Европе, так и в США). Попытка использовать системный менеджмент для решения важных социальных проблем — избитое обещание 1960-х годов — практически обречена на провал. Социальные и политические трудности, которые возникают каждый раз, когда мы возвращаемся из открытого космоса (где все-таки нет избирателей) в большой город с его проблемами, к экономическому развитию или даже такому, казалось бы, чисто техническому вопросу, как массовые перевозки, обязательно разрушат случайную связность системной структуры, как, например, проект строительства центрального туннеля (The Big Dig) пошатнул инженерную и социальную системы в Бостоне.

Но успех NASA в осуществлении программы Apollo и успех системных предприятий Японии показывают, что систему можно заставить работать, и она может быть весьма эффективной. *Но для этого нужны ясные цели, высокая самодисциплина во всей структуре и топ-менеджмент, который несет личную ответственность за отношения и коммуникацию.*

Для большинства руководителей поддержка системной структуры не входит в их личные служебные обязанности, хотя любой менеджер в многонациональной компании должен стараться научиться понимать ее, если хочет сам работать эффективно (подробнее вопросы управления альянсами рассматриваются в главе 42). Это важная структура, которую обязан знать и понимать человек, занимающийся разработкой организационной схемы, хотя бы для того, чтобы осознавать, что ее не нужно использовать там, где для выполнения работы можно обойтись более простой структурой.

## Вывод

Оба вида децентрализации — федеральная и смоделированная — основываются на результатах. Системная структура строится на отношениях. Из всех известных принципов построения схемы федеральная децентрализация лучше всего удовлетворяет всем организационным требованиям. Но она имеет серьезные ограничения в сферах применения, при этом необходимо строго придерживаться всех предписаний, чтобы система могла функционировать. В противном случае придется применить смоделированную децентрализацию, а это комплексный, сложный и далеко не удовлетворительный метод, хотя он является единственным из известных нам принципов построения схемы, который работает при создании материальных бизнесов, сервисных компаний, например больших банков, или правительственных организаций. Системная структура отличается еще большей сложностью, но она необходима при создании таких многонациональных предприятий, как американская космическая программа, осуществляемая NASA.

## АЛЬЯНСЫ

---

Слияния, приобретения и реализация существуют уже довольно давно. А вот альянсы — понятие сравнительно новое. Однако что отличает современную реструктуризацию экономики и бизнеса — так это всемирная тенденция к созданию всевозможных альянсов: совместных предприятий, соглашений ноу-хау, аутсорсинга, маркетинговых и исследовательских альянсов, а также многих других.

Эти альянсы пересекают не только границы отраслей, но и национальные границы. Это альянсы между бизнес-компаниями и между некоммерческими организациями, такими как университет или правительственный орган.

По своей всеохватности они, скорее всего, превзойдут все сенсационные слияния, приобретения и ликвидации вместе взятые. Не менее важно и то, что самые зрелищные слияния обычно проводятся для защиты, аналитики бизнеса называют их “стратегией отчаяния”. Такие слияния призваны замедлить спад отрасли, например коммерческого банковского дела, или приостановить упадок прибыльности отрасли путем снижения накладных расходов.

В отличие от них большинство альянсов, по определению аналитиков бизнеса, являются “стратегией надежды” и нацелены на ускорение роста, увеличение доли на рынке и прибыльности. Сообщения об альянсах редко попадают в заголовки газет. О них нечасто даже сообщают в средствах массовой информации. Как правило, они не требуют одобрения ни со стороны государства, ни со стороны акционеров. В большинстве случаев деньги не меняют своих хозяев.

И тем не менее альянсы быстро меняют ландшафт мирового бизнеса. Появляется *мировая экономика сетей, основанная не на владении, а на партнерстве*. Стремление к созданию альянсов усиливается среди компаний большого, среднего и малого размера; в высокотехнологичных и низкотехнологичных отраслях, а также в отраслях, совершенно далеких от технологии; среди многонациональных корпораций и внутренних компаний. *Эта тенденция основывается на потребностях технологии, маркетинга и кадров.*

Альянсы работают по собственным правилам, в них существуют свои разрешения и запреты, которые в значительной степени отличаются от правил управления традиционной компанией, которая создается на правах владения и на контроле.

Но все же эти правила почти не известны среди компаний и их руководителей, еще меньшее число придерживается их. Многие альянсы возникают при счастливом стечении обстоятельств. Но крах происходит как раз в тот момент, когда они с экономической точки зрения действуют успешно. Альянсы терпят неудачу, потому что партнеры не знают и не соблюдают правил управления альянсами. Ответы на некоторые вопросы должны пролить свет на эти правила.

### Почему организации вступают в альянсы?

Обычно организации создают альянсы по одной из пяти причин. Во-первых, возможно, они хотят получить доступ к новой, необычной *технологии*. Крупные компьютерные компании покупают небольшие фирмы по разработке программного обеспечения. Крупные производители электроники покупают маленькие фирмы, занятые разработкой специализированных чипов. Крупные фармацевтические компании покупают новые предприятия, занимающиеся генетическими исследованиями. Крупные сайты в Интернете покупают небольшие онлайн-группы или заключают с ними соглашения о перекрестном продвижении.

Во-вторых, альянс может оказаться одним из способов добиться настоящего *синергизма* между отдельными независимыми компаниями. Например, одна компания славится своими исследованиями и уже создала новые, превосходные продукты или услуги, а у другой компании имеются отличные производственные возможности, в то время как третья добилась значительных успехов в маркетинге.

Альянс придает новой линии продуктов необходимый толчок. Или же у одной компании имеются превосходные производственные мощности, а у другой развита сеть сбыта, но не хватает персонала, чтобы этим заниматься.

В-третьих, альянсы — один из способов для организации получить доступ к *кадрам* с ноу-хау.

В-четвертых, существуют альянсы, где независимая компания выполняет основную *работу по поставкам*, без которых другая компания не сможет обойтись в своей деятельности.

И в-пятых, альянсы могут помочь организации расширить свои *географические* границы. Возможно, это даже единственный способ. При открытии филиалов в других странах часто возникают юридические проблемы и сложности с логистикой. Кроме того, это означает, что организации придется приспосабливаться к незнакомой экономике и стране. Но компании могут сформировать альянсы с иностранными партнерами, когда одна или обе стороны соглашаются представлять друг друга или производить и продавать продукцию у себя в стране.

Такой вид альянсов ни коим образом не ограничивается ведением дел за границей. Например, на территории США существует множество альянсов между одной большой компанией, занимающей прочное положение на Восточном побережье, и другой большой компанией с прочной позицией на Западе или Среднем Западе. Такие компании могут сотрудничать и извлекать максимальную выгоду, не теряя при этом своей независимости и не объединяя капитал.

Подводя итог, нужно сказать, что организации обычно вступают в альянсы по одной из следующих пяти причин: получить доступ к новой, отличительной *технологии*; добиться *синергизма* между сильными сторонами двух независимых партнеров; получить доступ к *кадрам* со специализированными знаниями; *передать неключевые направления деятельности* специалистам; расшириться *географически* и выйти на новые рынки.

Практически все фармацевтические компании в мире создали альянсы с маленькими фирмами, которые занимаются генетическими и биомолекулярными исследованиями, чтобы получить доступ к новым знаниям и технологиям. В конечном счете генетические и биомолекулярные фирмы получают ту же продукцию, что и фармацевтические компании, но при этом задействуют совершенно иные знания. Более того, для работы в них биохимик и врач из фармацевтической компании должны коренным образом изменить свое мировоззрение.

Альянс ради синергизма был заключен между компанией Intel, американским гигантом по производству микрочипов, и крупной японской производственной компанией. Японцы обладали уникальным опытом в миниатюризации, который остался им в наследство от двухсотлетней неповторимой художественной традиции в искусстве. Значит, японцы смогли превратить разработку компании Intel в то, что затем было выпущено в виде микрочипа. Они и создали микрочип, по крайней мере, в начале. Затем обе компании, независимо друг от друга и в условиях конкуренции, начали продвигать новый чип на рынок. Этот конкретный альянс был заключен таким образом, что ни один цент не перешел в другие руки.

Лучший пример альянса ради получения доступа к важным кадрам — это многочисленные соглашения между бизнес-компаниями и университетами. Подобные контракты рады заключить многие компании — химические, фармацевтические, производственные и т.д. Они становятся партнерами с университетскими факультетами по всем США и Канаде.

Это течение распространяется и в Европе. Компания платит за проведение очень дорогих университетских исследований, а ученые из университета решают, что именно исследовать. Взамен компания получает право первого выбора любой продукции, выпущенной по результатам этих иссле-

дований. В отличие от правительственного гранта на исследования, компания не контролирует, чем занимаются сотрудники университета. Ученые сохраняют полную независимость.

Но в отличие от традиционных университетских исследований право контролировать коммерческое использование полученных результатов принадлежит не университету и не отдельным ученым.

Самый наглядный пример альянса ради *аутсорсинга* появился сразу же после Второй мировой войны, когда больницы и школы обратились к специалистам из внешних компаний с просьбой заняться уборкой и обслуживанием. Сегодня одна из самых быстро развивающихся областей аутсорсинга — обработка данных. Все больше организаций — первым, наверное, было американское правительство — перепоручают заниматься этим независимой компании, которая специализируется на обработке данных. Точно так же в наше время получает широкое распространение аутсорсинг производства.

В условиях аутсорсинга электронной коммерции производство стало самой главной формой аутсорсинга, которая к тому же позволяет крупной компании с сильным брендом, например производителю потребительских товаров, заниматься сбытом централизованно, посредством центра электронной коммерции, но проводить поставки на местном уровне, там, где находится потребитель.

Среди самых удачных примеров географических альянсов можно назвать сотни совместных предприятий, которые создали американские и европейские компании для проникновения на японский рынок в 1960–1970-х годах. Рынок находился в этом месте, к тому же он быстро развивался. Но поначалу японское правительство значительно усложняло проникновение в страну западных компаний, не имеющих японских партнеров, — хотя те компании, которые все же настояли на своем, как правило, добивались заметного успеха.

Однако существовали расхождения и в языке. В очень редких западных фирмах имелись руководители, владеющие японским. Самое главное, было практически невозможно нанять опытных японских менеджеров среднего звена и квалифицированных рабочих. Их можно было найти только с помощью японского партнера в совместном предприятии, с которым у этих сотрудников был заключен договор пожизненного найма.

### **Разные виды альянсов**

Альянсы существуют в разных формах. Есть *совместные предприятия*, в которых две или более компании договариваются о сотрудничестве ради достижения одной общей цели. Есть также *соглашения о получении миноритарного пакета акций*, когда одна или обе компании получают небольшую долю

в капитале своего партнера по альянсу. В случае альянса с *перекрестным владением акций* как одной из разновидностей миноритарного владения каждый партнер получает равный небольшой процент в капитале друг друга.

Но все чаще альянсы создаются без какого-либо вмешательства в право владения. Так было в альянсе между компанией Intel и японским производителем, о котором речь шла выше. Существует альянс для совместного продвижения на рынок продукции или услуги, когда каждый партнер обслуживает отдельный рынок. При *аутсорсинговом альянсе* фирма, выполняющая аутсорсинговые задания, на самом деле становится частью организации, для которой и занимается этой деятельностью. Есть также вариант выдачи *перекрестных лицензий*.

Но общее у всех альянсов то, что две или несколько организаций, каждая из которых сохраняет свою индивидуальность и отдельное руководство, договариваются о сотрудничестве в одной области. *Они соглашаются стать партнерами.*

Но если существует так много видов альянсов, то какой из них будет более успешным и в каких условиях? Увы, это похоже на вопрос о том, какой брак, скорее всего, будет счастливым. Ответа на него нет. Однако у альянсов выделяются четыре общие черты.

Во-первых, они отличаются от организации, построенной на владении. Как было сказано в одном очень старом и известном французском романе, они вступают в "опасную связь", — при удачном стечении обстоятельств эти отношения невероятно эффективны, но крайне уязвимы и легко могут быть разрушены.

Во-вторых, все они испытывают одни и те же проблемы.

В-третьих, все они требуют от партнеров придерживаться одинаковых моделей поведения.

И в-четвертых, причем этот пункт, наверное, самый главный, заключить альянс, как правило, очень просто и работа в нем будет успешной, пока ситуация сложна, т.е. на самых ранних этапах. Но в отличие от компаний, в которых большинство руководителей знакомы друг с другом, в альянсах после достижения *успеха* обычно начинаются трудности.

### **Общие проблемы для всех альянсов и пути их решения**

Успех альянса может представлять собой проблему, потому что в таком случае обычно становится очевидным, что у партнеров разные цели и они выдвигают к альянсу разные ожидания. Пока альянс пытается добиться успеха, партнеры обычно действуют в согласии. Их цель — сделать альянс эффективным. Но как только эта цель достигнута, каждый партнер ожидает получить от успешного альянса что-то свое.

Приведу два довольно типичных примера.

Первый — совместное предприятие американской и немецкой химическими компаниями, обе из которых довольно большие по размеру, но все равно не гиганты. Они объединились для того, чтобы создать совместное фармацевтическое предприятие в Латинской Америке.

Для превращения его в прибыльное дело потребовалось пять лет упорного труда. В течение этого времени оба партнера работали в гармонии. Но как только предприятие стало приносить прибыль, американцы захотели снова вложить в дело всю прибыль компании, построить крупную фармацевтическую фирму в Латинской Америке. С другой стороны, немцам очень нужны были средства для проведения своей исследовательской программы дома, они хотели получить из совместного предприятия как можно больше денег, причем в кратчайшие сроки.

Несколько лет продолжалась перепалка. Они не могли ни о чем договориться, и наконец предприятие, когда-то многообещающее, стало довольно быстро приходить в упадок. В конечном счете оно было ликвидировано.

Второй пример — компания по разработке в Юго-Восточной Азии, созданная в начале 1970-х годов, четырьмя крупными банками, двумя американскими и двумя европейскими. Эти банки быстро поняли, что Юго-Восточная Азия будет развиваться и окажется богатым источником превосходных инвестиционных возможностей. В данном случае предприятие снова работало эффективно, пока не стало успешным. Это заняло около четырех лет.

К тому моменту стало понятно, что три из четырех партнеров хотят сделать это предприятие как можно более успешным, для чего нужно активно развивать коммерческое банковское дело в Юго-Восточной Азии, т.е. вступить в прямую конкуренцию с материнскими банками.

Четвертый партнер, крупный европейский банк, сам хотел занять прочные позиции в Юго-Восточной Азии. Более того, он вступал в этот союз в первую очередь для того, чтобы выйти на рынок и приобрести опыт работы на нем. В этом банке были убеждены, что успешное совместное предприятие превратилось в неблагодарного ребенка, которого нужно наказывать, а не поощрять или хвалить. Банк наложил вето на вход совместного предприятия в коммерческое банковское дело, что, по сути, и погубило этот альянс.

И опять-таки после нескольких лет перебранок совместное предприятие пришлось ликвидировать — как раз в тот момент, когда в Юго-Восточной Азии начался небывалый подъем.

Чтобы альянс оставался успешным и работоспособным, эту проблему нужно предусмотреть заранее и решить до того, как она вообще возникнет. До того как партнеры создадут альянс, им необходимо продумать свои цели и цели своего детища.



Хотят ли они, чтобы совместное предприятие выросло в отдельный, автономный бизнес? Согласны ли они с самого начала, что ему позволят конкурировать с одним или со всеми партнерами, а то и будут побуждать к этому? Если да, то в какой продукции, услугах или рынках?

В случае с маркетинговым альянсом, когда каждый партнер занимается сбытом на отдельном рынке, необходимо также четко установить цели. Касается ли соглашение только одного вида продукции или услуги? А может, если альянс окажется эффективным, в соглашение будут включены и другие продукты или услуги всех партнеров? Как следует поступать с прибылью — возвращать в дело или как можно быстрее распределять между партнерами? Должно ли детище развивать собственную исследовательскую программу, а может, заключать контракты на исследования исключительно с одним или обоими партнерами?

При исследовательском альянсе нужно заключить соглашение о том, кто получит патент на результаты исследований. Будет ли патент принадлежать университетскому ученому, совершившему открытие? Или самому университету? А может, компании или компаниям, которые финансировали исследования?

Такие цели необходимо пересматривать и переутверждать раз в несколько лет, особенно если альянс добивается успеха. Кроме того, важно четко представлять себе, кто будет управлять альянсом. Независимо от формы, в которую он выльется, альянсом нужно руководить отдельно. А люди, которые будут за это отвечать, должны иметь стимулы для того, чтобы стремиться к успеху.

Как следует управлять альянсом? Возможно, для этого партнеры создадут совместный комитет, или один из них возьмет на себя полную ответственность?

Независимо от своей юридической формы альянс должен иметь собственное руководство. *Не комитет, потому что руководящий комитет означает лишь, что никто ни за что не отвечает.*

Если это совместное предприятие, оно нуждается в собственном, отдельном руководстве. Эти люди, откуда бы они ни приходили, являются руководителями совместного предприятия и отвечают исключительно за получение результатов этого предприятия, а эффективность их работы оценивается исключительно по эффективности совместного предприятия.

Единственное, что ни в коем случае нельзя говорить о руководителе, управляющем совместным предприятием: "Джон не слишком хорошо справляется со своим заданием. Но он, несомненно, блюдет *наши* интересы и не такая уж легкая добыча для наших партнеров".

Более того, в случае с совместным предприятием одна из самых главных обязанностей руководства — говорить *нет* партнерам, если руководство полагает, что требования партнеров не пойдут на пользу совместному предприятию.

В других альянсах обязанности менеджмента также нужно установить четко. Женщина-менеджер аутсорсинговой фирмы, которая выполняет контракт на уборку и обслуживание больницы, несет ответственность за его выполнение.

Конечно, она хочет выполнить требования больничного руководства, ведь расходы на уборку и обслуживание составляют почти 30 процентов бюджета обычной больницы, а стандарты чистоты и обслуживания тем более важны для качественного лечения в больницах. Кроме того, эта женщина должна выполнять требования собственного босса аутсорсинговой фирмы. *Но это ее работа.*

При маркетинговом соглашении, по которому каждый партнер продает продукцию всех партнеров на собственном рынке, в каждой компании должен быть человек, который отвечает за сбыт в рамках всего альянса. А может, две компании вместе назначают человека, который, по сути, сам по себе становится совместным предприятием. Значит, он и будет представлять собой *альянс*.

Следующая проблема, которую должны решить все партнеры в альянсе, — какие отношения будут у материнских компаний со своим детищем и с другими партнерами. Даже если совместное предприятие подчиняется преимущественно одному из партнеров — например, небольшая андеррайтинговая фирма в Люксембурге, одну шестую процентов деятельности которой получает крупный коммерческий банк, — у руководства должен быть доступ к человеку в материнской организации, который может сказать да или “нет”, не обращаясь больше ни к кому. Лучше всего, особенно в крупной организации, поручить все подобные “опасные связи” одному из руководителей высшего звена.

Наконец, необходимо предварительно заключить соглашение о том, как будут улаживаться все разногласия. В условиях альянса приказы сверху неэффективны. Лучше всего, до того, как возникнут какие-то расхождения во взглядах, договориться о том, кто будет арбитром. Это должен быть человек, известный всем заинтересованным сторонам, которого все уважают и решение которого все примут как окончательное.

Этот арбитр должен иметь право при рассмотрении споров выходить за рамки отдельного вопроса. Например, он должен иметь возможность решить, какая из компаний в соответствии с заранее установленной процедурой может выкупить другую. Он должен иметь право рекомендовать лик-

видировать совместное предприятие или выделить его в независимую от материнских компаний фирму. Это радикальные меры. Но именно по этой причине обращение к такому арбитру будет восприниматься как последнее средство. Благодаря подобным договоренностям все стороны смогут понять, сколь многого они смогут добиться, если подчинят свои интересы и гордыню достижению успеха для всего альянса.

## УПРАВЛЕНИЕ АЛЬЯНСАМИ КАК РЫНОЧНЫМИ ТОВАРИЩЕСТВАМИ

Работать в альянсе сложно именно потому, что в них нет босса. *Они представляют собой партнерские союзы.* А партнеры по определению должны быть равны. Партнеру никто не может приказывать. Следовательно, секрет успешного альянса — в том, чтобы управлять им как *рыночным товариществом.* В условиях обычной организации, в которой администрирование и контроль основываются на праве собственности, менеджеры начинают с вопроса: “Как заставить наших работников *принять* то, что, как нам кажется, они должны делать?”

В товариществе один партнер считает другого *клиентом.* И первым задается вопрос не “Что мы хотим сделать?”, а “Каковы цели и задачи партнера? Что для него ценно? Как партнер привык работать?”

Как только участники альянса поймут и примут это, они смогут работать эффективно.

## Вывод

Обычно организации вступают в альянсы по одной из пяти причин: получить доступ к новой, отличительной технологии; добиться синергизма между сильными сторонами двух независимых партнеров; получить доступ к работникам со специализированными знаниями; передать неключевые направления деятельности специалистам; расширить географические границы компании.

Многие альянсы на начальных стадиях работают очень хорошо, но как только добиваются успеха, сразу же происходит распад. Чтобы избежать такой судьбы, партнеры, прежде чем создавать альянс, должны обдумать ответы на четыре важных вопроса: Каковы цели всех партнеров и их альянса? Как будет осуществляться управление альянсом и кто будет этим заниматься? Какие отношения будут созданы между альянсом и всеми партнерами? Как будут улаживаться разногласия?

Работать в альянсе рискованно и сложно. Но альянсы становятся все более *необходимыми* для роста. Традиционные средства роста либо все больше дорожают, либо недоступны для существующих компаний. Им может понадобиться доступ к новым, зачастую совершенно незнакомым знаниям, к разным людям с разными ценностями, например с ценностями, привычками и способами работы ученых, или доступ к новым территориям и рынкам.

Альянсами необходимо управлять как рыночными товариществами.

## ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР НОВОГО ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

---

Исполнительные директора несут главную ответственность за деятельность всех остальных сотрудников своего учреждения. Но, помимо этого, они работают и сами по себе, — а в исследованиях менеджмента этому вопросу уделялось слишком мало внимания. Эта работа одинакова, независимо от того, о чем идет речь — о бизнес-предприятии, некоммерческой организации, церкви, школе или университете, правительственном органе большого, среднего или малого размера, компании, известной во всем мире или только в своей местности. Эту работу может и должен выполнять только исполнительный директор.

В любой организации, какой бы ни была ее миссия, исполнительный директор выступает звеном между *внутренней стороной*, т.е. самой организацией, и *внешней стороной*, т.е. обществом, экономикой, технологией, рынками, потребителями, средствами массовой информации, общественным мнением. *Внутри есть лишь затраты, результаты заметны только снаружи.* И действительно, современная организация (начиная с иезуитского ордена в 1536 г.) создавалась именно для того, чтобы добиваться результатов вовне, т.е. играть заметную роль в обществе и экономике.

### Задачи исполнительного директора

- *Определять внешнее направление деятельности организации.*

Определять *внешнее направление* деятельности организации — первоочередная задача исполнительного директора. Сделать это далеко не просто, все совсем не очевидно. Например, является ли для определенного банка внешним направлением местный рынок коммерческих кредитов? Или это национальный рынок взаимных инвестиционных фондов? Возможно, таким направлением деятельности будут крупные промышленные компании и их краткосрочные *кредитные* потребности? Все три направления связаны с деньгами и *кредитами*. И, скажем, из опубликованных документов банка, например из балансового отчета, нельзя определить, на каком из направлений концентрируется банк. Каждое из них является отдельным

бизнесом и требует собственной организации, особых кадров, знаний и понимания результатов. Даже самый большой банк едва ли станет лидером по всем трем внешним направлениям деятельности. Поэтому решение о том, на котором из них фокусироваться, будет крайне рискованным и практически необратимым. Принять его может только исполнительный директор. Только он же и должен это сделать. Это первая задача исполнительного директора.

- *Работать над получением внешней информации в приемлемом виде.*

Вторая особая задача исполнительного директора заключается в том, что он должен обдумать, какая информация относительно внешней стороны работы важна для организации, а затем работать над тем, чтобы она поступала в приемлемом виде. За последние сто лет систематизированная информация значительно выросла. Но этот рост касался преимущественно “внутренней” информации, например бухгалтерии. С появлением компьютера такая тенденция концентрироваться на внутренней стороне только усилилась. Что касается внешней стороны, то здесь происходил безудержный рост в области данных — начиная с Герберта Гувера в 1920-х годах (благодаря работе которого на посту министра торговли мы в основном имеем теперь в своем распоряжении данные о ВВП, производительности и уровне жизни). Но мало кто из исполнительных директоров как в бизнесе, так и некоммерческом секторе или правительственных организациях смогли превратить эти данные в целостную информацию и применять ее в своей работе (подробнее о том, как это можно сделать, см. в главе 33).

Приведу один пример. Любой крупный производитель потребительских товаров знает, что едва ли найдется что-то важнее, нежели ценности и поведение большинства потребителей, которые не являются покупателями товаров компании, а особенно информация о серьезных изменениях в ценностях и привычках этих непотребителей. Данных по этому вопросу много. Но до сих пор почти никто из производителей потребительских товаров не превратил их в организованную информацию, на основе которой они бы принимали все решения (одно широко известное исключение — группа компаний Shell Petroleum). И опять же такая информация нужна в первую очередь исполнительному директору, в обязанность которого и входит обеспечить ее получение.

Определить, что является важной внешней информацией — это тоже рискованное решение. Например, руководители американских компаний в 1950–1960-х годах решили (во многих случаях совершенно произвольно), что происходящее в Японии не является для них важной внешней информацией, что во многом и объясняет, почему резкий рост японского экспорта застал многих из них врасплох.

Именно над внешней информацией приходится больше всего трудиться. Слишком многие учреждения (и не только в бизнесе) под внешней стороной понимают в первую очередь своих непосредственных конкурентов. Производители игрушек определяют “внешнюю информацию” как сведения о конкурентах среди других производителей игрушек; больница — о двух других лечебных учреждениях в этом районе и т.д. Но самой важной для производителей игрушек будет информация не о других производителях того же профиля, а о тех, кто является претендентом на получение денег, имеющихся у потенциальных клиентов. Следовательно, самая важная внешняя информация для производителей игрушек — о том, какую ценность представляют игрушки для потенциального покупателя. (Другими словами, изучение потребителя, возможно, важнее исследования рынка — но при этом еще и намного сложнее.)

- *Решать, какие результаты имеют значение для организации.*

Определение важной для организации внешней стороны и той информации, которая нужна учреждению, позволяет ответить на ключевые вопросы: “В чем суть нашего бизнеса? Каким он должен быть? Каким он быть не должен?” Ответы на эти вопросы устанавливают границы, в рамках которых действует организация, служат основой для конкретной работы исполнительного директора. А именно: позволяют исполнительному директору решить, *какие результаты имеют значение для организации.*

Оценивать результаты очень важно, но при этом и рискованно, особенно для учреждений, в которых не принято стремиться к получению прибыли, т.е. для некоммерческих организаций. А некоммерческие организации составляют заметную часть всех учреждений в развитых странах. Но даже для бизнес-компаний прибыльность сама по себе не может являться адекватным определением результатов — все зависит от того, как именно организация трактует понятие результатов, имеющих значение. Решать, какие результаты важны для организации, входит в основные обязанности руководителя. Такое решение базируется не на фактах, ведь относительно будущего мы пока не располагаем фактами. Все это лишь суждение. И опять же только исполнительный директор имеет право выносить его, а также обязан это делать.

Для определения желательных результатов обязательно нужно высказывать суждение насчет краткосрочности и долгосрочности. Это настолько рискованно, что все предыдущие экономические теории пытались избежать этого. Более того, единственным значительным нововведением современной экономики было создание механизма принятия рискованных решений и уменьшения этого риска, т.е. открытого акционерного общества, которое позволяет человеку заметно ограничить персональный риск инвестиций в будущие ожидания.

Значит, можно сказать, что, получив возможность принимать эти решения в огромных количествах и невообразимых масштабах, *коммерческое предприятие* и оказалось тем единственным изобретением, которое создало современную экономику, во многом опередив по своему воздействию все другие изобретения — материальные или концептуальные. С появлением коммерческого предприятия роль менеджера приобрела четкое определение и характерные функции, а одной из главнейших задач такого работника стало принятие решений с учетом краткосрочной прибыли и отсроченных ожиданий. Для принятия подобных решений от исполнительного директора требуется упорный труд. (*Государь* Макиавелли и *Венецианский купец* Шекспира, два шедевра эпохи Возрождения, созданные в период формирования современной экономики, рассказывают о том, насколько сложно принимать такие решения.)

- *Определять приоритеты.*

В любой организации, за исключением той, в которой уже начался процесс отмирания, задач, требующих своего решения, всегда будет больше, чем имеющихся ресурсов. Но результаты можно получить только путем *концентрации ресурсов*, особенно самых ограниченных и ценных, т.е. эффективных кадров.

Каждый исполнительный директор вынужден заниматься всем понемногу. Так можно добиться того, что все будут довольны, но результатов ожидать не приходится. Важнейшая задача исполнительного директора — сказать нет. Это вопрос не только силы воли, здесь потребуется также огромное желание учиться и работать — работать над тем, что может и должен делать только исполнительный директор.

- *Назначать работников на ключевые посты. Именно от этого, по большому счету, зависит работоспособность всей организации.*

Любая организация утверждает: “У нас самые лучшие работники”. Но такое, конечно же, невозможно. Как только в организации расширяется штат, в ней начинает действовать самый беспощадный закон статистики: закон больших чисел, согласно которому существует лишь “нормальное распределение”. Отличает организации друг от друга только их умение заставить обычных людей делать необычные вещи, а это зависит в первую очередь от того, правильно ли распределены люди по рабочим местам, соответствует ли это их сильным сторонам, а может, что встречается намного чаще, они занимают должность, на которой не проявляются их недостатки. Нет другого столь непростого решения, как кадровое. Единственное, что может потребовать еще больше времени (и еще больше сил), чем распреде-



ление людей по должностям, — попытка исправить ошибочное кадровое решение. В данном случае важнейшие решения, связанные с кадрами, может принимать только исполнительный директор.

- *Организовать топ-менеджмент.*

Последние данные об ошибках, допущенных руководителями крупных американских компаний, указывают в том же направлении. Многие исполнительные директора в таких компаниях, назначенные за последние пятнадцать лет, были уволены уже через один-два года. Но каждого из этих работников в свое время выбрали благодаря его доказанному опыту, каждый из них на предыдущей должности добился значительных успехов. Это наталкивает на мысль о том, что задания, которые они получили на этот раз, оказались просто невыполнимыми. Американские данные говорят об ошибочности системы, а не человеческой природы. Для *топ-менеджмента* в крупных корпорациях необходима новая концепция построения.

Некоторые элементы такой концепции уже начали появляться. Например, Джек Уэлч из компании GE сформировал команду топ-менеджеров, в которой главный финансовый директор и директор по кадрам были практически равны с исполнительным директором и оба были исключены из преемственности на ведущую должность. Он также наделил себя и свою команду четкой и широко известной задачей по установлению приоритетов, на которых нужно концентрироваться. В течение двадцати одного года на руководящем посту господин Уэлч выделял три таких приоритета, каждый из которых занимал его не меньше пяти лет. Всякий раз он перепоручал все остальные задания топ-менеджерам компаний, входящих в состав конфедерации GE.

Иным методом воспользовались в компании Asea Brown Boveri (ABB), огромной шведско-швейцарской многонациональной корпорации. Горан Линдал, который в декабре 2000 года ушел с поста исполнительного директора, пошел еще дальше, чем компания GE, и превратил самостоятельные единицы из состава компании в отдельные международные фирмы, а также создал сильную команду топ-менеджеров, состоящую из нескольких человек, непосредственно не занятых производством. Но он также определил для себя самую новую роль — быть информационной системой для компании, для чего ему приходилось постоянно путешествовать, чтобы лично познакомиться со всеми руководителями высшего звена, выслушивать их и сообщать им о том, что происходит в организации.

Большая финансовая компания применила иной способ: назначить не одного, а шесть исполнительных директоров. Руководитель каждого из пяти подразделений компании является также исполнительным директором всей

компании в одной из сфер деятельности топ-менеджмента, например корпоративном планировании и стратегии или в работе с кадрами. Председатель правления компании представляет свою организацию в общении с внешним миром, а также напрямую занимается получением, распределением капитала и управлением им. Все шесть руководителей встречаются дважды в неделю в качестве комиссии топ-менеджеров. Вся система, похоже, работает хорошо, но только потому, что ни один из пяти действующих исполнительных директоров не стремился стать председателем правления, а предпочел остаться в должности, связанной непосредственно с производством. Даже тот человек, который придумал эту систему, а затем занял пост председателя правления, сам сомневался, что система будет работоспособной.

## **Исполнительный директор: американское изобретение и экспорт**

Исполнительный директор — американское изобретение. Эта должность была придумана Александром Гамильтоном в первые годы существования республики, а затем проникла и в частный сектор в виде принадлежащего Гамильтону Банка Нью-Йорка и Второго банка Соединенных Штатов в Филадельфии. В системе менеджмента и организации любой другой страны нет должности, эквивалентной посту исполнительного директора. Немецкий *Sprecher des Vorstands*, французский *administrateur delegue*, британский “председатель правления” или японский “президент” во многом отличаются по своим полномочиям и обязанностям.

Однако американский исполнительный директор быстро превращается в главную статью экспорта США. Тони Блэр, будучи премьер-министром Великобритании, и Герхард Шрёдер как канцлер Германии попытались перестроить функции ведущих политиков своих стран по образцу американского президента. В *бизнесе* модель исполнительного директора еще быстрее распространяется по всему миру, например, во время недавней реструктуризации крупнейшего промышленного комплекса в Европе — Siemens Group в Германии. Уникальность американскому понятию исполнительного директора придает тот факт, что он должен выполнять особые, ни на кого не похожие задания.

## **Вывод**

Исполнительный директор нового тысячелетия должен выполнять шесть конкретных задач.

1. Определять важнейшие направления внешней деятельности организации.
2. Установить, какая внешняя информация имеет значение и важна для организации, а затем работать над тем, чтобы эта информация поступала в приемлемой форме.
3. Решить, какие результаты имеют значение для организации.
4. Установить приоритеты для организации.
5. Назначать работников на ключевые должности.
6. Организовать работу топ-менеджеров.

Понятие исполнительного директора является американским изобретением и основной статьей экспорта.



## ВЛИЯНИЕ ПЕНСИОННЫХ ФОНДОВ НА КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

---

Подъем пенсионных фондов как доминирующих владельцев и кредиторов представляет собой один из самых поразительных сдвигов власти в экономической истории. Первый пенсионный фонд в современном понимании был основан в 1950 году компанией General Motors. В 2006 году пенсионные фонды контролировали общие активы в 4,6 трлн. долл., распределенные между обыкновенными акциями, ценными бумагами с фиксированной доходностью, хеджевыми фондами, частными акциями, недвижимостью и т.д. Демографическая ситуация складывается так, что эти активы и дальше гарантированно будут активно расти.

Неспособность Америки заметить, не говоря уже о том, чтобы учесть такой сдвиг власти, во многом объясняет возникновение в 1980-х годах финансовых волнений — враждебных поглощений, выкупа контрольного пакета акций за счет кредита и общего помешательства на реструктуризации. Этот сдвиг власти проявился также в усилении влияния в последнее время институциональных инвестиций в частные фирмы.

В частности, необходимо найти ответ на два вопроса: за что должны нести ответственность корпоративные менеджеры перед новыми владельцами — пенсионными фондами? И какова соответствующая организационная структура, позволяющая контролировать эту ответственность?

### НЕ ПРОДАЕТСЯ

Пенсионные фонды впервые заявили о себе как об основных владельцах акционерного капитала страны в начале 1970-х годов. Но в течение последующих пятнадцати-двадцати лет реальность этого факта просто игнорировалась. В некоторой степени это объясняется тем, что пенсионные фонды сами по себе не хотели быть владельцами, они предпочитали роль пассивных инвесторов, причем краткосрочных инвесторов. “Мы не покупаем компанию, — утверждали они. — Мы покупаем акции, которые продаем, как только они больше не имеют хороших перспектив для роста капитала в течение сравнительно короткого времени”. Более того, подобное развитие

абсолютно противоречило американской традиции и тому, что все считали (а многие и до сих пор считают) само собой разумеющимся: структуре экономики в США. Много позже после того, как пенсионные фонды превратились в крупнейших владельцев акционерного капитала, Соединенные Штаты Америки по-прежнему называли страной народного капитализма, где миллионы отдельных людей владеют небольшой частицей крупных компаний. Несомненно, наемные работники стали владельцами средств производства в Америке. Но их владение проявляется посредством сравнительно небольшого числа очень крупных доверенных лиц. Например, недавнее исследование (Millman Consultants and Actuaries, 2007) показало, что в 2006 году активы пенсионных планов с фиксированными выплатами в ста крупных американских компаниях превысили 1,3 трлн. долл.

Наконец, туман все же рассеялся, и доверенные лица пенсионных фондов, особенно те, что представляли государственных служащих, осознали тот факт, что они больше не являются инвесторами в акции. По определению инвестор может продать свои сбережения. Небольшой пенсионный фонд, возможно, по-прежнему способен на это. Существуют тысячи таких маленьких пенсионных фондов, но их общие сбережения составляют не больше четверти активов всех пенсионных фондов. Акционерный капитал пенсионного фонда даже среднего размера уже настолько велик, что продать его совсем не просто. Или еще точнее: этот капитал, как правило, можно продать, только если его захочет купить другой пенсионный фонд. Эти сбережения просто слишком объемные, чтобы их можно было легко впитать розничному рынку, значит, такие акции преимущественно находятся в обращении среди организаций.

Держатель 1 процента акций не сможет их так просто продать. Держатель пакета акций более чем в 30 процентов, т.е. все сообщество пенсионных фондов, вообще не сможет его продать. Он связан почти так же, как немецкий *Hausbank* привязан к компании-клиенту, а группа японских фирм — к одному из своих членов. Таким образом, крупные фонды сегодня начинают осознавать то, что Георг Сименс, основатель Deutsche Bank и создатель системы *Hausbank*, сказал еще сто лет назад, когда его критиковали за то, что он тратит слишком много своего времени и времени своего банка на решение проблем одной из компаний-клиентов: “Если не умеешь продавать, нужно заботиться”.

Пенсионные фонды не могут быть менеджерами в том понимании, как были многие владельцы в XIX веке. И все же компания, даже маленькая, должна иметь сильное, автономное руководство с авторитетом, преемственностью и опытом, способное создать организацию и управлять ею. Значит, пенсионные фонды как новые владельцы в Америке в будущем должны будут активнее заниматься тем, чтобы обеспечивать компанию необходимым ей руководством. Как мы уже поняли за прошедшие шестьдесят лет, это озна-

чает, что менеджеры должны напрямую подчиняться кому-то, и такая подотчетность должна быть надежно закреплена в организации. Другими словами, менеджмент должен нести ответственность за эффективность работы компании и достигнутые результаты, а не за благие намерения, как бы красиво они ни были сформулированы. Это значит, что подотчетность должна иметь и финансовый аспект, несмотря на то, что все знают, что эффективность и результаты значат намного больше, чем финансовая чистая прибыль.

Конечно, большинство читателей скажут, что мы знаем, какую роль играют *эффективность* и *результаты* в коммерческом предприятии. Мы и должны это знать, потому что четкое понимание этих терминов является необходимой предпосылкой для эффективного менеджмента и успешного, прибыльного владения. Более того, после Второй мировой войны было сформулировано уже два определения, но ни одно из них не прошло проверку временем.

### МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Первое определение появилось приблизительно к 1950 году, в то время, когда был изобретен и современный пенсионный фонд. Самый выдающийся из профессиональных менеджеров того периода, Ральф Корднер, исполнительный директор компании General Electric, утверждал, что топ-менеджмент в крупном, открытом акционерном обществе является доверенным лицом. Корднер заявлял, что руководители высшего звена отвечают за управление предприятием *“в сбалансированных интересах* акционеров, потребителей, работников, поставщиков и всего местного сообщества”, т.е. тех, кого мы сегодня называем *заинтересованными сторонами*.

Ответ Кординера, как сразу же отметили некоторые из нас, по-прежнему не давал четкого определения результатов и не разъяснял, что такое сбалансированные интересы. Кроме того, необходимо было создать ясную структуру подотчетности, выделив независимый и авторитетный орган контроля и наблюдения, чтобы менеджеры несли ответственность за эффективность и результаты. В противном случае профессиональный менеджмент превращается в просвещенного деспота, а просвещенные деспоты, будь то платоновский царь-философ или исполнительный директор, не могут действовать эффективно и не задерживаются надолго.

Однако поколение Кординера и его последователей не определило, *какая эффективность и результаты* помогают добиться *наилучшего баланса*, помимо того, они не разработали никакой системы отчетности. В результате профессиональный менеджмент стиля 1950-х годов не смог действовать эффективно и не задержался надолго.

Единственным видимым прорывом менеджмента в стиле Кординера был рост враждебных поглощений в конце 1970-х годов. Один за другим такие менеджеры сдавали позиции. Тех, кто оставался, вынуждали кардинально менять стиль руководства или хотя бы изменить свои пылкие речи. Никто из знакомых мне топ-менеджеров сегодня не утверждает, что управляет своим бизнесом как доверенное лицо в сбалансированных интересах всех заинтересованных сторон.

Движущей силой всех этих перемен стали пенсионные фонды. Без концентрации избирательной власти в руках нескольких пенсионных фондов и без их готовности поддерживать поглощения большинство рейдерских атак и выкупа контрольного пакета акций никогда бы не имели места. Поглощающая фирма, которой пришлось бы заручиться поддержкой миллионов отдельных акционеров, вскоре истратила бы все свои деньги и время.

Несомненно, менеджеры пенсионных фондов серьезно сомневаются в целесообразности многих выкупов контрольного пакета акций и поглощений, в том, как это повлияет на заинтересованные компании и насколько ценным будет для экономики. Менеджеры пенсионных фондов, особенно государственные служащие со скромной зарплатой, руководящие фондами таких же муниципальных работников, также испытывают опасения насчет таких явлений, как “золотой парашют” для руководителей поглощаемых фирм или огромные состояния, которые получают фирмы, участвующие в поглощении, юристы и инвестиционные банкиры. Но тем не менее им кажется, что иного выбора нет и остается лишь предоставлять деньги для поглощений и выкупа или предлагать им свои акции.

Одна из причин такой поддержки — это тот факт, что подобные транзакции поддерживают иллюзию, будто пенсионные фонды могут продать свои акции, т.е. все еще остаются инвесторами. Поглощения и выкуп контрольного пакета акций позволяют незамедлительно получить капитальную прибыль. А поскольку деятельность менеджеров пенсионных фондов оценивают по рентабельности портфеля, то такой прирост считается наиболее желательным.

Что делает поглощения и выкуп контрольного пакета акций неизбежным (или хотя бы создает возможность для их проведения) — так это посредственная работа менеджмента, управление без четкого определения эффективности и результатов, а также без конкретной подотчетности кому-либо. Можно утверждать, что посредственная работа множества крупных американских корпораций за период 1960–1990 гг. была не виной менеджеров, а стала результатом ошибочной общественной политики, которая не позволяла увеличить экономическую эффективность и сократить затраты капитала. Но за все происходящее на корабле ответственность несет капи-



тан. Поэтому какие бы причины или отговорки ни приводились, до последнего времени крупная компания в США не могла похвалиться особыми достижениями в области профессионального менеджмента, что можно было оценить с точки зрения конкурентоспособности, положения на рынке или инновационной эффективности. Что касается финансовых результатов, то в течение долгого времени компания не смогла даже получить минимальный приемлемый результат, т.е. добиться того, чтобы рентабельность активов равнялась стоимости капитала.

Рейдеры и фирмы, занимающиеся выкупом контрольных пакетов акций, таким образом, выполняли необходимую функцию. Старая поговорка гласит: «Если нет могильщиков, нужны стервятники». Однако поглощения и выкуп контрольного пакета акций — это слишком радикальное «хирургическое вмешательство». А в тех случаях, когда радикальная операция не представляет угрозы для жизни, она влечет за собой глубокий шок. Поглощения и выкуп контрольного пакета акций беспокоят менеджеров среднего звена и квалифицированных работников, настраивают их враждебно, а ведь от мотивации, работы и преданности именно этих людей зависит успех всей компании. Для них поглощение или дробление компании, в которой они преданно служили много лет, является предательством. Это отказ от всего, во что они верили, что позволяло им продуктивно и с энтузиазмом трудиться. В результате многие компании, поглощенные или проданные, в течение многих лет после этого работают ничем не лучше, чем было при прежнем руководстве.

Сегодня почти все исполнительные директора крупных компаний в США утверждают, что управляют своими предприятиями в интересах заинтересованных сторон и ради максимизации акционерной стоимости. Это второе определение *эффективности и результатов*, сформулированное после Второй мировой войны. Оно звучит далеко не так благородно, как утверждение Кординера о сбалансированных интересах, но вместе с тем кажется намного более реалистичным. Тем не менее просуществует такое определение даже меньше, чем вчерашний профессиональный менеджмент. Для большинства людей максимизация акционерной стоимости означает увеличение цены акций через полгода или год — явно не больше. Такой краткосрочный прирост капитала — неподходящая цель и для предприятия, и для ведущих акционеров. Значит, в качестве теории корпоративной эффективности максимизация акционерной стоимости задержится совсем не надолго.

В том, что касается коммерческого предприятия, едва ли стоит объяснять, как опасно мыслить таким краткосрочными категориями. Интересы пенсионного фонда направлены на ценность сбережений в тот момент, когда бенефициар из наемного работника, делающего взносы в фонд, превратится

в пенсионера, который теперь уже получает деньги из фонда. Конкретнее это означает, что время, на которое фонд делает капиталовложение, т.е. период, по истечении которого его будущие бенефициары выйдут на пенсию, в среднем составляет тридцать лет, а не три или шесть месяцев. Именно этот период будет подходящим при расчетах рентабельности инвестиций для таких владельцев.

Однако есть одна группа, которая заинтересована или, по крайней мере, думает, что заинтересована, в краткосрочном приросте капитала, — это работники с пенсионным планом с фиксированными выплатами. До сегодняшнего дня, в лучших традициях басни, когда хвост виляет собакой, *интересы этих работников* доминировали в том, как сообщество пенсионных фондов относится к своей роли владельца. В случае с пенсионным фондом с фиксированными выплатами работники, выходящие на пенсию, получают фиксированную сумму годовых выплат, обычно процент от средней заработной платы за последние три-пять лет работы. Ежегодный вклад работодателя в фонд меняется вместе с ценностью активов фонда. Если в определенный год ценность высока (по сравнению со страховой суммой, необходимой для того, чтобы выполнить будущие обязательства фонда), то взнос работодателя сокращается. Если ценность активов фонда мала, размер взноса возрастает.

Пенсионные фонды с фиксированными выплатами возникли по чистой случайности. Когда руководство компании General Motors в 1950 году предложило создать пенсионный фонд, некоторые влиятельные члены правления противились этому, потому что считали уступкой профсоюзу. Директора согласились только после того, как им пообещали, что при создании пенсионного фонда с фиксированными выплатами компании придется платить крайне мало или вообще ничего. Утверждалось, что постоянно растущий фоновый рынок позволит создать активы, необходимые для выплаты пенсий в будущем. Большинство частных компаний последовали примеру General Motors, возможно, потому, что сами поверили в то, будто именно рынок ценных бумаг, а не непосредственно компания будет отвечать за выполнение пенсионных обязательств.

Не стоит и говорить, что это оказалось заблуждением. Некоторые пенсионные планы с фиксированными выплатами оказались неэффективными как раз потому, что стремились любой ценой добиться краткосрочного прироста капитала. Второй вид плана, с фиксированными взносами, согласно которому работодатель каждый год вносит в фонд определенный процент от годовой заработной платы работника, во многих случаях оказался намного успешнее. И действительно, пенсионные планы с фиксированными выплатами быстро теряют свою привлекательность. Поскольку они не принесли обещанного прироста капитала, многие из них испытывают серьез-

ный недостаток средств. С этого момента в результате введения новых бухгалтерских стандартов такой недостаток средств в балансовом отчете компании следует относить к графе задолженностей. Другими словами, даже при незначительном спаде (когда страдают и доходы компании, и фондовый рынок) многие компании вполне могут оказаться на грани неплатежеспособности. И то, что большинство из них делали в течение стольких лет, т.е. перекачивали актуарный избыток в пенсионном фонде и показывали его как чистый доход в отчете о прибылях и убытках, теперь будет запрещено.

Поэтому компании одна за другой *отказываются от пенсионных планов с фиксированными выплатами*. В результате краткосрочная прибыль как основная цель пенсионных решений в организациях, которые делают взносы с фиксированными выплатами, больше не должна оставаться доминирующей. Получение такой прибыли постепенно отходит на второй план. Большинство фондов для государственных служащих представляют собой планы с фиксированными выплатами и составляют большинство крупнейших фондов. Будучи независимыми от корпоративного руководства, именно они, а не пенсионные фонды частных компаний занимают лидирующую позицию и формируют новую реальность.

Нам больше не нужны теории о том, как определять эффективность и результаты в большом коммерческом предприятии. У нас уже есть успешные примеры. И в Германии, и в Японии существует высококонцентрированное институциональное владение. Но ни в той ни в другой стране владельцы на самом деле не могут заниматься руководством. В обеих странах промышленность после почти полного уничтожения в ходе Второй мировой войны была восстановлена и развивается быстрыми темпами, оказывая положительное влияние на общее состояние экономики в своей стране.

В таком случае, каким образом владельцы компаний в Германии и Японии определяют эффективность и результаты? Хотя по своему стилю управления они в значительной степени отличаются друг от друга, трактовка этих понятий во многом похожа. В отличие от Кординера они ничего не пытаются сбалансировать, вместо этого они стремятся максимизировать. Но они не хотят максимизировать акционерную стоимость или краткосрочные интересы кого-либо из заинтересованных сторон. Эти люди *максимизируют способность компании создавать богатство*. Именно такая задача позволяет объединить кратко- и долгосрочные результаты, а также привязать операционные аспекты эффективности компании (положение на рынке, инновации, производительность, кадры и их развитие) к финансовым потребностям и финансовым результатам. Помимо того, от этой задачи зависит удовлетворение ожиданий всех заинтересованных сторон, будь то акционеров, потребителей или работников.

Понимать *эффективность и результаты* как *максимизацию способности компании создавать богатство* — не только жизненно важное, но и многозначное толкование. Конечно, в данном случае нельзя получить ответы, просто заполнив бланк заявки. Необходимо принимать решения, а экономические решения, с помощью которых определяется будущее скудных ресурсов, всегда рискованы и противоречивы. Когда Ральф Кординер впервые попытался определить эффективность и результаты — до него никто не задумывался над этим, — понятие максимизации способности компании создавать богатство действительно показалось бы крайне туманным. Но сегодня, спустя несколько десятилетий напряженной работы многих людей, оно приобрело четкие очертания. Все элементы процесса можно выразить в числовом виде с достаточно высокой степенью точности, и как раз этим и занимаются профессиональные квантификаторы — плановые отделы японских компаний и немецких банков.

Первый шаг к формулировке четкого определения этого понятия, скорее всего, был сделан в моей книге *The Practice of Management* в 1954 году, где излагались восемь ключевых направлений деятельности компании (они же представлены в главе 9 настоящей книги). Эти направления (или их разновидности) до сих пор остаются отправной точкой для бизнес-планирования в крупной японской компании. С тех пор аналитики менеджмента провели огромную работу над стратегией, необходимой для того, чтобы превратить цели в конкретные показатели эффективности.

Финансовые цели должны связать все это вместе. Более того, финансовая отчетность является ключом к эффективному управлению и работе всего предприятия. Без нее нет смысла говорить об отчетности вообще. Кроме того, без финансовой отчетности не будет результатов ни в какой другой области.

Все, что есть в нашем распоряжении, нельзя назвать окончательным ответом. Однако это уже не просто теория, а знания, доказанные на практике. И судя по эффективности немецких и японских компаний, результаты такого метода явно превосходят те, что можно получить, если управлять предприятием в качестве доверенного лица заинтересованных сторон или максимизировать краткосрочную прибыль акционеров.

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ПОДОТЧЕТНОСТЬ**

Единственное, что нам в США еще предстоит узнать (причем сделать это самим), — как встроить новое понимание *подотчетности менеджеров* в организационную структуру.

Даже крупнейший в США пенсионный фонд владеет слишком незначительной долей капитала какой-либо компании, а значит, и не может ее контролировать. Закон предусмотрительно ограничивает максимальную долю, принадлежащую пенсионному фонду корпорации, 5 процентами от всех акций компании, но мало какие фонды даже отдаленно приближаются к такому показателю. Не являясь настоящим бизнесом, фонды имеют лишь ограниченный доступ к коммерческой или бизнес-информации. Они не могут, да и не хотят концентрироваться на бизнесе. Фонды лишь управляют активами. Однако им не обойтись без полноценного анализа хозяйственной деятельности компаний, которые они все вместе контролируют. Кроме того, им нужна организационная структура, которая предусматривает также и подотчетность руководства.

В американском контексте анализ хозяйственной деятельности компании (его также можно назвать коммерческим аудитом) должно проводить независимое, профессиональное агентство. Определенные консалтинговые фирмы по вопросам менеджмента уже выполняют такую работу, хотя только в особых случаях, обычно после того, как в компании возникли трудности, т.е. когда ситуация уже заметно усложнилась. В последнее время появилось также несколько фирм, которые консультируют пенсионные фонды (преимущественно государственные) в тех отраслях и компаниях, где совершают инвестиции.

Я подозреваю, что в конечном счете у нас сложится формальный метод анализа хозяйственной деятельности компании, аналогичный, возможно, финансовому аудиту независимых бухгалтерских фирм. Пока же коммерческий аудит не обязательно проводить ежегодно (в большинстве случаев достаточно будет заниматься этим раз в три года), он должен основываться на заранее оговоренных стандартах и предусматривать систематическую оценку эффективности компании, т.е. ее миссии и стратегии, маркетинга, инноваций, производительности, развития кадров, отношений с общественностью и вплоть до прибыльности. Элементы такого коммерческого аудита давно известны и широко доступны, но их нужно объединить в организованную процедуру. И, вероятно, лучше всего этим заниматься организации, которая специализируется на аудите, будь то независимой фирме или новому, отдельному подразделению с опытом бухгалтерской работы.

Таким образом, можно ожидать, что крупный пенсионный фонд будет делать инвестиции в акции компании или ценные бумаги с фиксированной доходностью только в том случае, если компания согласится на проведение коммерческого аудита внешней профессиональной фирмой. Конечно, руководство будет этому противиться. Но в 1930-х годах менеджеры точно так же сопротивлялись (даже более того — негодовали) требованиям

подвергаться финансовому аудиту со стороны внешних государственных бухгалтеров, а еще большее возмущение вызывала необходимость открыто публиковать результаты такой проверки.

Но по-прежнему остается вопрос: “Кто будет пользоваться этим инструментом?” В американском контексте ответ может быть только один: *реконструированный совет директоров*.

## ЭФФЕКТИВНЫЙ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Потребность в эффективном совете директоров подчеркивалась всеми учеными, занимавшимися изучением открытого акционерного общества еще с конца 1940-х годов. Для управления коммерческим предприятием, особенно большим и сложным, руководству нужна сильная власть. Но власть без подотчетности обязательно превратится в тиранию или ослабеет, а то подвергнется и тому и другому. Несомненно, мы знаем, как сделать эффективным совет директоров как орган корпоративного управления. Самые лучшие специалисты — это не главное, здесь подойдут и вполне рядовые работники. Для того чтобы совет директоров был эффективным, необходимо *четко сформулировать требования к его работе, установить конкретные задачи для эффективности и вклада, регулярно оценивать эффективность совета в соответствии с этими задачами*.

Это известно уже довольно давно. Но американские советы директоров в целом становились все менее эффективными. Совет считается неэффективным, если действует, только руководствуясь благими намерениями. Совет эффективен, если представляет сильных владельцев, искренне заинтересованных в успехе своей компании.

В 1933 году Адольф А. Берл-мл. (Adolph A. Berle, Jr.) и Гарднер С. Миннс (Gardner C. Means) опубликовали книгу *The Modern Corporation and Private Property*, которая считается самым влиятельным трудом в истории американского бизнеса. Авторы показали, что традиционные владельцы, т.е. капиталисты XIX века, уже исчезли, и теперь так все чаще называют безликое множество инвесторов, которые совершенно не интересуются делами компании и стремятся лишь к краткосрочной прибыли. В результате, утверждается в книге, владельцы утратили контроль и превратились в юридическую фикцию, а менеджеры уже ни перед кем и ни за что не отчитываются. Пятнадцать лет спустя в книге Ральфа Кординера *Professional Management* мысль об отдалении владельцев от реального контроля была поддержана и получила дальнейшее развитие.

На сегодняшний день колесо завершило оборот вокруг своей оси. Пенсионные фонды как владельцы совершенно не похожи на финансовых

магнатов XIX века. Они считаются владельцами не потому, что хотят быть ими, а потому, что у них нет другого выбора. Они не могут продавать, не могут стать владельцами-менеджерами, но тем не менее они все равно являются владельцами, а значит, наделены самой настоящей властью. *Они несут ответственность за эффективность и результаты деятельности крупнейших и важнейших компаний в Америке.*

## Вывод

Все чаще владельцами современной корпорации являются наемные работники, что выражается через их представителя, т.е. пенсионный фонд. Доля участия крупного пенсионного фонда в капитале компании не позволяет доверенным лицам продавать акции, как это делают обычные розничные инвесторы, если недовольны их эффективностью. Следовательно, институциональные пенсионные инвесторы способствовали популяризации поглощений и выкупа контрольного пакета как одного из способа ликвидации своих акций. Необходимость в этом объясняется низкой эффективностью работы корпорации и тем фактом, что инвестор из пенсионного фонда обязан отчитываться в своих действиях.

С тех пор как владельцы компаний утратили реальный контроль над деятельностью современной корпорации, были разработаны три модели корпоративной подотчетности. Согласно первой из них, которую предложил Ральф Кординер, корпорацией нужно управлять в сбалансированных интересах всех заинтересованных сторон. Эта модель оказалась неэффективной и привела к ряду враждебных поглощений.

Вторая модель, появившаяся в США, призвала управлять корпорацией для максимизации акционерной стоимости. Зачастую это выливается в максимальное увеличение краткосрочных прибылей и в результате только ослабляет организацию. По такой модели интересы наемных работников как инвесторов пенсионного фонда не считаются долгосрочными, рассчитанными минимум на пятнадцать лет.

Значит, модель, которая максимизирует долгосрочную способность компании создавать богатство, предлагает четкую систему показателей и предусматривает создание эффективного совета директоров, перед которым бы отчитывались топ-менеджеры, можно считать оптимальным вариантом для корпораций в США. Такая модель, уже применяемая в Японии и Германии, может способствовать развитию корпоративной подотчетности и будет действовать в интересах основных бенефициаров пенсионных фондов — наемных работников компании.





## НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ЧЕЛОВЕКУ

---

Все больше и больше представителей трудовых ресурсов — и большинство работников умственного труда — должны постоянно *совершенствоваться*. Они должны заниматься тем, в чем могут принести наибольший вклад, им придется научиться развивать свои способности. Они должны оставаться молодыми и способными к активной мыслительной деятельности в течение всех пятидесяти лет трудового стажа. Им нужно понять, как и когда менять привычные методы работы.

Работники умственного труда, скорее всего, переживут организацию, на которую работают. Даже если они будут как можно дольше откладывать свое присоединение к трудовым ресурсам (например, если будут продолжать учебу до тридцати лет, чтобы получить научную степень), все равно, учитывая продолжительность жизни современного человека в развитых странах, они доживут до восьмидесяти. Другими словами, средняя продолжительность их трудового стажа вполне может составить пятьдесят лет.

Однако средняя продолжительность жизни успешной бизнес-компании — около тридцати лет, а в период серьезных волнений, который мы переживаем в данный момент, она едва ли окажется такой долгой. Даже те организации, которые в обычных условиях существуют долго, если не постоянно (школы и университеты, больницы, правительственные органы), все равно будут менять свою структуру, особенности деятельности, необходимые знания и требования к наемным работникам. Поэтому работники, особенно работники умственного труда, все чаще будут переживать своего работодателя, следовательно, им нужно быть готовыми к нескольким профессиям, рабочим заданиям и карьерам.

## УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ

---

В этой главе речь пойдет о *новых требованиях к работнику умственного труда*. Люди, добивающиеся огромных успехов, все эти Наполеоны, Леонардо да Винчи или Моцарты, всегда сами управляют собой, благодаря чему, собственно, им и удастся совершить так много. Однако такие люди скорее исключения, столь необычные по своим талантам и достижениям, что их можно считать выдающимися по сравнению с обычным человеком. В наше время людям с самыми скромными дарованиями, т.е. обычным посредственностям, придется учиться управлять собой.

Значит, к работникам умственного труда выдвигаются совершенно *новые требования*.

1. Они должны спрашивать: “Кто я? В чем мои сильные стороны? Как я работаю?”
2. Они должны спрашивать: “К какой группе я отношусь?”
3. Они должны спрашивать: “Какой вклад я делаю?”
4. Они должны нести ответственность за укрепление связей.

### 1. В чем мои сильные стороны?

Большинство из нас полагают, что знают, что им лучше всего удастся. Но обычно мы в этом ошибаемся. Чаще всего люди хорошо понимают, в чем их слабости — но даже в таком случае они в основном допускают просчеты. Тем не менее работать эффективно можно, лишь зная свои сильные стороны. Эффективность нельзя построить на слабости, не говоря уже о том, что вы совершенно не умеете делать.

Для большинства людей еще несколько десятилетий назад было абсолютно неважно, знают ли они свои сильные стороны. Человек от рождения принадлежал к определенной профессии: сын крестьянина становится крестьянином, сын ремесленника — ремесленником, и т.п. Но сегодня у людей есть право выбора, значит, они должны знать свои сильные стороны, чтобы понять, к какой группе профессионалов относятся.

Существует всего один способ выяснить это: с помощью *анализа обратной связи*. Принимая ключевое *решение* или осуществляя важное *действие*, запишите свои ожидания, а девять или двенадцать месяцев спустя оцените результаты в сравнении с этим ожиданиями.

Этот метод далеко не новый. Его изобрел в XIV веке мало кому известный немецкий теолог. Через 150 лет Джон Кальвин (1509–1564), отец кальвинизма, из Женева и Игнациус Лайола (1491–1556), основатель иезуитского ордена, независимо друг от друга подхватили эту идею и на ее основе сформулировали собственные правила для членов своих обществ, т.п. для кальвинистского пастора и иезуитского священника. Этим объясняется, почему два данных института (основанные в 1536 году) всего за тридцать лет начали доминировать в Европе: кальвинизм захватил протестантский Север, а орден иезуитов — католический Юг. К этому времени в данных группах насчитывалось уже столько тысяч священнослужителей, что большинство из них просто обязаны были быть заурядными, нежели исключительными. Многие работали сами, а то и в полной изоляции. Многие трудились в подполье, постоянно опасаясь преследований. Но при этом изъяны наблюдались крайне редко. Привычное сравнение полученных результатов с ожиданиями укрепляло их в своих стремлениях, позволяло сконцентрироваться на эффективности и результатах, а значит — на достижениях и удовлетворении.

За короткий период времени, всего за два-три года, такой простой метод поможет людям определить, во-первых, в чем состоят их сильные стороны — а это, наверное, самое важное, что человек должен знать о себе. Кроме того, так можно будет выяснить, какие поступки или промедление не позволяют человеку извлекать из своих сильных сторон максимальную пользу. Этот метод покажет, в чем он не слишком компетентен, и наконец, в каких областях он абсолютно не одарен и не сможет ничего добиться.

Из анализа обратной связи можно сделать несколько *выводов о действиях*. *Первый* и самый важный вывод: концентрируйтесь на своих сильных сторонах. Займитесь тем, в чем ваши сильные стороны позволяют работать эффективно и добиваться высоких результатов.

*Второй*: совершенствуйте свои сильные стороны. Анализ обратной связи быстро показывает, в какой области человеку необходимо развивать свои умения или приобретать новые знания. Он поможет определить, какие навыки и знания уже устарели и требуют замены более современными. Кроме того, с помощью такого анализа можно установить пробелы в знаниях.

Особенно важным является *третий* вывод: анализ обратной связи позволяет легко выявить сферы, в которых интеллектуальное высокомерие приводит к фактическому невежеству. Ведь слишком многие из нас — осо-

бенно те, кто обладают глубокими познаниями в одной области, — пренебрегают знаниями из других областей. Анализ обратной связи показывает, что основная причина неэффективной работы — всего лишь недостаток знаний или презрительное отношение к знаниям вне вашей специализации.

Первоклассные инженеры могут гордиться тем, что ничего не знают о людях, — человеческие существа слишком беспорядочно устроены с точки зрения тренированного инженерного разума. Бухгалтеры тоже зачастую полагают, что им совершенно ни к чему хорошо разбираться в людях.

В отличие от них специалисты по кадрам часто гордятся своим совершенным невежеством в сфере бухгалтерского учета или методов исчисления. Блестящие руководители, получившие назначение за границу, часто полагают, что навыков ведения бизнеса им вполне достаточно, поэтому не хотят узнавать ничего из истории, искусства, культуры или традиций страны, в которой им теперь придется работать, — и очень скоро выясняется, что даже их блестящие навыки ведения бизнеса не помогают им добиться ожидаемых результатов.

Значит, важным выводом из анализа обратной связи должен стать порыв преодолевать интеллектуальное невежество и заниматься приобретением умений и знаний, которые нужны для того, чтобы извлекать из своих сильных сторон максимальную пользу.

*Еще один*, не менее важный вывод — избавиться от вредных привычек, т.е. тех поступков, которые мешают эффективности. Они быстро проявятся в ходе анализа обратной связи.

Например, анализ может показать, что прекрасные планы планировщика оказываются безрезультатными, потому что он не отслеживает их выполнение. Подобно многим одаренным людям, он полагает, что идеи двигают горы. Но на самом деле горами двигают бульдозеры, а идеи показывают, куда этим машинам нужно направляться. Самые талантливые планировщики слишком часто останавливаются на том моменте, когда план закончен. Но ведь сейчас только и начинается настоящая работа. Планировщик должен найти людей для выполнения этого плана, объяснить им свой план, научить их, модифицировать и менять план по мере того, как он переходит в стадию реализации, и, наконец, определить, когда план можно считать воплощенным в жизнь.

Но анализ может также показать, что человек не добивается результатов, потому что ему не хватает хороших манер. Талантливые люди — особенно талантливые молодые люди — очень часто не понимают того, что хорошие манеры — это “смазка” организации.

По закону природы два движущихся тела, вступающие в контакт друг с другом, вызывают трение. Следовательно, два человека, контактирующие

друг с другом, тоже могут вызвать трение. И в таком случае именно манеры окажутся тем смазочным материалом, который позволит этим двум движущимся телам работать вместе, независимо от того, нравятся они друг другу или нет. Хорошие манеры — это простые вещи, такие как слова “спасибо” и “пожалуйста”, умение запомнить день рождения или имя человека, поинтересоваться его семьей. Если анализ показывает, что блестящая работа снова и снова оказывается неэффективной, как только требуется сотрудничество с другими, это говорит об отсутствии воспитания, т.е. хороших манер.

*Следующий вывод из анализа обратной связи — чего делать нельзя.*

Сравнение полученных результатов с ожиданиями вскоре показывает, в каких областях человеку вообще лучше ничего не делать. Так можно выявить области, в которых человеку не хватает даже минимальных талантов, — а для любого из нас таких областей найдется немало. Не у каждого есть хотя бы одна область, в которой он обладает первоклассными навыками или знаниями, зато у всех найдется бесконечное число областей, в которых у нас нет никаких талантов, умений и практически никаких шансов добиться даже посредственного результата. И в таких областях человек, особенно работник умственного труда, не должен браться за работу, задания, поручения.

*Финальный вывод* — не тратить силы на совершенствование в тех сферах, где вам не хватает компетентности. Концентрироваться всегда нужно на том, где ваши знания и навыки и так хороши. На то, чтобы от нуля подняться до слабенькой посредственности, требуется намного больше сил и энергии, чем на подъем от первоклассного до превосходного владения предметом. И все же большинство из нас (как преподавателей, так и организаций) стремятся концентрироваться именно на том, чтобы превратить некомпетентного человека в посредственного специалиста. Вместо этого лучше было бы направлять время, энергию и ресурсы на превращение компетентного работника в выдающегося профессионала.

### **Как я добиваюсь результатов?**

Для любого человека, а особенно работника умственного труда, вопрос “Как я добиваюсь результатов?” не менее важен, чем “В чем мои сильные стороны?”

Более того, этот вопрос может оказаться даже важнее. Просто поразительно, насколько мало людей понимают, как именно они выполняют работу. Наоборот, большинство из нас даже не осознают, что разные люди и работают по-разному. Значит, очень часто нам приходится работать в несвойственной нам манере, а это непременно приводит к неэффективности.

Наверное, главная причина, почему так много людей не знают, как именно работают, заключается в том, что на протяжении всей истории челове-

чества школы вынуждены были настаивать на существовании всего одного способа выполнения домашних заданий. У учителя, в классе которого сидит сорок учеников, просто не хватает времени выяснить, как лучше работает каждому из них. Поэтому ему приходится настаивать, чтобы все они делали одно и то же одинаково, в одно и то же время. Вот и получается, что исторически сложилось так, что все вырастают, овладев всего одним методом работы. Наверное, именно в этом вопросе наша технология должна оказать самое заметное и благотворное влияние. С ее помощью даже самый средний учитель сможет узнать, как овладевает новым материалом каждый ученик, а затем будет подбадривать его выполнять задания тем способом, который лучше всего подходит для конкретного ученика.

Как и сильные стороны, способ выполнения работы тоже совершенно индивидуален. Это зависит от личности человека. Задолго до того, как человек начинает работать, в его личности уже определено, от чего он будет отталкиваться: от природы или воспитания. Данностью является то, как человек работает, как данностью можно считать и сильные или слабые стороны человека. Ее можно модифицировать, но едва ли получится изменить. И точно так же, как результаты получаются, если заниматься тем, что у тебя хорошо получается, результатов можно добиться, еще и работая самым подходящим для тебя способом.

Анализ обратной связи может показать, что в привычном для человека методе работы чего-то не хватает. Однако причина едва ли будет установлена. Но выявить ее, как правило, не слишком сложно. Для этого потребуются несколько лет опыта работы, после чего можно задать себе вопрос, как именно вы добиваетесь результатов, и самим дать на него ответ. Обычно это зависит от нескольких общих черт характера.

## **Кто я — читатель или слушатель?**

Первое, что нужно понять о своем методе работы, — к какой категории вы относитесь: слушателей или читателей. Мало кто вообще осознает, что существуют такие категории, а еще меньше людей относятся и к той и к другой. Практически никто не знает, к какой категории относится он сам. Но на нескольких примерах мы поймем, насколько вредно не знать такого факта.

Когда генерал Дуйат (Айк) Эйзенхауэр был главнокомандующим союзных войск в Европе, его обожала пресса, и возможность побывать на одной из его редких пресс-конференций считалась настоящей удачей. Эти конференции славились своим стилем, тем, что Эйзенхауэр досконально знал ответ на любой из задаваемых вопросов и умел описать ситуацию или объяснить метод всего в двух-трех хорошо выверенных и изящных предложениях. Десять лет спустя

бывшие поклонники теперь откровенно презирали президента Эйзенхауэра, считая его шутом. Они утверждали, что он никогда не касался сути заданного вопроса, а мог бесконечно разглагольствовать о чем-то другом. Его непременно высмеивали за искажения правильной английской речи, за множество грамматических и стилистических ошибок. Но при этом Эйзенхауэр в прежние годы смог сделать блестящую карьеру благодаря виртуозной деятельности в качестве спичрайтера генерала Дугласа Мак-Артура, одного из самых требовательных стилистов в американской общественной жизни.

Объяснение таково: видимо, Эйзенхауэр и сам не знал, что относится к категории читателей, а не слушателей. Когда он командовал войсками в Европе, его помощники следили за тем, чтобы все вопросы, которые будут задаваться во время пресс-конференции, не позже чем за полчаса до этого были представлены в письменном виде. Тогда Эйзенхауэр полностью владел ситуацией. Став президентом, он сменил на этом посту двух слушателей — Франклина Рузвельта и Гарри Трумэна. Оба они знали о своей принадлежности к такой категории и прекрасно себя чувствовали во время свободного общения на пресс-конференциях. Рузвельт знал, что он такой хороший слушатель, что даже наставлял, чтобы все предварительно зачитывали для него вслух, и только после этого просматривал письменные записи. Когда Трумэн, став президентом, понял, что ему придется следить за иностранными и военными делами (ни одной из этих сфер он прежде не интересовался), то он распорядился, чтобы два самых талантливых из его министров, генерал Джордж Маршалл и Дин Эйксон, ежедневно проводили с ним занятия, во время которых каждый выступал с сорокаминутной речью, после чего президент задавал вопросы. Эйзенхауэр, очевидно, посчитал, что должен действовать так же, как и два его известных предшественника. В результате он даже не слышал тех вопросов, которые задавали журналисты. Но это еще не самый яркий представитель категории «неслушателей».

Несколько лет спустя Линдон Б. Джонсон сам помешал себе стать эффективным президентом, когда не понял, что, в отличие от Эйзенхауэра, относится к слушателям. Его предшественник Джон Ф. Кеннеди, знавший, что является читателем, собрал себе в помощники группу блестящих писателей, таких как историк Артур Шлезингер-мл. и первоклассный журналист Билл Мойерс. Кеннеди распорядился, чтобы они сначала все записывали для него, а только затем переходили к личному обсуждению вопросов. Джонсон сохранил эту группу помощников — и они продолжали все записывать. Очевидно, он не понимал ни одного написанного ими слова. Да, в роли сенатора, всего за несколько лет до этого, Джонсон был превосходен, ведь парламентарии должны быть в первую очередь слушателями.

Только сто лет назад мало кто из людей, даже в самых развитых странах, знал, к какой категории они относятся — правшей или левшей. Левшей обычно подавляли. Некоторые из них в конечном счете сумели научиться работать и правой рукой, но большинство превратились в некомпетентных работников, толком не владеющих ни одной рукой, к тому же показывающих признаки серьезной эмоциональной травмы, например заикания.

Но точно так же, как лишь некоторые левши стали умелыми правшами, мало кто из слушателей могут превратиться — сами или под воздействием со стороны — в компетентных читателей, и наоборот. Слушатель, пытающийся стать читателем, повторит судьбу Линдона Джонсона, а читатель, старающийся превратиться в слушателя — судьбу Дуайта Эйзенхауэра. Они не смогут полностью реализоваться и применить все свои сильные стороны.

## Как я учусь?

Второе, что нужно знать о собственном стиле работы — это то, как вы обычно постигаете что-то новое. В этом вопросе ситуация, наверное, еще хуже, чем в делении на читателей и слушателей, ведь повсеместно школы организованы на предположении о том, что существует всего один правильный способ учиться, который подходит для всех без исключения.

Многие первоклассные писатели — например, Уинстон Черчилль — плохо учатся в школе и всегда вспоминают школьные годы как настоящую пытку. При этом мало кто из их одноклассников запоминает ту же школу и тех же учителей с такой же стороны. Возможно, учиться им не очень-то и нравилось, но наибольшее, от чего они страдали в школе, — это скука. Объяснить это можно тем, что первоклассные писатели, как правило, учатся не путем слушания и чтения, они учатся на письме. Поскольку в обычных школах учиться таким образом не принято, они получают плохие оценки. А заставлять их учиться так, как учит школа, — это действительно адская пытка.

Приведу несколько примеров того, какими разными способами могут учиться люди.

Бетховен оставил после себя огромное количество черновиков, хотя сам утверждал, что никогда не заглядывал в черновик, работая над своими произведениями. На вопрос: “Зачем же вести эти черновые записи?” он, как говорят, отвечал: “Если я сразу же это не запишу, то моментально забуду. Если я записал что-то в нотную тетрадь, то помню это всегда и мне больше не нужно заглядывать в черновик”.

Альфред Слоун — человек, превративший General Motors в крупнейшую производственную компанию в мире, которая в течение шестидесяти лет оставалась еще и самой прибыльной, — все мероприятия по управлению



проводил в виде коротких, оживленных совещаний. Как только встреча заканчивалась, Слоун шел в кабинет и в течение нескольких часов составлял письмо к одному из участников совещания, где излагал основные вопросы, обсужденные на встрече, принятые по ним решения и проблемы, которые были выявлены, но пока не решены. Когда его похвалили за написание таких писем, он, как утверждают, сказал: “Если я сразу же после совещания не сяду за стол и тщательно не обдумаю все, о чем шла речь, после чего не изложу все на бумаге, на следующий день у меня все выветрится из головы. Вот почему я и составляю эти письма”.

Исполнительный директор, который в 1950–1960-х годах превратил свою маленькую, никому не известную фирму в мирового лидера в своей отрасли, обычно собирал у себя в кабинете всех руководителей высшего звена, обычно раз в неделю, усаживал полукругом вокруг своего стола и в течение двух-трех часов общался с ними. Он очень редко интересовался у этих людей их мнением или комментариями. Он спорил сам с собой. Он задавался вопросом о вероятности определенного метода или шага — например, приобретения небольшой, умирающей компании в отрасли, которая, тем не менее, обладала особой технологией. Обычно по каждому из таких вопросов он высказывал два-три различных мнения: одно — за такой шаг, второе — против, а третье — относительно условий, при которых подобное решение имело бы смысл. Ему нужна была аудитория, которая бы слушала его выступления, именно так он учился. И опять же, хотя это довольно необычный пример, но далеко не самый неожиданный: успешные адвокаты и многие врачи-диагносты тренируются именно так.

Существует, наверное, с полдесятка разных способов учиться. Есть люди, которые учатся, делая обширные записи, как поступал Бетховен. Но Альфред Слоун, как и упомянутый выше исполнительный директор, никогда ничего не записывал на совещаниях. Одни люди учатся, вслушиваясь в собственную речь. Другие люди учатся, сочиняя что-то в письменном виде. Третьи люди учатся на практике. Проводя неофициальный опрос среди преподавателей американских университетов, которые успешно издают учебники по самым разным предметам, я часто слышал: “Причина, по которой я занимаюсь преподаванием, — услышать самого себя. Только после этого я могу что-то написать”.

На самом деле из всех важных элементов знания о самом себе проще всего получить. Когда я спрашиваю: “Как вы учитесь?”, большинство знают ответ на этот вопрос. Но когда я интересуюсь: “Вы отталкиваетесь от этих знаний?”, мало кто отвечает утвердительно. А отталкиваться от этих знаний — главная предпосылка к эффективной работе, или, говоря иначе, не применять эти знания — значит обречь себя на неэффективность.

“Как я добиваюсь результатов? и Как я учусь?” — два самых важных начальных вопроса, но они далеко не единственные. Чтобы управлять самим собой, нужно задаться вопросом: “Хорошо ли я работаю с людьми или все же отношусь к одиночкам?” Если окажется, что вы хорошо сходитесь с людьми, тогда необходимо спросить себя: “В каких отношениях я хорошо работаю с людьми?”

Некоторым лучше всего работать в качестве подчиненных. Самый наглядный пример — великий американец, военный герой времен Второй мировой войны, генерал Джордж Паттон. Он был лучшим военным командиром в Америке, но когда его предложили на роль независимого военачальника, главнокомандующий американской армией (и, наверное, самый большой специалист по подбору кадров в американской истории) генерал Джордж Маршалл сказал: “Паттон — лучший подчиненный, которого знала американская армия, но он будет худшим командиром”.

Некоторые добиваются наилучших результатов как члены команды. Одни прекрасно работают как тренеры и наставники, а у других для такой роли просто не хватит опыта.

Что еще важно знать о своей силе работы — хорошо ли вы будете справляться с обязанностями в условиях стресса, а может, вам необходимо четко структурированное и предсказуемое окружение.

Кроме того, как вам лучше работается: как мелкой сошке в большой организации или как большому человеку в маленькой фирме? Мало кому хорошо удастся справляться с обеими ситуациями. Очень часто те, кто успешно трудились в больших компаниях, например General Electric или Citibank, терпят сокрушительное поражение, оказавшись в маленькой организации. И наоборот, люди, превосходно работавшие в маленькой фирме, бесславно проигрывают, перейдя на работу в большую компанию.

Еще один важный вопрос: “Как я лучше работаю: как человек, принимающий решения, или как советчик?” Очень многие люди прекрасно справляются с ролью советчиков, но не могут взвалить на себя всю тяжесть принятия решений. И наоборот, многие люди нуждаются в советчике, который бы заставил их думать, после чего сами примут решение и, исходя из него, будут действовать быстро, уверенно и смело. Именно поэтому второй человек в организации зачастую терпит неудачу, когда его повышают на самую верхнюю должность. На этом посту должен находиться человек, умеющий принимать решения. Специалисты в этом деле зачастую назначают на должность своего помощника, т.е. второго человека в организации, того, кому доверяют, своего советчика, и на этом посту такому человеку не будет равных. Но если его повысить на должность руководителя, он будет неэффективен. Он знает, каким должно быть решение, но не может принять на себя такую ответственность.

*Руководство к действию:* не пытайтесь изменить себя, вам это едва ли удастся. Но очень усердно работайте над совершенствованием своего привычного метода работы. Не пытайтесь что-либо делать таким способом, который вам совсем не подходит.

### **Каковы мои ценности?**

Наконец, чтобы управлять собой, нужно найти ответ на последний вопрос: “Каковы мои ценности?” С точки зрения этики правила одни для всех, и тест может быть тоже только один — я называю его “зеркальным тестом”.

История свидетельствует, что самым уважаемым дипломатом среди всех ведущих держав в начале XX века был немецкий посланник в Лондоне. Он был, несомненно, рожден для высокой цели, по крайней мере — стать министром иностранных дел своей страны, если не федеральным канцлером Германии. И вдруг в 1906 году он внезапно подал в отставку. Король Эдвард VII правил Великобританией на тот момент уже пять лет, и дипломатический корпус планировал дать в его честь большой обед. Немецкий посол, будучи главой дипломатического корпуса (он провел в Лондоне уже почти пятнадцать лет) должен был стать распорядителем на этом обеде. Король Эдвард VII славился своей слабостью к женскому полу и давно дал понять, на каком обеде ему бы хотелось присутствовать — в конце, после десерта, должны были подать огромный торт, из которого при приглушенном свете ламп, как предполагалось, выскочит дюжина обнаженных проституток. Немецкий посол подал в отставку, лишь бы не присутствовать на таком обеде: “Утром во время бритья я не хочу видеть в зеркале сутенера”.

Это и есть “зеркальный тест”. Этика побуждает нас просить себя: “Кого я хочу увидеть утром в зеркале, когда буду бриться (или красить губы помадой)?” Иными словами, этика представляет собой четкую систему ценностей. Они не слишком-то отличаются — то, что считается этичным поведением в одной организации или ситуации, будет этичным и в другой.

Но этика — это лишь часть системы ценностей, особенно системы ценностей какой-либо организации.

Если человек работает в организации, система ценностей которой неприемлема для него или несовместима с его собственными ценностями, он тем самым обрекает себя на разочарование в жизни и неэффективную работу.

Приведу несколько примеров ценностей, которые каждый человек должен развить в себе.

Блестящая, успешная женщина-руководитель пришла в абсолютное отчаяние, когда ее прежнюю компанию приобрела другая большая фирма. На самом деле она даже получила заметное повышение, причем в той же области, в которой всегда прекрасно работала. Одной из ее обязанностей

было подбирать работников на важные должности. Женщина была твердо убеждена, что брать людей на ключевые посты со стороны можно только после того, как испробованы все варианты внутри компании. А вот в компании, в которой она теперь стала директором по кадрам, бытовало мнение, что если на важной должности появляется вакансия, то в первую очередь нужно рассмотреть кандидатуры со стороны, “чтобы влить свежую струю”. В пользу каждого из этих мнений можно найти убедительные аргументы (хотя мой опыт подсказывает, что правильный вариант — прибегать к обоим методам понемногу). Но они в основе своей несовместимы не как методы, а как ценности. Они обуславливают разные точки зрения на отношения между организацией и ее сотрудниками, разное восприятие ответственности, которую несет организация перед своими людьми и их развитием, разное понимание того, что будет самым значительным вкладом человека в организацию, и т.д. После нескольких лет отчаяния директор по кадрам подала в отставку, оказавшись перед лицом серьезных финансовых трудностей. Ее ценности и ценности организации просто оказались несовместимыми.

Точно так же вопрос о том, каким образом добиваться результатов фармацевтической компании; делая постоянные небольшие усовершенствования или совершая редкие, очень дорогие и рискованные “прорывы”, по большому счету является не экономическим. Результаты использования той или иной стратегии, скорее всего, будут одинаковыми. По сути, это конфликт ценностей — между системой ценностей, которая воспринимает вклад фармацевтической компании как помощь уже успешно практикующему врачу в том, что он и так делает хорошо, и системой ценностей, нацеленной на науку.

Точно таким же вопросом ценностей является вопрос о том, чем должна руководствоваться в своей деятельности компания: кратко- или долгосрочными результатами. Финансовые аналитики полагают, что бизнесом можно одновременно управлять с учетом обоих факторов. Успешные бизнесмены с ними не согласны. Конечно, все должны получать краткосрочные результаты. Но если между краткосрочными результатами и долгосрочным ростом возникает конфликт, то одна компания отдает предпочтение долгосрочному росту, а другая выбирает краткосрочные результаты. По большому счету, расхождения касаются не экономических аспектов. *В основе своей это конфликт ценностей между функцией бизнеса и ответственностью менеджмента.*

В одной из самых быстро развивающихся пастырских церквей в Соединенных Штатах Америки успех оценивают количеством новых прихожан. Считается, что главное — сколько человек присоединилось к пастве и стало регулярно посещать службу из тех, кто прежде никогда не ходил в церковь.

В этой церкви полагают, что Господь позаботится о духовных потребностях достаточного числа прихожан. Еще одна пастырская евангелистская церковь считает, что главное — это духовное развитие человека, поэтому в ней просто вычеркиваются из числа прихожан те, кто сначала присоединился к пастве, а затем отказался принимать активное участие в духовной жизни церкви.

В данном случае снова же вопрос не в количестве. На первый взгляд может показаться, что вторая церковь развивается медленнее. Но в ней остается намного больше новых прихожан, чем в первой церкви, иными словами, она становится намного прочнее. Этот вопрос также не касается богословия или может считаться таковым только отдаленно. Суть — в проблеме ценностей. Один из двух пасторов в открытых дебатах сказал: “Если вы не придете в церковь, вам никогда не найти Врата в Царствие небесное”. “Нет”, — возразил на это второй, — “Не начав искать Врата в Царствие небесное, вы не сможете присоединиться к церкви”.

Организации должны иметь свои ценности. Но ценности необходимы и людям. Чтобы эффективно работать в организации, вы должны убедиться, что ваши ценности совместимы с ценностями компании. Они не обязательно должны во всем совпадать, но *обязаны быть достаточно близкими, чтобы быть в состоянии сосуществовать*. В противном случае человек не только придет в отчаяние, но и не сможет добиваться ожидаемых результатов.

### **Что делать при конфликте ценностей**

Конфликт между сильными сторонами человека и тем, как ему лучше всего работать, возникает очень редко. Обычно эти два аспекта дополняют друг друга. Но иногда возникает конфликт между сильными сторонами человека и его ценностями. То, что он делает хорошо (и даже очень хорошо) и успешно, может не вписываться в его систему ценностей. Этот человек может посчитать, что так не делает никакого вклада в организацию, поэтому такой деятельности не стоит посвящать свою жизнь (или хотя бы существенную часть жизни).

Если позволите, скажу пару слов о себе: много лет назад мне тоже пришлось делать выбор между тем, что я хорошо умел делать и что считал ценным. В середине 1930-х годов я был очень успешным инвестиционным банкиром в Лондоне, и такая работа вполне соответствовала моим способностям. Но вместе с тем я не считал, что делаю какой-то существенный вклад в роли управляющего активами. Я понял, что ценностью для меня были люди, и не стремился стать самым богатым человеком на кладбище. В период Великой депрессии у меня не было денег, не было работы и никаких перспектив. Но я уволился — и это было правильное решение.

*Другими словами, ценности являются и должны быть главным критерием.*

## **2. К какой группе я принадлежу?**

Ответы на три вопроса: “В чем мои сильные стороны? Как я добиваюсь результатов? Каковы мои ценности?” должны позволить человеку, а особенно работнику умственного труда, определить, к какой группе он принадлежит.

Такое решение большинство из нас не смогут, да и не должны принимать в начале карьеры.

Несомненно, незначительное меньшинство очень хорошо представляет, к какой группе принадлежит. Математики, музыканты или повара, к примеру, обычно уже являются математиками, музыкантами или поварами к четырем или пяти годам. Врачи делают свой выбор обычно в подростковом возрасте, если не раньше. Но большинство людей, особенно высокоодаренных, на самом деле не знают, к какой группе принадлежат, и выясняют это только годам к двадцати пяти. Но к этому времени они уже должны точно представлять свои сильные стороны, знать, как добиваются результатов и в чем состоят их ценности.

В таком случае они смогут и должны будут решить, к какой группе принадлежат. Или же они должны быть в состоянии точно сказать, к кому не относятся. Человек, наверняка определивший, что не сможет эффективно работать в крупной организации, должен научиться говорить “нет”, когда ему предложат занять такую должность. Человек, понявший, что не умеет принимать решения, должен научиться говорить “нет”, когда ему предложат выполнить такое задание. Генерал Паттон (который сам, наверное, так никогда этого и не узнал) должен был бы научиться говорить “нет”, когда ему предложили самостоятельное командование.

Но знание ответов на эти три вопроса позволяет также сказать в ответ на представившуюся возможность, предложение, задание: “Да, я это сделаю. Но только так, как сам это вижу. Вот как это должно быть построено. Такими должны быть мои связи. Вот таких результатов вы можете от меня ожидать в таких временных рамках, потому что я таков, какой есть”.

Успешную карьеру невозможно спланировать. Такую карьеру делают люди, готовые к открывающимся возможностям, потому что хорошо знают свои сильные стороны, метод работы и ценности. Поняв, к какой группе они относятся, обычные люди — трудолюбивые, компетентные, но во всем остальном самые рядовые — смогут превратиться в выдающихся работников.

## **3. В чем мой вклад?**

Вопрос “Какой вклад я делаю?” означает, что вы переходите от знаний к действию. Вопрос не в том, какой вклад вы хотите сделать, какой вклад от вас ожидают, а в том, что вы сами расцениваете как собственный вклад.

Это новый вопрос в истории человечества. Обычно задание давалось человеку кем-то со стороны — то ли определялось работой как таковой (например, задание крестьянина или ремесленника), то ли назначалось хозяином, как задание слуги в доме. До самого последнего времени считалось само собой разумеющимся, что большинство людей — подчиненные, выполняющие то, что им сказано.

Появление работника умственного труда меняет эту ситуацию, причем делает это быстро. Работникам умственного труда придется привыкнуть задавать себе вопрос: "Каким должен быть *мой* вклад?" Только после этого они могут переходить к вопросу: "Соответствует ли это моим сильным сторонам? Этим ли я хочу заниматься? Считаю ли я это хорошим стимулом, приносящим удовлетворение?"

Самый наглядный пример, который я знаю, — это новое положение, которое пришлось занять Гарри Трумэну в качестве президента США после внезапной смерти Франклина Рузвельта в конце Второй мировой войны. Трумэна выбрали на пост вице-президента, потому что он интересовался исключительно внутренними делами страны. В то время считалось, что после окончания войны — а война должна была закончиться в ближайшем будущем — Соединенные Штаты Америки должны снова вернуться к решению только внутренних вопросов. Трумэн никогда не показывал ни малейшего интереса к внешней политике, ничего не знал о ей и не хотел ею заниматься. Он всецело занимался внутренними делами страны и в тот момент, когда всего через несколько недель после вступления в должность отправился на Потсдамскую конференцию, состоявшуюся после капитуляции Германии. Там он целую неделю заседал вместе с Уинстоном Черчиллем с одной стороны и Иосифом Сталиным с другой и к своему ужасу понял, что на передний план обязательно выйдет внешняя политика, а он в ней совершенно не разбирается. Из Потсдама он вернулся убежденным в том, что придется отказаться от того, чем он хотел заниматься, и вместо этого сконцентрироваться на том, что он вынужден делать, т.е. сфокусироваться на внешней политике. Он сразу же начал учиться, выбрав себе в наставники генерала Джорджа Маршалла и Дина Эйксона. Всего за несколько месяцев он стал специалистом в иностранных делах и именно он (а не Черчилль или Сталин) сформировал послевоенное устройство мира, для чего изгнал коммунизм из Ирана и Греции, создал план Маршалла, спасший Западную Европу, принял решение перестроить Японию и призвал к развитию мировой экономики.

В отличие от него Линдон Джонсон проиграл во Вьетнамской войне и в вопросах внутренней политики, потому что задумывался только над вопросом "Чем я хочу заниматься?" и не задавался вопросом о том, каким должен быть его вклад.

Джонсон, как и Трумэн, концентрировался только на внутренней политике. Он тоже стал президентом, желая довести до конца то, что осталось незаконченным в рамках политики Нового курса. Очень скоро он понял, что фокусироваться ему нужно на войне во Вьетнаме, но никак не мог отказать от того, что хотел видеть своим вкладом. Он разрывался между Вьетнамской войной и реформой во внутренних делах — и проиграл по обоим направлениям.

Чтобы решить, каким должен быть ваш вклад, необходимо ответить еще на один вопрос: *“Где и как я могу добиться важных результатов?”*

При ответе на него нужно уравновесить множество аспектов. Результаты должны быть непростыми в достижении. Они должны требовать напряжения, но вместе с тем и оставаться в поле видимости. Стремиться к результатам, которых невозможно добиться, — или все же можно, но только в самых невероятных условиях, — это не амбициозность, а глупость. Вместе с тем результаты должны быть значимыми, они должны играть определенную роль. Кроме того, они должны быть видимыми и, если возможно, измеримыми.

Приведу пример из деятельности некоммерческой организации.

Недавно назначенный администратор больницы задался вопросом: *“Каким должен быть мой вклад?”* Это было большое и очень престижное медицинское учреждение, но уже почти тридцать лет оно довольствовалось такой репутацией и постепенно скатывалось к разряду посредственных. Новый администратор решил, что его вкладом будет установление стандартов превосходной работы в одной сфере в течение двух лет. Поэтому он решил сконцентрироваться на усовершенствовании отделения неотложной помощи и травматологического центра — больших, заметных и запущенных областях. Новый администратор обдумал, какие требования выдвигать к отделению неотложной помощи и как оценивать эффективность его работы. Он решил, что каждого пациента, который попадает в это отделение, уже через минуту должна осматривать дипломированная медсестра. Через год отделение неотложной помощи этой больницы стало примером для подражания по всей стране. Кроме того, стало понятно, что в больнице можно установить стандарты, дисциплину и критерии оценивания — и уже через два года изменения коснулись всей больницы.

Значит, ответ на вопрос: *“Каким должен быть мой вклад?”* охватывает три элемента. Во-первых, вопрос *“Что нужно в данной ситуации?”*, затем *“Как я могу сделать максимальный вклад со своими сильными сторонами, своим методом работы, своими ценностями и с учетом существующих потребностей?”* Наконец, третий вопрос: *“Какие результаты должны считаться значимыми?”*

Таким образом, можно принять *руководство к действию*: что делать, с чего начинать, как начинать, какие цели и сроки устанавливать.



На протяжении истории людям редко предоставлялось право выбора. Задание выдавалось им или природой, или хозяином. То же в значительной степени касалось и способа выполнения этого задания. Однако такими же были и ожидаемые результаты — заданными.

Делать все по-своему — это не свобода, а лицензия. Она не дает результатов, не помогает сделать вклад. Но начинать с вопроса: “Каким должен быть мой вклад?” — вот начало свободы. Он дает *свободу, потому что наделяет ответственностью.*

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ОТНОШЕНИЯ

Очень редкие люди работают и добиваются результатов сами по себе — некоторые великие художники, некоторые великие ученые, некоторые великие спортсмены. Большинство из нас работают вместе с другими людьми и добиваются успехов только с их помощью. Это касается всех — и членов каких-либо организаций, и тех, кто с юридической точки зрения работают независимо. Значит, чтобы управлять собой, необходимо *нести ответственность за отношения.*

Это требование состоит из двух частей.

Первая — принять тот факт, что другие люди — такие же личности, как и вы сами. Они настойчиво ведут себя как человеческие существа. Другими словами, у них тоже есть свои сильные стороны, собственные методы выполнения работы, свои ценности. Значит, чтобы добиться успеха, человек должен знать сильные стороны, методы работы и ценности людей, с которыми ему придется сотрудничать.

Это кажется очевидным, но мало кто обращает на это требование внимание.

Чаще всего встречаются люди, которые, выполняя свое первое задание, сотрудничают с человеком, относящимся к категории читателей. Значит, их обучают писать отчеты. Следующий босс оказывается слушателем, но эти люди по-прежнему пишут для него отчеты — так поступали помощники президента Линдона Джонсона, потому что Джон Кеннеди, который их нанимал, сам был читателем. Несомненно, в таком случае они не добьются никаких результатов и их новый босс будет считать их глупыми, некомпетентными и ленивыми. Они потерпят серьезную неудачу. А все, что нужно было, чтобы избежать такого развития событий, — внимательно посмотреть на босса и задать себе вопрос: “Как он добивается результатов?”

Босс — это не должность в организационной структуре и не функция. Боссы — тоже люди, которым поручено выполнить работу так, как они могут это сделать. Поэтому люди, работающие вместе с ними, обязаны наблюдать, выяснить привычный для них метод работы и приспособиться к тому,

что для босса является самым эффективным способом выполнения своих обязанностей (подробнее об “управлении боссом” речь пойдет в главе 46).

Например, есть боссы, которым сначала нужно увидеть цифры, — Альфред Слоун из компании General Motors относился как раз к таким людям. Сам он не интересовался финансами, но как инженер обладал хорошо развитыми маркетинговыми инстинктами. И опять-таки как инженера его обучали первым делом рассматривать цифры.

Три самых способных молодых руководителя в компании General Motors так и не смогли занять самые высокие посты именно потому, что работали не так, как Слоун — они не поняли, что нет смысла писать что-то для него или обсуждать с ним что-то до того, как он сначала внимательно изучит цифры. Вместо этого они всегда приходили и вручали ему свои отчеты, после чего показывали цифры. Но к этому моменту Слоун уже был для них потерян.

Как уже говорилось, читатели вряд ли смогут стать слушателями, а слушателям едва ли можно превратиться в читателей. Но любой человек может научиться на приличном уровне проводить устную презентацию или писать отчеты. Долгом подчиненного является стремление помочь боссу выполнять свою работу. А для этого нужно посмотреть на него и задуматься: “В чем его сильные стороны? Как он добивается результатов? Каковы его ценности?”

Точно так же нужно поступать и по отношению ко всем людям, с которыми вы сотрудничаете. Каждый из них работает привычным для себя методом и имеет право выполнять свою работу так, как ему удобнее. Главное — добиваются ли они при этом результатов и каковы их ценности. Как они работают (у каждого свой собственный метод). Первый секрет эффективности — понять людей, с которыми вы сотрудничаете и от которых зависите, воспользоваться их сильными сторонами, методом работы и ценностями. Ведь трудовые отношения в равной степени зависят как от работы, так и от человека.

Второе, что нужно сделать для эффективного управления собой, — взять на себя ответственность за общение. Продумав, в чем состоят ваши сильные стороны, каков ваш метод работы и ценности, а особенно, каким должен быть ваш вклад, необходимо задать себе вопрос: “*Кому это нужно знать?* От кого я завишу? И кто зависит от меня?” Затем следует пойти и сообщить все это этим людям, причем сделать это так, чтобы они поняли смысл информации, т.е. в виде служебной записки, если они читатели, или в личной беседе, если они относятся к категории слушателей.

Большинство личностных конфликтов в организациях возникают потому, то один человек не знает, *что* делает другой, или *как* он выполняет свою работу, на каком *вкладе* концентрируется или какие результаты рассчитывает получить. Причина — в том, что он не спрашивает, а значит, никто ему об этом и не говорит.

В меньшей степени это говорит о человеческой глупости, которая хорошо отражена в истории. До самого последнего времени не было необходимости сообщать кому-либо подобную информацию. Все жители одного района средневекового города занимались одной профессией — в городе были улицы ювелиров, сапожников, ремесленников. Один ювелир в точности знал, что делает другой, один ремесленник в точности знал, чем занят другой. Ничего не нужно было объяснять. Такая же ситуация наблюдалась и в деревне, где все жители долины высаживали один вид растений, как только оттаивала земля. Соседу не нужно было сообщать, что вы собираетесь посадить картошку, ведь он сам планирует поступить точно так же, причем в то же самое время.

Те редкие люди, которые делали что-то необычное, редкие профессионалы, работавшие самостоятельно, не должны были сообщать кому-либо о своих занятиях. Сегодня же подавляющее большинство из нас сотрудничают с людьми, выполняющими совершенно другую работу.

Вице-президент по маркетингу, возможно, раньше работал в отделе продаж и знает все о сбыте. Но он совершенно не разбирается в продвижении товара, ценообразовании, рекламе, упаковке и планировании продаж, потому что никогда не занимался такими вещами. Те, кто работают под его руководством, должны следить за тем, чтобы вице-президент по маркетингу понимал, что они делают, зачем пытаются это сделать, каким образом выполняют такую работу и какие результаты могут получить.

Если вице-президент по маркетингу не понимает, что делают эти высококвалифицированные специалисты, то в первую очередь это их вина, а не самого вице-президента. Они сами не объяснили ему, не научили. И наоборот, вице-президент по маркетингу обязан следить за тем, чтобы все подчиненные понимали его взгляды на маркетинг, какие цели он пытается достичь, как работает и что ожидает от себя и от всех окружающих.

Даже те люди, которые понимают важность ответственности за отношения, зачастую ничего не сообщают своим коллегам и не спрашивают у них. Они боятся, что их сочтут бесцеремонными, любопытными или глупыми. Но в этом их ошибка. Если человек подходит к коллеге и говорит: "В этом я хорошо разбираюсь. Вот так я работаю. Таковы мои ценности. На таком вкладе я собираюсь сконцентрироваться и такие результаты рассчитываю получить", то в ответ всегда услышит: "Это мне очень помогло. Но почему же вы не сказали всего этого раньше?"

Реакция будет такой же, если спросить: "Что мне нужно знать о ваших сильных сторонах, методах работы, ценностях и предполагаемом вкладе?"

Более того, работник умственного труда должен просить у тех, с кем ему приходится работать, — у подчиненных, руководителей, коллег, членов

команды, — чтобы они приспособливали свое поведение к его сильным сторонам и привычному методу работы. Читатели должны просить помощников писать для них, слушатели — общаться с ними устно и т.п. И опять же, если так поступить, реакция собеседника непременно будет выглядеть так: “Спасибо, что сказали мне. Это очень полезно. Но почему же вы не попросили меня раньше?”

Организации больше не строятся на силе, они создаются на доверии. Доверие не означает, что люди нравятся друг другу. Главное — что они могут доверять друг другу. А это предполагает, что люди понимают своих коллег. Следовательно, крайне важно брать на себя ответственность за отношения. Это ваш долг. Кем бы вы ни были — членом организации, консультантом, поставщиком, дистрибьютором, — вы отвечаете за отношения со всеми, с кем сотрудничаете, от чьей работы зависите, и кто, в свою очередь, в работе зависит от вас.

## Вывод

В характеристиках трудовых ресурсов произошли фундаментальные изменения, в первую очередь, в продолжительности трудовой жизни, но самое главное — в составе и особенностях работы. На сцене появился работник умственного труда. Следовательно, чтобы не упустить свой шанс на успех и достижение, он должен делать что-то совершенно новое и беспрецедентное. Работники умственного труда должны управлять собой, а это выдвигает к человеку новые требования. Во-первых, они должны понимать, что именно им хорошо удастся делать, т.е. свои сильные стороны. Для этого полезно будет использовать анализ обратной связи, как делают многие успешные руководители. Кроме того, нужно понимать, какой метод работы является для них самым эффективным. Когда работник умственного труда выяснит свои сильные стороны и метод работы, следует переходить к определению своих ценностей. Самые лучшие результаты достигаются, если человек применяет свои сильные стороны в тех областях, которые ценит больше всего. В таком случае работник умственного труда по мере появления новых возможностей способен установить, где найти свое место.

Работая в организации, работник умственного труда должен задаться вопросом: “Учитывая мои сильные стороны и ценности, где я смогу сделать наибольший вклад в потребности организации?” Наконец, работник умственного труда должен возложить на себя ответственность за отношения, без которых нельзя сделать этот вклад. Ответственность за отношения предполагает, что человек будет задавать те же самые вопросы относительно своих коллег, искать на них ответы и приспособливаться к сильным сторонам и стилям работы окружающих его людей.

## УПРАВЛЕНИЕ БОССОМ

---

Босс есть почти у каждого. Но иногда встречаются отдельные специалисты, которые никому не подчиняются, у которых нет босса и которые работают самостоятельно.

- Юрист в небольшом городке, с самостоятельной практикой
- Врач с самостоятельной практикой
- Индивидуальный консультант
- Возможно, священник в церкви или профессор в университете

Но они составляют незначительное меньшинство современного трудоспособного населения.

### У БОЛЬШИНСТВА ИЗ НАС НЕСКОЛЬКО БОССОВ

У работника отдела кадров, работающего в команде, есть не меньше двух боссов — начальник отдела кадров, определивший его в команду, и руководитель команды. У ревизора одного из подразделений крупной компании тоже не меньше двух боссов — главный финансовый директор компании и менеджер подразделения.

Сейчас наблюдается тенденция, по которой у работников умственного труда все больше растет количество боссов, все больше становится людей, от одобрения которых они зависят и в чьей поддержке нуждаются.

### БОСС — КЛЮЧ К ЭФФЕКТИВНОСТИ

Но босс — главный человек не только для получения оплаты, продвижения по службе и занятия более выгодной должности. От него зависит и эффективность работника умственного труда.

Кем бы он ни был — наемным работником организации или внешним подрядчиком и поставщиком, — эффективность работника умственного труда зависит от его босса или боссов. Как бы хорошо он ни трудился, но если босс это не ценит, ничего не произойдет, никакие результаты не будут достигнуты.

Кроме того (хотя в нашем вежливом обществе об этом очень редко упоминают), едва ли найдется что-то более полезное для развития карьеры, чем босс, который и сам далеко идет. Все это знают, но почти никто ничего не делает, чтобы решить такую проблему.

## **ОТКАЗ ОТ УПРАВЛЕНИЯ БОССОМ**

Исторически так сложилось, что многие отказываются от возможности управлять боссом. Большинство книг и семинаров по менеджменту по-прежнему дают то определение понятию менеджера, которое устарело еще несколько десятилетий назад; они трактуют менеджера как человека, у которого есть подчиненные. Но нам всем уже давно известно, что такое определение совершенно неверно, абсолютно далеко от реальности.

## **КТО ТАКОЙ БОСС?**

Все мы знаем (наверное, еще с 1950-х годов), — что менеджером или руководителем является человек, который отвечает за работу всех других людей, помимо собственной работы, от которых зависит его эффективность. Несомненно, первым в этом списке идет босс.

Инстинктивно большинство из нас знают это, мы узнаем это на собственном опыте. Когда я общался с людьми (например, с сорокалетними руководителями, которые были слушатели моих курсов по исполнительному менеджменту, или с представителями организации-клиента) и просил их подробнее рассказать о себе и о своей компании, ни один из них не начинал свой рассказ с подчиненных. Все первым делом говорили о боссе, и практически каждый произносил: “Если бы я знал, как управлять боссом”. Но нам это на самом деле известно и такое управление не представляет собой ничего сложного.

## **УПРАВЛЕНИЕ БОССОМ**

Успешное управление боссом состоит из семи отдельных аспектов.

1. Составьте список боссов.
2. Поинтересуйтесь мнением босса и поделитесь своим.
3. Помогите боссу добиться результатов.
4. Подыграйте сильным сторонам босса.
5. Держите босса в курсе дела.

6. Защищайте босса от неожиданностей.

7. Никогда не недооценивайте босса.

## **1. Составьте список боссов**

Первым делом нужно составить список боссов. На листе бумаги запишите имена всех, перед кем вы отчитываетесь, кто может отдавать распоряжения вам и вашим людям, кто оценивает вашу работу и должен высказывать мнение о вас, от кого зависит ваша эффективность и успешная работа ваших людей. Раз в год просматривайте этот список, не забывайте также это делать всякий раз, когда меняется ваша работа или задание. Едва ли такой перечень останется без изменений дольше, чем один год.

Составляя список боссов, люди допускают одну и ту же распространенную ошибку — не включают в него тех, кто официально не работает на их организацию, т.е. сотрудников совместного предприятия, альянса или организации-клиента. На самом деле одна из самых распространенных причин, почему разрушаются альянсы и товарищества, заключается в том, что их сотрудники не включены в список боссов партнера или клиента.

Приведу один пример, довольно старый, но очень наглядный: компания GM (или любая другая американская автомобилестроительная организация) не оказалась бы сегодня в столь сложном положении, если бы в 1960-х годах ее специалисты по маркетингу включили в список своих боссов самых влиятельных дилеров. Они этого не сделали и в результате не имели понятия, что собой представляют эти дилеры, что они как игроки делают на рынке, тем самым усложняя жизнь своих дилеров. Дилеры, продававшие большинство автомобилей GM и были самыми прибыльными для компании, как раз и оказались самыми обиженными.

Вместе с тем определять босса юридическими терминами — это слишком узко. В список боссов люди попадают скорее по другим параметрам. Боссом является любой человек, наделенный властью, тот, к которому вы, скорее всего, прислушаетесь, если он поделится своим мнением относительно вас, вашей работы, эффективности, компетентности и квалификации. Лучше включить в список боссов на несколько человек больше и затем вычеркнуть их, чем позабыть о тех, кого обязательно нужно внести в этот перечень.

Каждый менеджер должен задать себе вопрос: “Кого следует включить в мой список боссов?” В этом перечне должны быть не только конкретные люди, но и роли или типы людей.

## **2. Поинтересуйтесь мнением босса и поделитесь своим**

Раз в год обращайтесь к каждому из представленных в вашем списке боссов с вопросом: “Какие мои действия и поступки моих людей помогают

вам выполнять вашу работу? А что в наших действиях мешает вам, усложняет вам жизнь?"

Это кажется очевидным, но мало кто так действительно поступает. Первый человек, от которого зависит эффективность вашей работы, — ваш босс, значит, босс — первый человек, за эффективную работу которого вы несете ответственность. Значит, вам нужно откровенно спросить у каждого человека, представленного в вашем списке боссов: "Что я делаю такого, что помогает или мешает вам?"

Большинство боссов смогут ответить на этот вопрос незамедлительно. Более того, большинство уже давно поняли, что в ваших поступках или действиях ваших людей мешает им, и, как правило, с легкостью смогут определить, как вы и ваши люди в состоянии помочь ему.

После того как они ответили на этот вопрос, вы должны сказать: "Дайте мне несколько дней, чтобы я мог все это обдумать и обсудить со своими людьми. После этого я снова с вами встречусь и сообщу, что мы сможем сделать, чтобы упразднить то, что вам мешает, и как мы с моими людьми будем действовать дальше, чтобы лучше помогать вам выполнять вашу работу".

Обязательно отнеситесь к этому обещанию серьезно и постарайтесь побыстрее выполнить его. Не больше десяти дней вы можете позволить себе поразмыслить, а затем непременно снова свяжитесь с каждым боссом и представьте свои конкретные предложения.

Вместе с тем вы должны также подготовить перечень того, какие поступки босса помогают и мешают вам и вашим людям. "Вот что в ваших действиях помогает мне и моим людям, и чем больше вы будете так поступать, тем проще нам будет выполнять свою работу. А это список того, что в ваших делах мешает нам работать. Будет ли это вам полезным?"

Но разве каждый сможет смело обратиться к любому боссу и произнести такие слова? Большинство в первый раз очень волнуются и не решаются так сказать. Но, собрав все мужество и на самом деле задав боссу такой вопрос, они оказываются крайне удивлены. Практически во всех случаях без исключения реакция босса такова: "Почему же вы так долго собирались с мыслями?" Узнав, какие поступки мешают и помогают подчиненному, босс зачастую произносит: "Почему же вы не сказали мне раньше?"

Очень много лет назад я довольно активно работал с одним из крупнейших банкиров в мире. В течение шести или семи лет я каждый месяц встречался с ним и его коллегами, и такие встречи длились целый день. Через пару лет после начала нашего сотрудничества я обратился к нему с таким откровенным вопросом.

Он невероятно поразил меня — при каждой нашей встрече он говорил, как высоко ценит все мои отчеты, которые я направлял ему после предыдущего совещания. Но на мой вопрос он сказал: "Что мне мешает, Питер, так



это то, что вы не учитываете, как я могу использовать ваш отчет в работе со своими коллегами в банке. Мне приходится каждый раз тратить часа три, чтобы переписать его так, чтобы форма нам подходила". С тех пор я составлял для него отчеты так, чтобы они были полезны моему боссу.

Но тогда я, в свою очередь, сообщил ему, что в наших отношениях мне мешает тот факт, что повестку дня предстоящей встречи я получал буквально в последний момент перед мероприятием, и у меня просто не хватает времени подготовиться. Он взглянул на меня и сказал: "Так вот почему при встрече с нашими основными сотрудниками мы теряем так много времени, прежде чем переходим к сути вопроса. Я не оставляю им времени на подготовку. Спасибо, что сообщили. Но почему же вы не сделали этого раньше?"

Однако это не конец истории. Этот человек, конечно же, уже давно отошел от дел, и наше общение практически сошло на нет, за исключением обмена открытками к Рождеству. Но на свой девятый день рождения, в ноябре 1999 года я получил от него большое письмо, написанное собственноручно, где он говорит: "Самое важное, что вы сделали для меня и моего банка — это когда сказали, как я помогал и чем мешал вам в вашей работе. Именно с того момента я отсчитываю свой успех в банковском деле".

Каждый должен спросить своего босса: "Что в моих действиях мешает вам и вашим людям?"

### **3. Помогите боссу добиться результатов**

Не бывает людей, которые бы работали, вели себя или добивались результатов одинаково. Значит, очень важно понять, что у каждого босса — свой стиль работы, собственное понимание комфорта, собственный способ добиваться успеха. Задача подчиненного — не менять босса, не перестраивать его, не убеждать его поступать так, как написано в книгах или учат в школе бизнеса. Долг подчиненного — помочь своему боссу как человеку с индивидуальной личностью добиться успеха.

Для этого понадобится обдумать следующие вопросы: "Хочет ли этот босс видеть ежемесячные презентации, касающиеся эффективности, планов или проблем моего отдела? А может, он предпочитает, чтобы я лично обращался к нему всякий раз, когда есть о чем доложить, когда возникает проблема или нужно проанализировать результаты? Какие отчеты он предпочитает — письменные или устные? Когда ему лучше представлять информацию — рано утром, в конце дня или в течение работы?"

Количество вопросов бесконечно. Здесь главное — чтобы вы поняли, что именно вы отвечаете за то, чтобы помочь боссу работать в соответствии с его уникальным стилем. А чтобы помочь боссу добиться результата, вы должны прежде определить его стиль работы.

#### 4. Подыграйте сильным сторонам босса

Задача менеджера — эффективно использовать сильные стороны людей, а их слабости сделать незначительными. Это правило применимо не только к подчиненным, но и к боссу менеджера.

Управление боссом подразумевает создание доверительных отношений. Для этого нужно, чтобы ваш босс чувствовал себя уверенно, зная, что вы подыгрываете его сильным сторонам и защищаете от недостатков и слабостей. Звучит довольно сложно. Как же этого добиться? Неужели нужно стать психоаналитиком?

А что плохого в том, чтобы просто спросить? Мы не говорим о своих ценностях, мотивах, привычках. Большинство из нас знают свои привычки в таких делах, поэтому нет смысла скрывать их или стыдиться. Несомненно, вы сможете очень многое узнать о человеке, просто понаблюдав за ним. Зачастую это все, что вам нужно.

Но самый надежный и простой способ — спросить: “Как вы хотите, чтобы это было сделано?” Вас интересует именно это, а не то, что собой представляет ваш босс как человек. То, как человек ведет себя, лучше всего узнать, спросив у него. *Меньше всего* вам нужно вести себя как психоаналитик и задаваться вопросом: “Почему человек себя так ведет?”

#### 5. Держите босса в курсе дела

Ваш босс должен всегда знать, чего ожидать от вас и ваших людей. Это значит, что его нужно держать в курсе всех последних событий относительно ваших целей и приоритетов.

Это ни в коем случае не означает, что босс всегда должен все одобрять, более того, иногда это даже нежелательно. Но босс должен понимать, что вы задумали, что от вас можно ожидать, а на что рассчитывать не стоит.

По большому счету, босс отвечает перед своим руководством за эффективность подчиненных. Он должен быть в состоянии сказать: “Я знаю, что пытается сделать Энн (или Джо)”. Только в таком случае он сможет в полной мере вам доверять.

#### 6. Защищайте босса от неожиданностей

В организации приятных сюрпризов не бывает. Если человек, отвечающий за работу организации, сталкивается с неожиданностью, это обязательно связано с унижением, причем зачастую у всех на глазах. Потому задача подчиненного — защищать своего босса от всяческих сюрпризов. Разным боссам подходят разные предупреждения о возможных неожиданностях. Одни предпочитают простое предупреждение, например, замечание о том, что ситуация может развиваться не так, как ожидается. Другие могут потребовать полноценный, подробный отчет, даже если намечается

всего лишь незначительный шанс столкнуться с неожиданностью. В любом случае всех боссов необходимо защищать от сюрпризов, иначе они не смогут доверять подчиненному, и для этого у них будут все основания.

Президент Джон Ф. Кеннеди во время своего правления ненавидел неожиданности и всегда требовал подробный письменный отчет, если возникла малейшая возможность сюрприза. Почему, как вы думаете, президент Кеннеди хотел получать предупреждения о возможных неожиданностях? Президент Кеннеди требовал предоставлять ему подробнейший письменный отчет при малейшей вероятности сюрприза, потому что знал, что сюрпризы приводят к унижению, а на работе такого понятия, как приятные сюрпризы, просто не бывает.

Кеннеди не подозревало необходимости быть хорошо информированным и не знал, как именно *сам* предпочитает получать всю нужную информацию, когда только стал президентом. И неудача в Заливе Свиней в первый год его правления во многом объяснялась тем фактом, что Кеннеди еще не понял, как его лучше всего информировать о происходящем. Два года спустя его убедительная победа в том, чтобы заставить Советский Союз отвести корабли от Кубы в разгар конфликта, в значительной степени стала результатом прекрасно налаженной работы президентской администрации, которая теперь знала, как нужно предвосхищать и предупреждать сюрпризы.

Точно так же ужасные неудачи во время первого года нахождения у власти Билла Клинтонна во многом были вызваны тем, что новый президент не смог настроить самого себя и своих помощников на защиту президента от всех неожиданностей.

Примите как данность: разных людей и информировать нужно по-разному. Если вы не приспособитесь к тому, как ваш босс привык получать предупреждения, то не сможете работать эффективно.

Американские президенты опять могут послужить наглядным примером просто потому, что они всегда на виду. Франклин Рузвельт хотел получать предупреждения как можно раньше, причем в устной форме. Если ему представляли его в письменном виде, сообщение просто не откладывалось в памяти. Он был абсолютным слушателем. Гарри Трумэн не хотел никаких предупреждений. Если подчиненные могли сами справиться с проблемой, Трумэн не хотел даже знать о ней, хотя под устранением проблемы он имел в виду также, что в обязанности помощников входило не допустить того, чтобы сообщение о проблеме попало в газеты или на радио. Эйзенхауэр хотел получать письменный отчет объемом в одну страницу. Он был читателем и всегда требовал, чтобы в конце приводились рекомендации к действию.

Все три президента — Рузвельт, Трумэн и Эйзенхауэр — были абсолютно нормальными, просто совсем не похожими друг на друга. В каждом случае новые помощники, которыми эти президенты начинали доверять и на которых они полностью полагались (Гарри Хопкинс у Рузвельта, генерал Джордж

Маршалл у Трумэна, Джон Фостер Даллс у Эйзенхауэра), не боялись спросить у президента: “Как вы хотите получать информацию, чтобы защититься от неожиданностей?” Они предпочитали не строить догадки, а знать наверняка.

Каковы самые распространенные ошибки, которые допускают менеджеры и квалифицированные работники, информируя босса? Можно выделить две. Босс меняется, а подчиненный продолжает информировать нового так же, как делал это с прежним. Это обязательно приводит к катастрофе. Новый босс делает вывод, что подчиненный либо пытается что-то от него скрыть, либо, что бывает чаще, что он просто глуп — что, кстати говоря, соответствует действительности.

Если босс меняется, нужно сразу же изменить и способ общения с ним. Повторю: лучший способ сделать это — просто взять и спросить. Одна из причин, почему Линдон Джонсон оказался столь неэффективным на посту президента, заключалась в том, что он унаследовал от Джона Кеннеди штат помощников, которые продолжали общаться с новым президентом так, как их научил Кеннеди, т.е. с помощью объемных, детальных письменных отчетов. А Джонсон относился к категории слушателей, а не читателей, поэтому все эти объемные, прекрасно составленные письменные отчеты просто до него не доходили.

Вторая ошибка — неспособность спросить: “Бывало ли такое, что мне не удавалось защитить босса от неожиданностей? Что я мог бы сделать иначе, чтобы избавить его от проблем, связанных с такими сюрпризами?”

## **7. Никогда не недооценивайте босса**

Наконец, никогда не стоит недооценивать босса. Он обязательно разгадает вашу игру и будет противиться ей или же увидит в вас те же недостатки, что вы заметили в нем. А вот в переоценке босса нет ничего плохого. Самое худшее, к чему это может привести, что он почувствует себя польщенным.

## **Вывод**

Управление боссом — сравнительно простой, но очень важный процесс. Все, что для этого необходимо, — придерживаться семи ключей к успеху: составить список боссов, чтобы определить, кто является для вас боссом, поинтересоваться их мнением, помогать каждому боссу добиваться результатов, подыгрывать сильным сторонам босса, держать его в курсе событий, защищать босса от неожиданностей и ни в коем случае не недооценивать его. Все, что требуется для управления боссом, — это немного ума и здравого смысла. Но все это потребует от вас некоторых усилий. А самое главное — нужно принять тот факт, что управление боссом представляет собой одновременно очень перспективную возможность и очень серьезную ответственность.

## ПЕРЕСТРОЙКА САМОГО СЕБЯ: СЕМЬ СЛУЧАЕВ ИЗ ЛИЧНОГО ОПЫТА

---

Как человек, особенно тот, который в своей работе пользуется знаниями, может стать эффективным и оставаться им в течение многих лет, в период перемен, во время продолжительной работы и многолетней жизни?

Поскольку этот вопрос связан с человеком, наверное, лучше всего начать с рассказа о себе самом. Я расскажу о семи случаях из собственного опыта, которые научили меня сохранять эффективность, способность к росту и переменах, а также позволили мне стареть, не становясь заложником прошлого.

Мне еще не было и восемнадцати, когда, окончив школу, я уехал из родной Вены в Гамбург, где стал стажером в фирме, экспортирующей хлопок. Мой отец был этому совсем не рад. В нашей семье в основном были государственные служащие, профессора, юристы и врачи. Поэтому он хотел, чтобы я поступил в университет, но мне уже слишком надоело учиться, я хотел работать. Чтобы умиротворить отца, я поступил на юридический факультет Гамбургского университета, хотя на самом деле не собирался все-таки там учиться.

В те далекие дни, в 1927 году, чтобы считаться студентом университета в Австрии или Германии, не нужно было обязательно каждый день посещать занятия. Главное, получить подписи преподавателей в зачетке, а для этого не требовалось даже идти на лекции. Достаточно было дать небольшую сумму факультетскому посыльному, который затем нашел бы профессора и получил у него подпись.

Работа стажера в экспортной фирме оказалась ужасно скучной, и там я мало чему научился. В рабочие дни служба начиналась в семь тридцать утра и заканчивалась в четыре часа, а в субботу — в полдень. Поэтому у меня было много свободного времени.

По выходным мы с двумя другими стажерами (тоже из Австрии, но работавшими в других фирмах) обычно гуляли по красивым окрестностям Гамбурга, на ночь останавливались на молодежной турбазе, где нам бесплатно предоставляли ночлег, потому что официально мы считались студентами.

Пять вечеров в неделю я мог сколько угодно просиживать в известной городской библиотеке Гамбурга, которая находилась рядом с офисом.

Студентам университета позволяли брать сколько угодно книг. В течение пятнадцати месяцев я читал, читал и читал на немецком, английском и французском.

## СЛУЧАЙ ПЕРВЫЙ: ЦЕЛЬ И ВИДЕНИЕ БЛАГОДАРИЯ ВЕРДИ

Тогда же раз в неделю я ходил в оперу. Гамбургский оперный театр был и до сих пор остается одним из самых известных в мире. Денег у меня было крайне мало, потому что стажеры не получали зарплаты, но для студентов университета вход в театр был бесплатным. Нужно было всего лишь прийти за час до начала спектакля. За десять минут до начала дешевые билеты, которые остались нераспроданными, бесплатно раздавали студентам университета. В один из таких вечеров я отправился послушать оперу известного итальянского композитора XIX века Джузеппе Верди, — *Фальстаф* — было последнее произведение, которое он написал в 1893 году.

Сейчас эта опера стала одним из самых популярных творений Верди, но в то время ее редко ставили на сцене. И исполнители, и зрители считали ее слишком сложной.

Опера меня буквально покорила. В детстве я получил очень хорошее музыкальное образование, потому что во времена моей молодости Вена была очень музыкальным городом. Хотя я знал очень много опер, но ничего подобного мне слышать еще не доводилось. Я до сих пор помню, какое впечатление на меня произвел тот спектакль.

Немного покопавшись в литературе, я, к своему удивлению, обнаружил, что эту оперу, исполненную веселья, поразительной живости и жизненной энергии, написал восьмидесятилетний старик! Для меня, восемнадцатилетнего, восемьдесят лет казались тогда недостижимым возрастом. Сомневаюсь, что у меня вообще были такие старые знакомые. Мало кто доживал до таких лет в то время, когда продолжительность жизни даже среди здоровых людей составляла всего около пятидесяти. Затем я прочел, что сам Верди в ответ на вопрос, почему в его годы его считают одним из самых известных авторов опер, писал, что приступил к работе еще над одной оперой, причем крайне сложной. “Всю свою творческую жизнь, — писал он, — я стремился к совершенству, но оно всякий раз ускользало от меня. Мне обязательно нужно сделать еще одну попытку”.

Я навсегда запомнил эти слова — они произвели на меня неизгладимое впечатление. Когда Верди было восемнадцать, как мне в тот момент, он, несомненно, уже был опытным музыкантом. Я же не имел представления, кем буду, хотя уже точно знал, что едва ли стану успешным экспортером хлопка. В восемнадцать лет я был несмышленым, наивным и неопытным,

как любой человек в таком возрасте. Только пятнадцать лет спустя, когда мне было уже за тридцать, я точно понял, что мне хорошо удастся и какой группе я отношусь. Но тогда же я осознал, что, чем бы ни занимался в жизни, идеалом для меня всегда будет Верди. Я поклялся, что если доживу до старости, то ни за что не брошу свое дело, а буду так же активно продолжать его. Между тем я хочу стремиться к совершенству, несмотря на то, что оно, как я уже точно знал, всегда будет от меня ускользать.

### **СЛУЧАЙ ВТОРОЙ: “Их видят боги” — говорил Фидий**

Примерно в то же время, опять же в Гамбурге, когда я был стажером, я услышал историю, которая помогла мне понять, что такое совершенство. Это история Фидия — величайшего скульптора Древней Греции. Около 440 г. до н.э. ему поручили изваять статуи, которые до сих пор, 2400 лет спустя, находятся на Парфеноне в Афинах. Эти скульптуры считаются одними из лучших произведений западной цивилизации. Статуями восхищались все, видевшие их, но когда Фидий предъявил счет за выполненную работу, казначей Афин отказался оплачивать его. “Эти статуи, — сказал он, — стоят на крыше храма, на самом высоком холме в Афинах. Люди увидят только переднюю их часть. Ты же требуешь оплатить работу по высечению их спин, которые останутся невидимыми”.

“Ошибаетесь, — возразил Фидий, — Их видят боги”. Помню, я прочел это вскоре после того, как послушал *Фальстафа*, и эти слова меня поразили. Я не всегда поступал в соответствии с ними, иногда делал то, что, как мне хотелось надеяться, боги никогда не заметят, но все же я всегда знал, что человек должен обязательно стремиться к совершенству, даже если только боги увидят его.

Когда меня спрашивают, какая из моих книг считается лучшей, я с улыбкой отвечаю: “Следующая”. Но на самом деле это не шутка. Я вкладываю в эти слова тот же смысл, что и Верди, который говорил, что в восемьдесят пишет оперу в попытке добиться совершенства, которое от него всегда ускользало. Хотя сейчас я старше, чем был Верди, когда писал своего *Фальстафа*, я по-прежнему работаю над двумя книгами, каждая из которых, надеюсь, будет лучше, важнее и ближе к совершенству, чем все мои предыдущие работы.

### **СЛУЧАЙ ТРЕТИЙ: НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ — РЕШЕНИЕ ЖУРНАЛИСТА**

Через несколько лет я переехал во Франкфурт, сначала работал стажером в брокерской конторе, затем, когда после обвала фондового рынка в октябре 1929 года эта фирма разорилась, я в двадцать лет поступил на ра-

боту в крупнейшую франкфуртскую газету как обозреватель финансовых вопросов и внешней политики. Я по-прежнему оставался студентом юридического факультета, потому что в то время можно было легко перевестись из одного европейского университета в другой. Юриспруденция меня все так же не интересовала, но я помнил уроки, которые мне преподали Верди и Фидий. Журналист должен писать на самые разные темы, поэтому я решил, что если хочу стать хорошим журналистом, то должен выучить хоть что-то по очень многим вопросам.

Газета, в которой я работал, выходила днем. Мы начинали работу в шесть утра и заканчивали в четверть третьего, когда последний номер поступал в печать. Поэтому я стал заставлять себя учиться во второй половине дня и по вечерам: международные отношения и международное право, история социальных и юридических институтов, общая история, финансы и т.д. Постепенно у меня сложилась система, которой я придерживаюсь до сих пор. Раз в три-четыре года я выбираю новый предмет. Это может быть статистика, история средневековья, японское искусство, экономика — что угодно. Трехлетнего изучения, конечно же, мало, чтобы в совершенстве овладеть предметом, но достаточно, чтобы разбираться в нем. Так, более шестидесяти лет я продолжал учиться, по одному предмету за раз. Так я не только приобрел значительный багаж знаний, но и оставался открытым для новых дисциплин, новых подходов и методов, поскольку в каждом из изученных мною предметов приняты собственные предположения и применяются собственные методы.

### **СЛУЧАЙ ЧЕТВЕРТЫЙ: КРИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР — УРОК ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА**

Следующий случай, о котором я хочу рассказать, позволивший мне постоянно развиваться и расти и интеллектуальном плане, — это урок, который мне преподавал главный редактор газеты, один из ведущих специалистов своего дела в Европе. В нашей редакции работали очень молодые люди. В двадцать два года я стал одним из трех ответственных редакторов, но не потому, что отличался особыми талантами. На самом деле я никогда не был первоклассным журналистом ежедневной газеты. Но в то время (1930 г.), в Европе не хватало людей, способных занять такую должность, т.е. людей в возрасте около 35 лет. Все они погибли во время Первой мировой войны. Поэтому даже на самые ответственные посты приходилось брать таких молодых людей, как я.

Примерно такую же ситуацию я обнаружил в Японии, когда впервые отправился туда через десять лет после окончания Тихоокеанской войны, в середине 1950-х годов.



Главный редактор, которому в то время было около сорока, прилагал все силы, чтобы научить и дисциплинировать своих молодых помощников. Каждую неделю он обсуждал со всеми нами выполненную работу. Дважды в год, сразу после Нового года и перед началом летних отпусков в июне, мы проводили субботу и воскресенье за обсуждением нашей работы, сделанной за предыдущие полгода. Редактор всегда начинал с того, что нам удалось, после чего переходил к тому, что мы попытались сделать хорошо. Затем он останавливался на всах, к работе над которыми мы подошли не слишком ответственно. Наконец, он подвергал нас язвительной критике за то, что мы сделали плохо или не смогли сделать вообще. Последние два часа такой встречи отводились на то, чтобы спрогнозировать нашу работу на предстоящие шесть месяцев: *на чем мы должны сконцентрироваться? Что нам нужно улучшить? Чему каждый из нас должен научиться?* Еще через неделю все мы должны были представить главному редактору свою программу работы и обучения на следующие полгода.

Мне очень нравились такие совещания, но я забыл о них, как только ушел из газеты.

Почти десять лет спустя, уже переехав в Соединенные Штаты Америки, я вспомнил о них. Именно тогда, в начале 1940-х годов, я стал профессором крупного факультета, начал собственную консультационную практику и стал издавать свои книги. Тогда я и вспомнил, чему нас учил главный редактор из Франкфурта, и каждое лето выделял две недели, чтобы критически оценить свою работу за предыдущий год, начиная с того, что мне удалось успешно, затем рассматривая то, что можно было бы сделать лучше, потом — то, что мне не удалось, и то, что я должен был сделать, но не сделал. Я устанавливаю приоритеты в своей работе консультанта, писателя и преподавателя.

Ни разу еще мне не удавалось до конца выполнить план, составленный в августе, но он помогал мне жить по принципу Верди, который призывал стремиться к совершенству, хотя оно всегда ускользало и до сих пор ускользает от меня.

### **Случай пятый: что нужно в новой должности — урок старшего партнера**

Следующий урок мне преподали через несколько лет. В 1933 году из Франкфурта я перебрался в Лондон, где сначала работал аналитиком по ценным бумагам в одной страховой компании, а еще через год — экономистом и исполнительным секретарем трех старших партнеров в маленьком, но быстро растущем частном банке. Один из них, основатель, был человеком уже за шестьдесят, двум другим было около тридцати пяти. Поначалу я

работал исключительно с двумя более молодыми партнерами, но после трех месяцев меня вызвал к себе основатель и сказал: "Когда вы только появились у нас, я не думал, что из вас что-то получится, но вы оказались еще глупее, чем мне представлялось, причем намного глупее, чем имеете на то какое-либо право". А поскольку двое молодых партнеров изо дня в день превозносили меня до небес, я был обескуражен.

Тогда пожилой господин сказал: "Как я понимаю, вы очень хорошо справлялись с обязанностями аналитика по ценным бумагам в страховой компании, но если бы мы хотели, чтобы и у нас вы занимались тем же, то оставили бы вас на прежнем месте работы. Сейчас вы исполнительный секретарь партнеров фирмы, но по-прежнему анализируете ценные бумаги. Где бы вы были сейчас, если бы умели эффективно выполнять свою работу?" Я был в ярости, но все же понимал, что старик прав, поэтому полностью изменил свое поведение и метод работы. С тех пор, когда у меня появляется новый помощник, я задаю себе вопрос: "Теперь, когда у меня есть новый помощник, что мне нужно делать, чтобы работать эффективно?" И всякий раз ответ бывает другим.

На сегодняшний день мой стаж консультанта составляет уже шестьдесят лет. Я сотрудничал со многими организациями во многих странах. Самая непродуманная статья расходов человеческих ресурсов во всех знакомых мне организациях — это непродуманное повышение по службе. Из всех работников, получивших повышение и новое задание, мало кто добивался настоящего успеха. Многие потерпели сокрушительную неудачу, а подавляющее большинство не проиграло, но и не победило, все они остались посредственными.

С какой стати люди, которые десять, а то и пятнадцать лет работали вполне компетентно, вдруг превратились в некомпетентных сотрудников? Практически во всех случаях, с которыми я сталкивался, это объяснялось тем, что эти люди делали то же, что и я семьдесят лет назад в том лондонском банке. На новой должности они продолжали делать то, благодаря чему добились успеха на прежней работе и что принесло им это повышение по службе. Так они и становились некомпетентными, но не потому, что это было им свойственно, а поскольку занимались не тем, чем нужно.

В течение многих лет я развивал в себе привычку спрашивать своих клиентов, кого мог назвать действительно эффективными людьми (особенно по-настоящему эффективных руководителей в крупных организациях), чем они объясняют свой успех. И почти всегда мне говорят, что, как и в моем случае, успех пришел к ним благодаря давно покойному боссу, сделавшему для них то же, что и тот пожилой джентльмен из Лондона сделал для меня: заставил тщательно обдумать, что требует от меня новое задание. Никто, по крайней мере, в моей практике, не догадался сделать это самостоятельно.

но. Кто-то должен этому научить. Но как только этот урок будет пройден, вы его уже не забудете, а значит (почти наверняка), добьетесь успеха и в новой должности. Здесь важны не передовые знания или выдающийся талант, а концентрация на том, что требует от вас новое задание, на факторах, играющих решающую роль на новой должности, в новой работе.

### **Случай шестой: все нужно записывать — урок иезуитов и кальвинистов**

Много лет спустя, в 1945 году, после того, как я в 1937 году переехал из Англии в США, для своего трехлетнего изучения я выбрал новую историю Европы, в частности, XV и XIV века. И там я узнал, что в тот период в Европе доминировали *два* института: орден иезуитов на католическом Юге и кальвинистская церковь на протестантском Севере. Оба они приписывали свой успех применению одного и того же метода. Оба были основаны в 1536 году независимо друг от друга. Оба с самого начала применяли один метод обучения.

Всякий раз, когда священник-иезуит или пастор-кальвинист делает что-то важное, например принимает ключевое решение, он должен записать, какие результаты рассчитывает получить. Девять месяцев спустя он сравнивает реальные результаты с этими предположениями. Так можно очень быстро понять, что было сделано хорошо и каковы сильные стороны данного человека. Наконец, этот анализ показывает, что ему еще нужно изучить, какие привычки следует изменить, а к чему у него нет совершенно никаких способностей, что он не может хорошо выполнять. Я сам пользуюсь этим методом уже в течение пятидесяти лет. Так можно выяснить свои сильные стороны, а это самое важное, что человек способен узнать о самом себе. Такой анализ позволяет установить, какие умения необходимо совершенствовать и какие доработки требуются. Наконец, он поясняет, на что человек не способен и может даже не пытаться делать. Знать свои сильные стороны, знать, как их развивать, и представлять, на что ты не способен, — это главные требования к непрерывному обучению.

### **Случай седьмой: какую память о себе оставить — урок Шумпетера**

Расскажу еще один случай и на этом закончу с историей своего личного развития. На Рождество 1949 года — я только начал преподавать менеджмент в Университете Нью-Йорка — мой отец, которому тогда было семьдесят три

года, приехал к нам из Калифорнии, куда переселился за несколько лет до того. Сразу после Нового года, 3 января 1950 года, мы с ним отправились в гости к его старому приятелю, известному экономисту Йозефу Шумпетеру. В то время Шумпетеру было шестьдесят шесть, он был известен во всем мире, преподавал в Гарварде, и активно исполнял обязанности президента Американской экономической ассоциации.

В 1902 году мой отец, молодой госслужащий австрийского министерства финансов, тоже преподавал экономику в университете и познакомился с девятнадцатилетним Шумпетером, самым талантливым из всех молодых студентов. Трудно себе представить двух более непохожих друг на друга людей: Шумпетер — яркий, высокомерный, резкий и тщеславный, а мой отец — тихий и чрезвычайно вежливый, скромный до самоуничтожения. И все же они быстро подружились и сохранили дружбу на всю жизнь.

К 1949 году Шумпетер совершенно изменился. В шестьдесят шесть лет, дорабатывая последний год в Гарварде, он находился на пике славы. Два старика прекрасно провели время, вспоминая старые добрые деньки. Оба выросли и работали в Австрии и оба в конце концов оказались в Америке: Шумпетер в 1932 году, а мой отец — четыре года спустя. И вдруг в тот день отец с усмешкой просил: "Йозеф, ты до сих пор говоришь о том, какую память хочешь после себя оставить?" Шумпетер разразился громким смехом, и я тоже начал смеяться. Тогда многие говорили, что когда ему было около тридцати лет, он выпустил первую из двух своих великолепных книг по экономике, и заявил, будто хочет, чтобы его запомнили как величайшего в Европе любителя красивых женщин и лучшего в Европе наездника, ну, и еще, может быть, как величайшего экономиста в мире. Шумпетер сказал: "Да, этот вопрос по-прежнему важен для меня, но теперь я отвечаю на него иначе. Я хочу, чтобы меня запомнили как учителя, который превратил полдюжины блестящих студентов в первоклассных экономистов".

Наверное, он заметил удивление моего отца, потому что продолжил: "Знаешь, Адольф, я уже в том возрасте, когда понимаю, что запомниться своими книгами и теориями — этого мало. Ты ничего не стоишь, если не смог изменить жизнь людей". Одна из причин, почему мой отец захотел тогда увидеться с Шумпетером, была в том, что все знали, что тот очень болен и долго не протянет. Шумпетер умер через пять дней после нашего визита.

Я никогда не забывал об этом разговоре. Из него я узнал три вещи. Во-первых, нужно спросить себя, чем ты хочешь запомниться людям. Во-вторых, ответ на этот вопрос с возрастом должен меняться. На него должны повлиять и старение человека, и изменения в мире. И в-третьих, единственное, чем стоит запомниться людям, — это тем, что благодаря тебе их жизнь изменилась.

Я так долго все это рассказываю по одной простой причине. Все мои знакомые, кто сумел сохранить эффективность в течение многих лет, выучили те же самые уроки, что и я. Это касается и эффективных менеджеров, и ученых, и высших военных чинов, и первоклассных врачей, преподавателей и художников. Когда я работаю с человеком (как консультант я, конечно же, работаю с очень многими — в бизнесе, правительстве, университетах, больницах, оперных театрах, симфонических оркестрах, музеях и т.д.), то рано или поздно пытаюсь выяснить, чем он объясняет свой успех. И всякий раз мне обязательно рассказывают истории, во многом похожие на мою.

Поэтому мой ответ на вопрос “Как человек, особенно тот, который в своей работе пользуется знаниями, может сохранить эффективность?” звучит так: “Следуя нескольким очень простым правилам”.

Первое — установить цель или видение, подобные тем, которые мне подсказала опера Верди *Фальстаф*. Это значит, что с каждым годом ты становишься не старше, а мудрее.

Второе — я понял, что люди, сохраняющие эффективность, придерживаются мнения, которое высказал Фидий по отношению к своей работе: “Боги видят ее”. Эти люди не согласны работать посредственно, они уважают целостность работы, а значит, уважают самих себя.

Третья общая черта для всех таких людей: в течение всей жизни они непрерывно учатся. Возможно, они и не придерживаются метода, которым я пользуюсь вот уже шестьдесят лет, т.е. не берутся за изучение нового предмета раз в три-четыре года. Они экспериментируют и не довольствуются повторением того, что делали вчера. Меньшее, что они требуют от самих себя — все делать лучше, чем было, а еще чаще — делать это по-другому.

Люди, которые всегда развиваются и внутренне растут, обязательно критически оценивают результаты своей работы. Я выяснил, что все чаще многие повторяют методы, придуманные иезуитами и кальвинистами еще в XVI веке. Они записывают результаты своих решений и поступков, а затем сравнивают их с ожиданиями. Таким образом можно быстро выяснить свои сильные стороны, а также понять, что нужно исправить, выучить, изменить. Наконец, они знают, к чему у них нет совсем никаких способностей, а значит, выполнение чего лучше поручить другим людям.

Каждый раз, обращаясь к кому-то из таких эффективных людей с просьбой объяснить причину своего успеха, я слышу, что давно покойный учитель или босс научил их при изменении работы, задания, должности всякий раз тщательно обдумывать, какие требования налагает эта новая работа, задание, должность. И среди этих требований обязательно найдется что-то новое, не похожее на то, что требовалось в предыдущем случае.

## **Личная ответственность человека**

В основе всех этих методов лежит самое важное: люди, особенно работники умственного труда, умеющие сохранить эффективность и неуклонно развиваться, сами отвечают за свое развитие и занятие надлежащего места в жизни.

Наверное, этот вывод будет самым неожиданным и самым сложным в применении. Современная организация, будь то бизнес-компания или правительственный орган, по-прежнему строится на предположении о том, что за карьерный рост человека и его персональное развитие отвечает именно организация. Самый лучший пример, который я знаю, — отдел кадров в типичной крупной японской компании или его прототип, а также система, принятая в традиционной армии. Не могу себе представить более ответственную группу людей, чем сотрудники обычного отдела кадров в Японии. Но и им тоже, я убежден, придется научиться меняться. Вместо того чтобы самим принимать решения, им нужно будет стать учителями, наставниками или советчиками.

Ответственность за развитие отдельного работника умственного труда и за его карьерный рост должен нести он сам, и в этом я твердо убежден. Сам человек должен спрашивать себя: “Какая работа мне сейчас нужна? Для выполнения какого задания у меня сейчас достаточно опыта? Какой опыт и навыки мне сейчас необходимо развивать?” Такое решение, естественно, человек не может принимать в одиночку. Сделать это нужно с учетом потребностей всей организации, а также на основе внешнего оценивания сильных сторон, навыков и эффективности работы этого человека.

### **Вывод**

Ответственность за свое развитие человек должен возложить на себя сам. Ответственность за карьерный рост работник должен нести самостоятельно. В противном случае вряд ли работники умственного труда смогут оставаться эффективными, производительными и способными к росту на протяжении всей долгой трудовой жизни, на которую мы сегодня вправе рассчитывать.

## ОБРАЗОВАННЫЙ ЧЕЛОВЕК

---

В отличие от денег знания не являются обезличенными. Они не замкнуты в книге, базе данных или компьютерной программе, они лишь содержат информацию. Знания всегда воплощаются в человеке, он создает знания, расширяет и углубляет, применяет их, передает другим людям, использует знания во зло или во благо. Следовательно, переход к обществу знаний ставит во главу угла человека, при этом поднимаются неожиданные вопросы, затрагиваются новые, беспрецедентные проблемы, касающиеся представителя такого общества знаний — образованного человека.

Во всех прежних видах общества образованный человек выступал скорее в качестве украшения, он воплощал в себе то понятие, которое в немецком языке передается словом *Kultur* — смесь благоговения и насмешки, которая в полной мере не переводится на другие языки (даже слова “интеллектуал” не совсем точно отражает это значение). Но в условиях общества знаний образованный человек становится его символом, знаменосцем. Образованный человек — это социальный “архетип”, если говорить терминами социологии. Он определяет рабочие характеристики общества, но при этом очерчивает также его ценности, убеждения и верования. Если в начале средневековья таким символом общества был феодальный рыцарь, а при капитализме — буржуа, то образованный человек будет представлять общество знаний, при котором знания стали основным ресурсом.

Это должно изменить сам смысл понятия “образованный человек”. Мы должны по-новому представлять себе, что значит быть образованным. Таким образом, можно уверенно говорить, что определение “образованного человека” теперь будет ключевым вопросом. В то время как знания становятся основным ресурсом, перед образованным человеком встают новые требования и задачи, на него возлагается новая ответственность. *Теперь образованный человек играет важную роль.*

С начала 1970-х годов среди американских ученых ведутся жаростные дебаты относительно понятия “образованный человек”. Нужен ли он для общества? Может ли он существовать? Что вообще следует считать образованием?

Многие представители постмарксистов, радикальных феминисток и других “крайних” утверждают, что такого явления, как образованный человек,

быть не может, — подобной позиции придерживаются новые нигилисты, или деконструктивисты. Другие заявляют, что образованные люди могут существовать только в пределах одного пола, одной этнической группы, одной расы, одного меньшинства, отличающегося особой культурой, а значит, нуждающегося в особом типе образованного человека. Поскольку эти люди в основном занимаются только человечеством в широком масштабе, то мало найдется сторонников идей “арийской физики” Гитлера, “марксистской генетики” Сталина или “коммунистической психологии” Мао. Однако доводы этих нетрадиционалистов во многом похожи на доказательства, приводимые последователями идеи тоталитаризма. У них та же цель — универсальность, которая составляет саму суть понятия образованного человека независимо от его названия (“образованный человек” на Западе или *bunjin* в Китае и Японии).

Противоположная группа — их можно назвать “гуманистами” — также критикует существующую систему, но по той причине, что та не в состоянии создать универсально образованного человека. Критики-гуманисты призывают вернуться к традиции XIX века, к гуманитарным наукам, к классике, к немецкому понятию *gebildete Mensch*. Пока они не повторяют мысли, которую в 1930-х гг. высказали Роберт Хатчинс и Мортимер Адлер из Университета Чикаго о том, что знание в своей бесконечности состоит из одной сотни великих книг, но все же во многом отталкиваются от идеи “Возврата к досовременности”, предложенной этим двумя учеными.

Но, увы, и те и другие ошибаются.

## В ОСНОВЕ ОБЩЕСТВА ЗНАНИЙ

Основой общества знаний должно быть понятие образованного человека, которое необходимо сделать *универсальным*, поскольку общество знаний глобально в смысле денег, экономики, карьеры, технологии, основных вопросов и прежде всего информации. Для общества знаний требуется унифицирующая сила, лидерская группа, которая может сфокусировать локальные, отдельные традиции ради реализации общих ценностей, формирования общей концепции совершенства и достижения взаимного уважения.

Значит, обществу знаний требуется полная противоположность того, что предлагают деконструктивисты, радикальные феминистки или противники западного пути развития: универсально образованный человек.

Но вместе с тем обществу знаний нужен образованный человек, отличающийся от идеала, к которому стремятся гуманисты. Они правы в том, что подчеркивают неадекватность требования своих оппонентов отказаться от великой традиции и мудрости, красоты, знаний, т.е. от всего наследия



человечества. Однако моста, связывающего нас с прошлым, недостаточно, но именно его предлагают гуманисты. Образованный человек должен уметь применять свои знания в настоящем, не говоря уже о создании будущего. В предложении гуманистов такие способности не просматриваются, а без этого великая традиция остается лишь пыльным антиквариатом.

Герман Гессе в своей книге *Das Glasperlenspiel* (*Игра в бисер*), вышедшей в 1943 году, описал тот мир, о котором мечтают гуманисты, а заодно и его нежизнеспособность. В книге рассказывается о братстве интеллектуалов, художников и гуманистов, которые живут в абсолютной изоляции, посвятив себя исключительно Великой традиции, ее мудрости и красоте. Но главный герой, самый талантливый Мастер братства, в конечном счете решает вернуться к грязной, грубой, беспокойной, полной раздоров и жадности реальности, потому что его ценности — всего лишь “золото дураков”, если оторваны от настоящей жизни.

То, что Гессе предвидел еще в 1943 г., сегодня происходит на самом деле. “либеральное образование” и “*allgemeine Bildung*” в наши дни подвергаются критике, потому что превратились в игру в бисер, которой умнейшие люди пытаются заменить грубую и жадную действительность. Самые способные студенты высоко ценят гуманитарные науки, занимаются ими с тем же удовольствием, что и их деды-прадеды, выпускавшиеся из университетов до Первой мировой войны. Для того поколения гуманитарные науки и *allgemeine Bildung* имели значение на протяжении всей жизни и определяли их личность. То же можно сказать и о многих представителях моего поколения, получивших образование до Второй мировой войны, хотя мы сразу же забыли свою латынь и греческий. Однако во всем мире современные студенты уже через несколько лет после выпуска из университета жалуются, что “то, что я с таким интересом изучал, не имеет никакого значения, оно никак не связано с тем, что меня интересует или чем я хочу заниматься”. Они по-прежнему хотят, чтобы их дети изучали гуманитарные науки, в Принстоне, Карлтоне Оксбридже, Токийском университете, лицее или гимназии, в первую очередь ради социального статуса и возможности получить хорошую работу. Но в своей собственной жизни эти люди отказываются от таких ценностей, порывают с понятием образованного человека, созданным гуманистами. Другими словами, их гуманитарное образование не позволяет им в полной мере осознать реальность, не говоря уже о том, чтобы овладеть ею.

Обе стороны в существующем споре практически во всем заблуждаются. Обществу знаний образованный человек нужен еще больше, чем прежде, а доступ к великому наследию прошлого должен быть одним из важных составных элементов. Но такое наследие будет охватывать намного больше, чем принято в нашей цивилизации, которая придерживается преимущественно западной, иудее-христианской традиции, ради чего и бо-

ются гуманисты. Образованный человек, необходимый нашему обществу, должен ценить и другие культуры и традиции: великое наследие китайской, японской, корейской живописи и керамики, философию и религию Востока, ислам как религию и культуру. Образованный человек не должен быть “книжным червем”, которые получают в результате гуманитарного образования. Ему необходимо обладать как способностью к *анализу*, так и тренированной *проницательностью*.

Западная традиция должна по-прежнему оставаться в центре, чтобы образованный человек смог осознать настоящее, а тем более будущее. Будущее может быть “постзападным” или “антизападным”, но никак не “незападным”. Материальная цивилизация и знания полностью основываются на западной традиции: западной науке, инструментах и технологии, производстве, экономике, принятых на Западе принципах финансовых и банковских операций. Все это возможно работать только при условии понимания и принятия западных идей и западной традиции в целом.

Сегодня самым ярко выраженным “антизападным” течением является не только фундаменталистский ислам. Сюда же можно отнести и другие разновидности сопротивления, например “Блестящий путь” в Перу: отчаянную попытку потомков инков побороть последствия испанского завоевания, вернуться к древним индейским языкам кечуа и аймара, выгнать ненавистных европейцев и их культуру назад за океан. Но это антизападное восстание финансируется за счет выращивания коки для наркоманов Нью-Йорка и Лос-Анджелеса, а его излюбленным оружием является не индейская рогатка, а автомобильная взрывчатка.

Образованный человек завтрашнего дня должен быть готов к жизни в глобальном мире. Это будет мир с ярко выраженным западным влиянием, но также и стремлением сохранить свою уникальность. Он должен стать гражданином мира — по своему видению, кругозору и информации. Но при этом он должен подпитываться и своими местными корнями, а затем, в свою очередь, обогащать местную культуру.

## **Общество знаний и общество организаций**

Посткапиталистическое общество является одновременно обществом знаний и обществом организаций, причем обе эти составляющие взаимозависимы, хотя и кардинально отличаются друг от друга по своим концепциям, взглядам и ценностям. Большинство образованных людей (если не все) будут пользоваться своими знаниями в качестве членов организации. Значит, образованный человек должен быть готов жить и работать одновременно в двух культурах — в культуре интеллектуала, который кон-

центрируется на словах и идеях, и в культуре менеджера, занимающегося в первую очередь работой и людьми.

Интеллектуалы воспринимают организацию как инструмент, который позволяет им применять свои специализированные знания. Менеджеры считают знания средством достижения эффективной работы организации. Правы и те и другие. Эти точки зрения хотя и противоположны, но выступают скорее как два полюса, нежели противоречия. Они, несомненно, нуждаются друг в друге: ученому-исследователю никак не обойтись без менеджера-исследователя, точно так же как менеджеру-исследователю крайне нужен ученый-исследователь. Если один элемент перевешивает другой, это приводит лишь к неэффективности и полному отчаянию. Мир интеллектуала, не имеющий в качестве противовеса менеджера, превращается в среду, где все делают, что хотят, но никто ничего не добивается. Мир менеджера, не уравновешенный интеллектуалом, становится бесполезной бюрократией, состоящей из людей организации. Но если оба мира дополняют друг друга, это приводит к расцвету креативности и порядка, к достижениям и выполнению поставленных задач.

Огромное число людей в обществе знаний на самом деле будут жить в этих двух культурах одновременно. А еще большим доведется приобретать опыт работы в обеих культурах, рано меняя свою карьеру, например, вместо специализированной работы заниматься руководством, когда молодой компьютерщик становится менеджером проекта и лидером команды или молодой преподаватель университета по совместительству в течение двух лет занимается административной работой. Здесь снова работа в качестве “бесплатной рабочей силы” в одной из организаций социального сектора позволит человеку по-новому взглянуть на жизнь, найти баланс, научиться уважать оба мира — и мира интеллектуала, и мира менеджера.

Все образованные люди в посткапиталистическом обществе должны быть готовы понимать обе культуры.

## TECHNES И ОБРАЗОВАННЫЙ ЧЕЛОВЕК

Для образованного человека XIX века понятие *technes* включало в себя не знания. Они уже преподавались в университете и превратились в дисциплины. Тех, кто ими занимался, называли скорее практиками, нежели ремесленниками или мастерами. Но *technes* не входили в состав гуманитарных наук или *allgemeine Bildung*, следовательно, не являлись составляющей знаний.

Университетские степени в области *technes* появились давно: в Европе степени в юриспруденции или медицине начали присваиваться еще

в XIII веке. На европейском континенте и в Америке — хотя того же нельзя сказать об Англии — новая инженерная степень (которую впервые присвоили во Франции при Наполеоне за несколько лет до начала XIX века) вскоре получила социальное признание. Большинство тех, кто считался образованным человеком — юристы, врачи, инженеры, геологи или все чаще бизнесмены (только в Англии было принято почитать “джентльмена” без профессии), зарабатывали на жизнь, применяя *technes*. Но их занятие или профессия считались лишь средством заработка, а не настоящей жизнью.

За пределами своих кабинетов люди, практикующие *technes*, не говорили о своей работе или о дисциплине. Это считалось профессиональным жаргоном, а немцы высмеивали такое явление, как *Fachsimpelei*. Еще больше насмешек оно вызывало во Франции, где любой человек, заговоривший о своей работе, приобретал репутацию скучного хама, которого вскоре никто из представителей высшего света не рисковал приглашать на свои вечера.

Но теперь, когда *technes* или технологии стали отраслями знаний, они считаются одной из составных частей понятия образованного человека. Тот факт, что гуманитарная программа, которая так нравилась студентам во время учебы в вузе, отказывается признавать новую реальность и объясняет, почему современные студенты уже через несколько лет после выпуска отрекаются от нее. Они чувствуют, что их подвели, а то и предали, и для этого у них есть все основания. Гуманитарные науки и *allgemeine Bildung*, которые не интегрируют эти новые отрасли знаний во “вселенную знаний”, не являются ни наукой, ни образованием. Они оказываются бессильными при первом же задании — создать взаимопонимание, то самое “универсальное общение”, без которого невозможна цивилизация. Вместо того чтобы объединять, подобные дисциплины лишь разделяют. Нам не нужны эрудиты, обладающие обширными познаниями, более того, мы должны, наоборот, еще больше специализироваться. Но вот что нам действительно необходимо — и что будет определять образованного человека в обществе знаний — это способность понимать различные области знаний. О чем идет речь в конкретном случае? К чему стремится эта область? Каковы ее основные вопросы и теории? Какие основные открытия удалось сделать? Каковы важные проблемы и задачи данного направления?

## СДЕЛАТЬ ЗНАНИЯ ПУТЕМ К ЗНАНИЯМ

Без понимания всего этого знания сами по себе становятся “стерильными” и, естественно, больше не будут настоящими знаниями. Они превратятся в интеллектуальных снобов, ни на что не способных. Большинство

новых открытий в каждой специализированной области знаний делаются благодаря другой, отдельной специализации, другой отрасли знаний.

В настоящее время происходят изменения и в экономике, и в метеорологии, к чему привела новая теория хаоса. Геология испытывает кардинальные трансформации под воздействием физики вещества, археология — под влиянием генетики типов ДНК, история — благодаря психологическому, статистическому и технологическому анализам и методам. Американец Джеймс М. Бьюкенен (р.1919) в 1986 г. получил Нобелевскую премию по экономике, поскольку применил последнюю экономическую теорию по отношению к политическим процессам, т.е. перевернул с ног на голову все предположения и теории, на которых в течение целого столетия основывали свою работу политологи.

Специалисты должны возложить на себя ответственность за то, чтобы общественность хорошо понимала и их, и их область знаний. Средства массовой информации, будь то журналы, кино или телевидение, должны при этом сыграть решающую роль. Но сами по себе они не способны справиться с этим заданием. Не сможет добиться этого и любой другой вид популяризации. Необходимо понимать суть отдельных отраслей, таких, какие они есть на самом деле — серьезных, требовательных дисциплин. Для этого лидеры всех отраслей знаний, начиная с ведущих ученых по каждой специальности, обязаны приступить к непростой задаче — дать определение тому, чем они занимаются.

В обществе знаний не существует “царицы всех наук”. Все отрасли знаний одинаково важны. Говоря словами великого средневекового святого и философа Бонавентуры, все направления знаний в равной мере ведут к истине. Но ответственность за то, чтобы сделать их путем к истине, путем к знанию, должны нести те, кто работает в этих конкретных отраслях. Все вместе они должны вызвать общее доверие к знаниям.

Капитализм доминировал в обществе уже более века, когда Карл Маркс в первом томе *Капитала* (1867 г.) назвал его особым социальным строем. Термин “капитализм” вообще возник только тридцать лет спустя, намного позже смерти Маркса. Значит, пытаться в наше время писать о *Знаниях* было бы не только крайне самонадеянно, но и совершенно преждевременно. Единственное, что можно сделать, — это попытаться описать общество и политику в период перехода от Века капитализма (и, конечно же, от Века социализма).

Но можно надеяться, что лет через сто будет написана подобная книга, возможно, даже озаглавленная как *Знания*. Это означало бы, что мы успешно преодолели фазу перехода, в которую сегодня лишь вступили. Глупо было бы предсказывать появление *Знаний*, как глупо было бы в 1776 году — в год Американской революции, появления книги *Богатство народов* Адама Смита и парового двигателя Джеймса Ватта — говорить об обществе, описанном Марксом сто лет спустя. Точно так же глупостью было бы

ожидать, что в период расцвета викторианского капитализма Маркс будет предсказывать появление общества, в котором мы живем сегодня.

Но одно мы все же можем предсказать: величайшей переменой будет изменение в знаниях, т.е. в их форме и содержании, в их значении, ответственности и в том, что они означают для образованного человека.

## Вывод

Общество знаний меняет саму суть того, что значит быть образованным человеком. При предыдущих социальных строях образованный человек считался украшением, а сегодня, в обществе знаний, он выступает как его главный представитель и ключевой ресурс. Это накладывает на человека новые обязанности и выдвигает новые требования. Человек, изучивший гуманитарные науки, должен не только знать великие традиции прошлого, но и быть в состоянии воспринимать и понимать реальность с тем, чтобы стать ее хозяином.

Образованный человек должен будет понимать мировую культуру, религии и традиции, не ограничиваясь только знаниями западной цивилизации. В эпоху быстрых перемен и поворотных моментов, которую мы сейчас переживаем, образованный человек должен обладать не только *аналитическими* способностями, но и *проницательностью*.

Образованный человек должен познакомиться с множеством различных отраслей знаний в самых разных дисциплинах, потому что перемены в одной дисциплине зачастую происходят из-за инноваций в другой. Интеграция знаний все больше будет становиться одной из обязанностей менеджера. Для этого потребуются непрерывное обучение и преподавание. Все чаще придется делать так, чтобы твои узкоспециализированные знания стали доступными тем, кто специализируется на другой дисциплине, это позволит управлять организациями знаний по мере того, как знания будут расщепляться и дальше.

# ОСНОВНЫЕ РАБОТЫ ПИТЕРА ДРУКЕРА

---

1. *Friedrich Julius Stahl: konservative Staatslehre und geschichtliche Entwicklung* (1932)
2. *The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism* (1939) [Google Booksearch Preview](#)
3. *The Future of Industrial Man* (1942)
4. *Concept of the Corporation* (1945) (*A study of General Motors*)
5. *The New Society* (1950)
6. *The Practice of Management* (1954)
7. *America's Next 20 Years* (1957)
8. *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New "Post-Modern" World* (1959)
9. *Power and Democracy in America* (1961)
10. *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions* (1964)
11. *The Effective Executive* (1966)
12. *The Age of Discontinuity* (1968)
13. *Technology, Management and Society* (1970)
14. *Men, Ideas and Politics* (1971)
15. *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (1973)
16. *The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America* (1976)
17. *An Introductory View of Management* (1977)
18. *Adventures of a Bystander* (1979) (*автобиография*)
19. *Song of the Brush: Japanese Paintings from the Sanso Collection* (1979)
20. *Managing in Turbulent Times* (1980)
21. *Toward the Next Economics and Other Essays* (1981)
22. *The Changing World of the Executive* (1982)
23. *The Last of All Possible Worlds* (1982)
24. *The Temptation to Do Good* (1984)

25. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (1985)
26. *The Discipline of Innovation, Harvard Business Review* (1985)
27. *The Frontiers of Management* (1986)
28. *The New Realities* (1989)
29. *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles* (1990)
30. *Managing for the Future: The 1990s and Beyond* (1992)
31. *The Post-Capitalist Society* (1993)
32. *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition* (1993)
33. *The Theory of the Business, Harvard Business Review, September-October 1994*
34. *Managing in a Time of Great Change* (1995)
35. *Drucker on Asia: A Dialogue Between Peter Drucker and Isao Nakauchi* (1997)
36. *Peter Drucker on the Profession of Management* (1998)
37. *Management Challenges for the 21st century* (1999)
38. *Managing Oneself, Harvard Business Review, March-April 1999*
39. *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management* (2001)
40. *Leading in a Time of Change: What it Will Take to Lead Tomorrow* (2001; в соавторстве с Питером Сенджем ((Peter Senge))
41. *The Effective Executive Revised* (2002)
42. *They're Not Employees, They're People, Harvard Business Review, February 2002*
43. *Managing in the Next Society* (2002)
44. *A Functioning Society* (2003)
45. *The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done* (2004)
46. *What Makes An Effective Executive, Harvard Business Review, June 2004.*
47. *The Effective Executive in Action* (2005)
48. *Classic Drucker* (2006)



# ОСНОВНЫЕ РАБОТЫ ПИТЕРА ДРУКЕРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

---

1. Питер Ф. Друкер, *Менеджмент. Задачи, обязанности, практика* (Вильямс, 2008).
2. Питер Ф. Друкер, *Классические работы по менеджменту* (Альпина Бизнес Букс, 2008).
3. Питер Ф. Друкер и Джозеф Макьярелло, *Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем* (Вильямс, 2007).
4. Питер Ф. Друкер, *О профессии менеджера* (Вильямс, 2008).
5. Питер Ф. Друкер, *Менеджмент в некоммерческой организации. Принципы и практика*. (Вильямс, 2007).
6. Питер Ф. Друкер, *Бизнес и инновации* (Вильямс, 2007).
7. Питер Ф. Друкер, *Практика менеджмента* (Вильямс, 2007).
8. *Инновации в бизнесе*. Антология (Альпина Бизнес Букс, 2007).
9. Питер Ф. Друкер, *Эпоха разрыва. Ориентиры для нашего меняющегося общества* (Вильямс, 2007).
10. Питер Ф. Друкер, *Эффективное управление предприятием* (Вильямс, 2008).
11. Питер Друкер, *Управление в обществе будущего* (Вильямс, 2007).
12. Питер Ф. Друкер, *Задачи менеджмента в XXI веке* (Вильямс, 2007).
13. Питер Ф. Друкер *Эффективный руководитель* (Вильямс, 2007).
14. Питер Ф. Друкер, *Энциклопедия менеджмента* (Вильямс, 2006).
15. Питер Друкер, *О профессиональном менеджменте* (Вильямс, 2006).



## МЕНЕДЖЕР ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ

---

Сегодняшний слушатель университетского курса по менеджменту будет активно работать еще и сорок пять–пятьдесят лет спустя — вплоть до третьей четверти XXI века.

Сто лет назад никто не мог предвидеть, каким будет мир в 1950-е или 1960-е годы. А в 1960-е годы, когда многие из современных менеджеров начали учиться в университете или пошли работать, никто не смог бы сказать, как изменится мир в 2008 году. Единственное, что можно уверенно сказать о политике, обществе и экономике лет так через пятьдесят, — это то, что грядут большие перемены.

Кроме того, можно также с высокой долей вероятности предсказать кое-что важное относительно менеджера завтрашнего дня, т.е. того человека, который сегодня приступил к изучению курса менеджмента. Несомненно, появятся новые навыки, а вместе с ними и потребность для него организовать собственное развитие и приобрести привычку *непрерывно учиться*. Тем не менее три задачи менеджера останутся прежними. Менеджерам завтрашнего дня придется прежде всего отвечать за *эффективность работы организации*, в которой они трудятся. Они должны нести ответственность за *производительность работы и достижения работника*. А задача *управления социальным влиянием и социальной ответственностью* едва ли станет менее важной или не такой насущной. Иными словами, менеджеры завтрашнего дня будут заниматься решением тех же задач, что и их коллеги сегодня, будут беспокоиться о том же, столкнутся с теми же проблемами и требованиями — хотя от них и будет ожидать, что они подойдут к их решению, обладая более обширными знаниями, лучше умея думать и планировать, будучи более компетентными, чтобы действовать в обществе знаний.

Прежде всего менеджерам придется научиться управлять в ситуациях, в которых они не обладают командным авторитетом, где их не контролируют, но и они сами не могут ничего контролировать. Это фундаментальная перемена. В книгах по менеджменту по-прежнему пишут преимущественно об управлении подчиненными. Но мы больше не можем оценивать руководителя лишь с учетом того, сколько человек ему подчиняется. Этот показатель играет намного меньшую роль, чем сложность задания, необходимая для его выполнения информация, и сведения, получаемые в результате, ожидаемый вклад и различные виды отношений, которые нужны для работы.

Точно так же в новостях о бизнесе все еще говорят лишь об управлении подчиненными. Но такой подход был характерен для 1950-х и 1960-х годов. Компании обычно развивались одним из двух способов: с нуля или в ходе приобретений. В обоих случаях менеджер контролировал ситуацию. Сегодня компании зачастую растут благодаря альянсам, всевозможным опасным связям и совместным предприятиям, и при этом очень мало кто действительно понимает, как эффективно руководить такой организацией. Этот новый тип роста приводит в отчаяние традиционного менеджера, который полагает, что должен владеть источниками и рынками или контролировать их.

Менеджеры должны будут добиваться продуктивности от людей, которые работают на них, но не являются наемными сотрудниками. Вероятно, предприятие в конечном счете перепоручит выполнение большей части работы другим организациям, если эти задания не позволяют работнику сделать карьеру и стать руководителем высшего звена. Чтобы добиться производительности, вы должны подумать об аутсорсинге тех видов деятельности, в которых нет своих старших руководителей. Тенденция к аутсорсингу меньше связана с экономностью и имеет большее отношение к качеству.

Менеджеры по-прежнему говорят о людях, которые им “подчиняются”, но это слово нужно вычеркнуть из управленческого словаря. *Информация приходит на смену авторитарности.* Финансовый директор компании при аутсорсинге информационных технологий может работать всего с двумя помощниками и секретарем, но от его решений относительно операций в иностранной валюте можно потерять — или заработать — за день больше, чем вся остальная компания зарабатывает за год. Один ученый решает, какие исследования проводить в лаборатории большой компании. У него даже нет секретаря или звания, но его достижения предполагают, что решения этого человека не имеют обратной силы. Он может больше влиять на результаты, чем исполнительный директор. В военной сфере подполковник привык командовать батальоном, но сегодня у него может быть всего лишь один помощник, а сам подполковник будет отвечать за отношения с крупной иностранной державой.

Помимо всего прочего, можно также предположить, что произойдет серьезное расширение в сфере применения управленческих задач. Одна из них, несомненно, нанесет сокрушительный удар по систематическому менеджменту в организациях общественного сектора, будь то государственного органа, школы или университета. И действительно, в этот период XXI века граница менеджмента, скорее всего, будет проходить по общественным организациям, точно так же, как в течение последних семидесяти лет рубежом менеджмента являлось бизнес-предприятие.

Но существуют и серьезные приоритеты в каждой из управленческих задач, которые, скорее всего, потребуют систематической работы со стороны

менеджеров завтрашнего дня. В случае с первой управленческой задачей — добиваться конкретной *эффективности* бизнес-компании или общественной организации — самая насущная проблема состоит в том, чтобы организовать *систематический отказ* от всего устаревшего, непродуктивного, больше не подходящего. Мы многое узнали об инновациях как организованной деятельности, по крайней мере, нам известно, что именно обязанностью менеджеров является создание нового будущего. Теперь нам нужно понять, что отказ от дня вчерашнего тоже выступает одной из основных задач менеджера. Этот факт еще только предстоит осознать, в частности менеджерам общественных организаций. Пока что общественные организации редко отказывались от чего-то устаревшего и практически никогда не занимались этим систематически.

В эпоху *труда и работы* серьезная задача заключается в том, чтобы управление человеческими ресурсами в рамках организаций соответствовало социальной действительности. За последние семьдесят лет рабочий класс во всех развитых странах кардинально изменился. Современный работник, скорее всего, будет работником умственного, а не физического труда. И действительно, рабочие, занятые на производстве, уже представляют меньшинство в развитых странах, а к 2020 году, вероятно, составят очень незначительный процент от всего работоспособного населения. Но даже современный работник физического труда, т.е. рабочий на производстве, значительно отличается по своим доходам, а в первую очередь, по образованию, от работника физического труда дня вчерашнего. Традиционная граница между работником и хозяином быстро исчезает, сегодня она уже является анахронизмом, как бы сильно мы ни были привязаны к этому понятию. Ведь с помощью пенсионных фондов наемные работники (особенно в Соединенных Штатах Америки) быстро становятся настоящими хозяевами компаний. В США сегодня пенсионные фонды сотрудников владеют примерно одной третьей промышленности и еще большей долей действительно крупных компаний. К 2020 году доля владения пенсионных фондов американским капиталом вырастет до 50 процентов, и снова же в случае с крупными компаниями этот показатель будет существенно выше. Другие развитые страны тоже приближаются к этому уровню, хотя и иными путями, с помощью иных механизмов.

Это никоим образом не приведет к утопии в управлении человеческими ресурсами. Старые проблемы, трудности и конфликты на работе, описанные в данной книге, будут существовать и дальше. Но появление работника как настоящего владельца благодаря пенсионным фондам, хотя он непосредственно и не контролирует бизнес, делает возможной и необходимой систематическую и целенаправленную работу по созданию того, что в данной книге называлось “ответственным работником”, т.е. человеком, который,

независимо от своей работы, возлагает на себя высокую степень управленческой ответственности за выполнение задачи, а также за управление всем трудовым сообществом и его проблемами. Для этого не требуется больших нововведений. Многие компании занимаются этим уже более ста лет. Но то, что прежде было редким исключением, теперь должно стать всеобщим правилом. Необходимые перемены опять же будут самыми значительными в общественном секторе, потому что в том, что касается управления работой и трудом, общественные организации в подавляющем большинстве значительно отстают от бизнес-компаний с хорошо развитым менеджментом.

Следующее изменение в управленческой работе — это необходимость управлять собственной карьерой. Даже сегодня поразительно мало американцев готовы самостоятельно выбрать себе работу. Когда им задают вопрос: “Знаете ли вы свои сильные стороны? Осознаете ли свои недостатки?”, они смотрят на вас непонимающим взглядом. Или же зачастую они могут рассказать о своем знании предмета, но это неправильный ответ. Готовя свои резюме, эти люди по-прежнему стараются перечислять должности как ступени служебной лестницы. Пришла пора отказаться от привычки представлять себе работу или развитие карьеры так, как это было раньше, и думать об этом вопросе с точки зрения задания и приобретения один за другим новых навыков.

Очень сложно до конца разобраться в том, что вы собой представляете и что вам удастся лучше всего. Помогая людям научиться нести ответственность, наша система образования становится все более вредной. Чем дольше вы продолжаете учиться, тем меньше решений вам приходится принимать. Например, решение о том, изучать французский или историю искусств, можно основывать на том, нравится ли вам рано просыпаться. Ситуация в высшем образовании еще хуже.

Большинство выпускников начинают с больших компаний, потому что еще не решили, где видят свою дальнейшую занятость, а эти компании прислали вербовщиков. Но как только молодой специалист проходит первый тренинг и приступает к работе, ему приходится принимать решения относительно будущего. Никто не будет делать это за него.

А как только они начинают принимать решения, то многие из самых лучших в течение первых трех-пяти лет переходят в компании среднего размера, потому что там у них есть шанс стать топ-менеджерами. Если руководство не вызывает страха, то любой может подняться наверх и сказать: “Я проработал в бухгалтерии три года и теперь готов заняться маркетингом”.

Как бы странно это ни казалось, самый серьезный недостаток экономики знаний состоит в том, что она превращается в систему, в которой правит образованная элита. Повсюду заметны признаки дипломной дискриминации. Почему кто-то должен мне говорить, что такой-то человек — действитель-

но хороший ученый, если у него нет докторской степени? Попасть в такую ловушку просто, потому что научные степени подтверждены документами, а вот *чтобы оценить реальный вклад человека, необходимо личное суждение.*

Вы должны не только понимать собственные сильные стороны, но также разбираться в достоинствах тех людей, которым поручаете определенные задания, а заодно — в сильных сторонах коллег и босса. Слишком многие менеджеры по-прежнему все усредняют. Они все еще говорят о “наших инженерах”. А я заявляю: “Приятель, у тебя нет инженеров, а есть Джо, Мэри, Джим и Боб, и все они не похожи друг на друга”. Больше нельзя управлять рабочей силой. Вы руководите отдельными людьми, поэтому должны хорошо знать их, чтобы иметь право подойти и сказать: “Мэри, думаешь, тебе пора переходить к этому заданию? Тогда тебе придется забыть, что ты женщина, потому что ты — инженер. Кроме того, тебе не помешает быть внимательнее к людям. Не нужно говорить людям без десяти пять в пятницу, что им придется задержаться, если тебе это было известно еще в девять утра”.

Ключ к производительности работников умственного труда — нацелить их на реальное задание. Знаете, почему в большинстве случаев повышение по службе оказывается неудачным? Неправильный выбор кандидатуры. Стандартный случай, конечно, — когда отличный продавец становится менеджером по продажам. Это задание может включать в себя любой из четырех аспектов: менеджер торговцев, рыночный менеджер, менеджер бренда или суперторговец, который открывает совершенно новую область. Но никто точно не говорит, чем конкретно придется заниматься новичку, поэтому он старается лишь еще больше делать то, благодаря чему получил это повышение. А это самый верный способ ошибиться.

Одна из самых серьезных проблем в управлении работниками умственного труда — предположение, распространенное среди них, будто если вас хорошо понимают, значит, вы вульгарны. Во времена моей юности считалось само собой разумеющимся, что экономисты, врачи, психологи, лидеры в любой отрасли должны изъясняться понятно. Эйнштейн много лет работал с тремя разными помощниками, чтобы сделать свою теорию относительности доступной для обывателя. Даже Джон Мейнард Кейнс приложил все усилия, чтобы его экономическая теория была понятна.

Мы не можем мириться с высокомерием среди работников умственного труда. Знания — сила, именно поэтому люди, обладавшие ими в прошлом, часто пытались сделать знания тайными. Но при умственном труде источником силы служит не сокрытие знаний, а передача информации, благодаря чему та становится производительной.

Это означает, что вы не должны закрывать глаза на интеллектуальное высокомерие. На любом уровне работники умственного труда должны

изъясняться понятно, и независимо от полученного образования менеджер должен стремиться понимать других. Возможно, это будет даже самой главной задачей менеджера технических специалистов. Он обязан не только выступать переводчиком, но еще и служить балансиром между специализацией и ее представлением.

Производительность знаний можно измерить и качественно, и количественно. Мы знаем, что руководители должны быть одновременно менеджерами специалистов и синтезаторами различных областей знаний. Такая ситуация пугает традиционного менеджера, который беспокоится из-за общения с интеллектуалами, не меньше, чем она страшит интеллектуала, который боится, что слишком увлекся заработком и может потерять уважение коллег из своей дисциплины. Но в организации, основанной на знаниях, и очень умные, и не слишком, должны играть в одной команде.

Наконец, в том, что касается социального влияния и ответственности управленческой работы, менеджерам придется научиться систематически и внимательно оценивать сложные и рискованные компромиссы между конфликтующими потребностями и правами. Вместе с тем менеджеры должны понять, как думать наперед в отношении социального воздействия своего учреждения — бизнес-предприятия, школы и колледжа, больницы или государственного органа. Они должны осознать характер этого воздействия — технический или социальный, а также то, на кого оно нацелено — на сотрудников организации или на общество, общину и окружающий мир вне ее. Это обязанность лидера. А в обществе, состоящем из организаций, менеджеры как группа и являются лидерами, какой бы скромной ни была персональная роль и индивидуальная власть каждого отдельного менеджера.

Это новые задачи менеджмента и новые требования к нему. Но можно также предсказать и то, какой будет самая серьезная перемена для отдельного менеджера. Менеджер завтрашнего дня все чаще будет делать карьеру несколько раз. Все чаще мужчины и женщины будут менять работу, окружение, собственную роль, подчас в возрасте между сорока и пятидесятью. И чем более успешен человек в роли менеджера или квалифицированного работника, тем выше шансы, что он отважится на такое изменение в карьере. Это может выразиться или только в переходе из одной компании в другую, или в смене вида деятельности с бухгалтерской работы на руководство сбытом.

Но это может быть и переход из одного вида организации в другой. Успешный ревизор компании среднего размера может, например, стать администратором больницы. Сегодня "вторую карьеру" никоим образом нельзя назвать распространенным явлением. Однако завтра она может превратиться в общепринятое правило, хотя мы по-прежнему считаем это лишь исключением. Одна из причин, но далеко не единственная, состоит



в пенсионном плане работника, особенно в пенсионных планах, принятых в бизнесе. Сегодня они предлагают менеджеру и квалифицированному работнику средних лет существенные экономические гарантии, а ведь именно экономическая неуверенность заставляла людей держаться за работу, которую они давно переросли, которая им надоела, больше не представляет интереса и не доставляет радости. И можно уверенно говорить о том, что это еще больше усилит важность непрерывного обучения менеджеров, обяжет их нести большую ответственность за саморазвитие как человека и руководителя, а также постоянно углублять свои знания управленческой работы, развивать управленческие навыки и инструменты.

Но самое важное предсказание в том, что касается менеджера завтрашнего дня, — это то, что завтра действительно будет менеджер, роль которого определяется *ожидаемым вкладом*. По всей вероятности, завтра менеджеров будет больше, чем сейчас, и они будут играть более заметную роль. Если человечество само не приведет себя к гибели в результате такой катастрофы, как ядерная война, общество и дальше будет обществом организаций и обществом знаний. И в той же степени, в которой развитые страны добились социального и экономического роста, они все больше будут становиться еще и обществом организаций.

Организации далеки от совершенства. Как известно любому менеджеру, все они очень непросты, полны разочарования, трений и напряжения, они неповоротливы и негибки. Но это единственный инструмент, с помощью которого мы сможем добиться такой социальной цели, как экономическое производство и дистрибуция, здравоохранение, управление и образование. У нас нет ни малейших причин ожидать, что общество захочет отказаться от тех услуг, которые могут предоставить только эффективно действующие организации. И действительно, мы имеем все основания полагать, что общество будет требовать от всех своих институтов еще большей эффективности, зависимость от которой будет становиться все сильнее.

А именно благодаря менеджерам институты могут работать эффективно.



Литературы по менеджменту сейчас так много, что нельзя и надеяться на то, чтобы охватить ее всю. Невозможно даже выбрать и представить только самые хорошие книги. Мы же попытались подготовить перечень книг — возможно, слишком длинный, — которые многие наши друзья, опытные менеджеры из многих стран мира, назвали как нужные, полезные и достойные внимания.

Чтобы сделать список удобнее, мы разделили книги на основные категории и повторяли одно название несколько раз, если, на мой взгляд, оно заслуживает упоминания в разных категориях.

## Американские книги о Питере Ф. Друкере

Beatty, Jack. *The World According to Peter Drucker*. New York: Free Press, 1998.

Cohen, William A. *A Class with Drucker: The Lost Lessons of the World's Greatest Management Teacher*. New York: AMACOM, November 2007.

Eldersheim, Elizabeth Hass. *The Definitive Drucker*. New York: McGraw-Hill, 2006.

Flannerty, John E. *Shaping the Managerial Mind—How the World's Foremost Management Thinker Crafted the Essentials of Business Success*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

Tarrant, John J. *Drucker: The Man Who Invented the Corporate Society*. Boston: Cahnners Books, 1976.

## 1. Истоки, основы и задачи менеджмента

Chandler, Alfred D., Jr. *Strategy and Structure*. London: MIT Press, 1962.

Chandler, Alfred D., Jr. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1993 (новое издание).

Chandler, Alfred D., Jr., and Stephen Salisbury. *Pierre S. DuPont and the Making of the Modern Corporation*. New York: Harper & Row, 1971.

Drucker, Peter F. *Concept of the Corporation*. Rutgers, NJ: Transaction Publishers, 1993. Впервые опубликовано в издательстве John Day Company, NY, 1946.

Drucker, Peter F. *The Future of Industrial Man*. Rutgers, NJ: Transaction Publishers, 1995. Впервые опубликовано в издательстве John Day Company, NY, 1942.

Drucker, Peter F. *The New Society*. Rutgers, NJ: Transaction Publishers, 1993. Впервые опубликовано в издательстве John Day Company, NY, 1950.

Drucker, Peter F. *The Post-Capitalist Society*. New York: HarperCollins, 1993.

Landes, David S. *The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the present*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1969.

Machlup, Fritz. *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1962.

Maciariello, Joseph A. "Peter Drucker on Executive Leadership and Effectiveness," in *Leader of the Future 2*. Под редакцией Frances Hesselbein and Marshall Goldsmith, San Francisco: Jossey-Bass, 2006, p. 3–27.

Maciariello, Joseph. "Peter F. Drucker on a Functioning Society." *Leader to Leader* (Summer 2005).

McCraw, Thomas K. *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*, Cambridge, MA: Belnap Press of Harvard University Press, 2007.

Nevins, Allan, and Frank E. Hill. *Ford: Decline and Rebirth 1911-1962*. New York: Scribner, 1962, 1963.

Schumpeter, Joseph. *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Allen & Unwifl, 1950.

Schumpeter, Joseph. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934. Оригинальное немецкое издание, 1911.

Siemens, George. *Der Wegtler Elektrotechnik: Geschichte des Hawes Siemens*. Freiburg: Alber, 1961.

Sloan, Alfred P., Jr. *My Years with General Motors*. New York: Doubleday, 1963, 1990.

Watts, Steven. *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: Knopf, 2005.

Woodruff, Philip. *The Men Who Ruled India*. 2 vols. London: Macmillan, 1954.

## **2. Менеджмент как процесс и как дисциплина**

Drucker, Peter F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperCollins, 1999.

Drucker, Peter F. *Managing the Nonprofit Organization*. New York: HarperCollins, 1990.

Drucker, Peter F. *The Practice of Mattagtmnt*. New York: HarperCollins, 1993. Впервые опубликовано в издательстве Harper & Row, 1954.

Gantt, Henry. *Gantt on Management*. Edited by Alex W Rathe. New York: American Management Association, 1961.

Leader to Leader Institute. *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

Simon, Herbert A. *Administrative Behavior*. 4th ed. New York: Free Press, 1997.

Urwick, Lyndall F., and E.F.L. Brech. *The Making of Scientific Management*. Facsimile edition. Thoemmes Continuum. 2002. Впервые опубликовано в издательстве Pitman, London, 1966.

### **3. Менеджмент в Японии**

Liker, Jeffrey K. *The Toyota Way*. New York: McGraw-Hill, 2004.

Womack, James P., Daniel T. Jones, and Daniel Roos. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production—Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry*. Paperback ed. New York: Free Press, 2007.

### **4. Управление ради эффективности**

Collins, Jim. *Good to Great*. New York: HarperCollins, 2001.

Drucker, Peter F. *Managing for Results*. New York: HarperCollins, 1993. Впервые опубликовано в издательстве Harper & Row, 1964.

Drucker, Peter F. "Not Enough Generals Were Killed." Foreword in *The Leader of the Future*. Edited by Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard. San Francisco: Jossey-Bass, p. xi-xv.

Gerstner, Louis V. *Who Says Elephants Can't Dance: Leading a Great Enterprise through Dramatic Change*. New York: HarperCollins, 2002.

Interviews and Postscript by Joseph A. Maciariello. *The Journal of Management, Spirituality & Religion*. Special issue. *Values and Virtues in Organizations*. Edited by Charles C. Manz, Kim S. Cameron, Karen P. Manz, and Robert D. Marx. Vol. 3, nos. 1 and 2 (2006).

Penrose, Edith R. *The Theory of the Growth of the Firm*. 3rd ed. New York: Oxford University Press, 1995.

Porter, Michael E. "Strategy and the Internet." *Harvard Business Review* (June 2001).

Prahalad, C. K., and V. Hamel. *Competing for the Future*. New York: Free Press, 1995.

Rose, Stuart. "Back in Fashion: How We're Reviving a British Icon". *Harvard Business Review*. May 2007.

Warren, Rick. *Purpose-Driven Church*. Grand Rapids, MI: Zondervan, 1995.

Welch, Jack. *Winning*. New York: HarperCollins, 2005.

Schumpeter, Joseph. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934.

## 5. Работа и работник

- Davenport, Thomas H. *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- Friedman, Thomas, L. *The World Is Flat*. New York: Farrar, Straus & Giroux, 2005. Исправленное и дополненное издание, 2006.
- Herzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man*. London: Staples Press, 1968.
- Herzberg, Frederick, B. Mausner, and B. R. Snyderman. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959.
- Likert, Rensis. *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Malone, Thomas W. *The Future of Work*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- Maslow, A. H. *Eupsychian Management: A Journal*. Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1965.
- Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. London: Harper & Row, 1970.
- Mayo, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard Business School Press, 1946.
- Mayo, Elton. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge & Kegan Paul, 1949.
- McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- Taylor, F. W. *Scientific Management*. New York: Harpers, 1912 (и много последующих изданий).
- Wiener, Norbert. *The Human Use of Human Beings*. London: Sphere Books, 1969.
- Womack, James P., Daniel T. Jones, and Daniel Roos. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production — Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry*. Paperback ed. New York: Free Press, 2007.

## 6. Социальное влияние и социальная ответственность

- Drucker, Peter F. "What Is Business Ethics?" *The Public Interest* (Spring 1981) pp. 18–36.
- Friedman, Milton. "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits." *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.

## 7. Работа менеджера

- Barnard, Chester I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938, reprinted 1968.
- Drucker, Peter F. *The Effective Executive*. New York: HarperCollins, 2005. Впервые опубликовано в издательстве Harper & Row, 1966.

Follet, Mary Parker. *Mary Parker Follet Prophet of Management: A Celebration of the Writings from the 1920s*. 1st ed. Edited by Pauline Graham. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.

Ghoshal, Sumantra. "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices," *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4 No. 1, p. 75–91.

McGregor, Douglas. *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill, 1967.

## 8. Навыки и инструменты менеджера

Allison, Graham, and Phillip Zelikow. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. 2nd ed. New York: Longman, 1999.

Anthony, Robert N., and Vijay Govindaragan. *Management Control Systems*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2007.

Anthony, Robert N., and David W. Young. *Management Control in Nonprofit Organizations*. 6th ed. Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1999.

Chandler, Alfred D., Jr. *Scale and Scope: The Dynamics of American Capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

Cooper, Robin, and Robert S. Kaplan. *The Design of Cost Management Systems*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.

Forrester, Jay W. *Industrial Dynamics*. Cambridge, MA: MIT Press, 1961.

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006.

Kerr, Steven. "On the folly of rewarding A, while hoping for B." *Academy of Management Executive*, 1995, 9(1) p. 7–14.

Porter, Michael E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Rev. ed. New York: Doubleday, 2006.

Solomons, David. *Divisional Performance: Measurement and Control*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1988.

Stewart, Bennet G. *The Quest for Value*. New York: HarperCollins, 1991.

## 9. Организационный дизайн и структура

Drucker, Peter F. *Concept of the Corporation*. Rutgers, NJ: Transaction Publishers, 1993. Впервые опубликовано в издательстве John Day Company, NY, 1946.

Fayol, Henri. *General and Industrial Management*. London: Pitman, 1967.

Galbraith, Jay R. *Designing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

March, James G., and Herbert A. Simon. *Organizations*. 2nd ed. Boston, MA: Blackwell Publishers, 1993.

Saylei, Leonard B. and Margaret K. Chandler. *Managing Large Systems: Organisations for the Future*. New York: Harper & Row, 1971.

Sloan, Alfred P., Jr. *My Years with General Motors*. New York: Doubleday, 1963, reprinted 1990.

Urwick, Lyndall F. *Notes on the Theory of Organization*. New York: American Management Association, 1953.

Vancil, Richard F. *Decentralization: Management Ambiguity by Design*. Homewood, IL: Dow-Jones-Irwin, 1979.

## **10. Задачи топ-менеджмента**

Chandler, Alfred D., Jr., and Stephen Salisbury. *Pierre S. DuPont and the Making of the Modern Corporation*. New York: Harper & Row, 1971.

Cloud, Henry. *Integrity: The Courage to Meet the Demands of Reality*. New York: HarperCollins, 2006.

De Geus, Arie. *The Living Company*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

Schien, Edgar H. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

Sloan, Alfred P., Jr. *My Years with General Motors*. New York: Doubleday, 1963, reprinted 1990.

Woodruff, Philip. *The Men Who Ruled India*. 2 vols. London: Macmillan, 1954.

## **11. Стратегии и структуры**

Chandler, Alfred D., Jr., and Salisbury, Stephen. *Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation*. New York: Harper & Row, 1971.

Dale, Ernest. *The Great Organizers*. New York: McGraw-Hill, 1960.

Sayles, Leonard R., and Chandler, Margaret K. *Managing Large Systems: Organizations for the Future*. New York: Harper & Row, 1971.

Monks, Robert A. G., and Nell Minow. *Corporate Governance*, 4th ed. West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2008.

## **12. Многонациональная корпорация**

Bartlett, Christopher A., and Sumantra Ghoshal. *Managing Across Borden*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

Hofstede, H. "Motivation, Leadership, and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics* (summer 1980) pp. 42–63.

Yoshino, Michael Y., and Srinivasa U. Rangan. *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.



### 13. Новаторская организация

Argyris, Chris, G. *On Organizational Learning*. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishing, 1999.

Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma*. New York: HarperCollins, 2003.

Drucker, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: HarperCollins, 1993. Впервые опубликовано в издательстве Harper & Row, NY, 1985.

Gendron, George. "Flashes of Genius," *Inc.Com* (May 1996): <http://www.inc.com/magazine/19960515/2083.html>.

### 14. Менеджер завтрашнего дня

Drucker, Peter F. *The Age of Discontinuity*. Rutgers, NJ: Transaction Publishers, 1992. Впервые опубликовано в издательстве Harper & Row, 1969.

Drucker, Peter F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperCollins, 1999.

Drucker, Peter F. *Managing in the Next Society*. New York: St. Martins, 2002.