

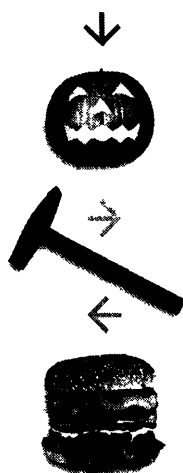
Дмитрий Степанов

**ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ:
КОМАНДА, ИЕРАРХИЯ, ЕДИНОВЛАСТИЕ**



Дмитрий Степанов

**ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ:
КОМАНДА, ИЕРАРХИЯ, ЕДИНОВЛАСТИЕ**



РЕЧЬ

Санкт-Петербург 2005

ББК 88.4 С 79

Степанов Д. В.

ПЗ0 Эффективное управление: команда, иерархия, единовластие.
— СПб.: Речь, 2005. — 144 с.

ISBN 5-9268-0378-8

В книге представлены взгляды автора на управление растущим предприятием. Что лучше — командная работа или бюрократия и жесткая власть? Как стоит мотивировать сотрудников, а какие методы только ухудшат ситуацию? Каким образом строит выстраивать отношения между сотрудниками и отделами фирмы? Какие проблемы поджидают управленца на пути его карьерного роста?

Ответы на эти и многие другие вопросы будут интересны многим — руководителям разного уровня и профиля, психологам, организационным консультантам.

ISBN 5-9268-0378-8

© Д. В. Степанов, 2005

© Издательство «Речь», 2005

© П. В. Борозенец, обложка, 2005

ВВЕДЕНИЕ

За годы существования рыночной экономики в постсоветской России мы успели стать очевидцами неисчислимого количества взлетов и падений различных фирм. Кто-то терпел неудачу в самом начале пути. Кто-то, успешно пройдя первый этап становления бизнеса, не смог противостоять жесткому натиску конкурентов. Впрочем, история знает немало и позитивных примеров. Были и те, кто вступал в бизнес владельцами нескольких ларьков или ремонтной мастерской и поднимал их до уровня мощных корпораций. Были и те, кто, начав с нуля, создавали собственные бизнес-империи. Но и гиганты делового мира гибнут. Почему? Отчего?

Говорят, что у победы много отцов, а неудача всегда сирота. Это не совсем так. Большинство менеджеров разорившихся фирм назовут вам тысячу причин провала. Они будут ссылаться и на неблагоприятную конъюнктуру рынка, и на недобросовестные действия конкурентов, и на произвол чиновников. И это все действительно может иметь место. Однако главной причиной любой неудачи, равно как и залогом любого успеха, всегда является человеческий фактор. Да, от ошибок не застрахован никто. Но, даже допустив ошибку, грамотный менеджер должен суметь минимизировать ее последствия, должен знать, как вывести фирму, попавшую в сложную ситуацию, из кризиса. Именно поэтому его зарплаты выше, чем у всех остальных работников фирмы. Именно поэтому он и руководитель.

Что вы говорите? Люди не хотят работать? Не проявляют инициативу? А кто должен был создать систему мотивации? На ком лежит ответственность за подбор и расстановку персонала? На руководителе. Значит, это прокол в его работе.

Конъюнктура рынка неблагоприятная? Да, это так, однако ни одна известная корпорация не может похвастаться развитием исключительно в благоприятных условиях. Хорошему управленцу должны быть известны приемы действий

в кризисных ситуациях, и если фирма гибнет от неблагоприятной конъюнктуры, это означает лишь то, что в изменившихся условиях деятельности была избрана неверная стратегия. А на ком лежит ответственность за разработку стратегии? На руководителе.

Чиновники ставят палки в колеса. Ну а кто должен выстраивать с ними взаимоотношения? Руководитель! И не стоит оправдывать себя тем, что вы не нашли с ними общего языка. Политики и чиновники всегда зависят от тех, кто их кормит, иными словами, они зависят от реального бизнеса. И если в переговорах с ними вы выбрали неверную стратегию, это опять-таки ваш прокол.

Что же получается? Успех или провал коммерческого предприятия целиком зависит от руководства? Совершенно верно. И более того: на основании своего достаточно длительного опыта работы в различных бизнес-структурах я возьму на себя смелость утверждать, что в бизнесе крайне редко можно попасть в действительно безвыходную ситуацию, которая по-настоящему угрожала бы существованию предприятия. В подавляющем большинстве случаев грамотная разработка стратегии и активные действия руководства способны реанимировать гибнущие предприятия. К сожалению, чаще всего руководство, которое своими руками и завело фирму в тупик, упорно не хочет признавать своих ошибок или начинает суетиться и совершать непродуманные поступки и тем самым окончательно губит дело.

Успех или неудача в бизнесе — это всегда следствие определенных действий руководства. Однако разработать успешную стратегию развития бизнеса, опираясь на рекомендации многочисленных книг и пособий по менеджменту, практически невозможно. Любое предприятие, как и любая ситуация, уникальны. Да, мы можем найти много общего между нашей уникальной ситуацией и хрестоматийными, известными, многократно изученными и описанными. И тем не менее всегда можно обнаружить нюансы, которые в данном конкретном случае не позволят использовать прием, который кто-то когда-то с успехом применил в аналогичной ситуации.

Однако есть целый ряд фундаментальных законов бизнеса, и они действуют во всех без исключения коммерческих предприятиях всего земного шара. Выйти из-под их действия невозможно — это все равно что попытаться обмануть закон всемирного тяготения. Их игнорирование приводит к неизбежному краху, их учет и использование в своих интересах — к неизменному успеху. Многие из этих правил действительно универсальны, их проявления можно найти не только в бизнесе, но и в политике, в культуре, в истории целых стран и народов. Однако главная тема данной книги — управление коммерческими предприятиями, и поэтому здесь и далее мы будем говорить о бизнесе. Я постараюсь показать те основополагающие законы, которые, надеюсь, позволят вам вывести свою фирму на уровень мощной корпорации, развить ее до влиятельной бизнес-империи.

Собственно, если вы желаете избежать краха, то другого пути у вас все равно нет. Закон бизнеса, как и закон жизни вообще, — развитие. Если некий предприниматель начал небольшое дело и оказался успешен, у него только один шанс остаться на плаву — развиваться. В своих предыдущих книгах («Использование принципов классической китайской стратегии в современном бизнесе» и «Монарх») я достаточно подробно раскрывал это утверждение. Я старался объяснить, почему прекращение развития — смерть любого начинания, почему никогда нельзя останавливаться на достигнутом. Описал я и ряд закономерностей и правил, по которым должно идти развитие. А сейчас, на мой взгляд, пришло время поговорить о закономерностях и правилах, обуславливающих функционирование системы, уже достигшей определенной степени сложности, включающей в себя ряд подсистем (или, проще говоря, подразделений или даже дочерних предприятий). Эти правила стоит знать хотя бы потому, что их несоблюдение привело многие предприятия к банкротству, и об этом тоже пойдет речь на страницах данной книги.

У любого предприятия есть два основных пути развития. Первый — повышение своего личного мастерства. Этот

путь более характерен для экспертов в различных областях и научных работников, для тех, кто оказывает те или иные услуги или производит какую-то продукцию. В этом случае усложнение идет за счет повышения квалификации, расширения области профессиональных знаний, усложнения решаемых задач. Повышение мастерства способствует росту доходов, повышается вес предприятия или специалиста на рынке. При этом система, обслуживающая данного профессионала, расширяется крайне незначительно. Ну разве что вместо одного секретаря появятся два, чуть-чуть увеличится штат расчетчиков. Однако в любом случае, для такой системы вопрос организации взаимодействия подразделений и налаживания сложной бюрократии будет неактуальным. Если будет выбран данный путь, развитие пойдет по иным законам, рассмотрение которых будет предметом другой книги¹.

Однако, путь профессионального самосовершенствования не всех привлекает и не всем подходит. Существуют сферы деятельности, где нецелесообразно доводить качество товара до сияющих высот, неизбежно сопровождая этот процесс увеличением длительности производственного цикла и непомерным ростом *цены*. Скажем, японцы всегда восхищались клинками мастера кузнеца Муромаса. Его мечи были великолепны. Богатейшие самураи были готовы отдать за такой клинок целые состояния. Но сколько клинков сделает этот мастер, если работает над каждым почти полгода? Немного. Да такую цену только два человека в год и готовы заплатить. Это основы ценообразования. Ну а что делать, если вам надо вооружить армию численностью в миллион человек? Придется поставить на поток выпуск менее качественных, но более дешевых и простых в изготовлении мечей. А это уже массовое производство с сокращением производственных издержек и привлечением многих людей.

Разумеется, каждый хотел бы носить обувь ручной работы, сделанную обувщиком экстракласса из лучших сортов кожи. А многие ли способны выложить две тысячи долларов

¹ «Профессионал»; в настоящее время она готовится к выходу.

за пару туфель? Массовому потребителю нужна дешевая и доступная обувь. Но мировая практика свидетельствует, что таким товаром население может обеспечить только поточное производство. И чем крупнее оно будет, чем больше будут серии и поток, тем дешевле будет каждая отдельная модель. И продукция такого производства будет весьма востребованной, ведь людей, которые желают приобрести пару туфель, заплатив за нее не более 20-30 долларов, в мире большинство. А значит, должны строиться крупные обувные комбинаты — с цехами, подразделениями, дочерними предприятиями.

И на этих комбинатах неизбежно придется налаживать внутренние взаимоотношения. Иначе вся работа компании пойдет наперекосяк, начнутся неразбериха, конфликты, воровство. Компания начнет терять деньги, станет менее эффективной и в конце концов разорится. Вот для того, чтобы подобного не произошло, и написана эта книга.

Часть 1.

СТРУКТУРА

Глава 1.

КОГДА МЕНЕДЖЕР БОЛЬШЕ НЕ САМ ПО СЕБЕ

Раз уж закон всей жизни — развитие, занимаясь бизнесом, вы должны развиваться, иначе потеряете даже то, что уже наработали. Однако развитие фирмы неизбежно предполагает усложнение и расширение. Развивающаяся фирма постоянно увеличивает свою численность. Даже если у истоков фирмы стояла малая группа энтузиастов, где все занимаются всем, ее структура начинает усложняться; постепенно формируются подструктуры — отделы фирмы. Отделы расширяются и превращаются в управления, состоящие из отделов, в свою очередь включающих несколько секторов. Короче говоря, структура фирмы разрастается настолько, что уже не может быть напечатана на листе формата А4, а штатное расписание превращается в пухлый том.

Все это очень хорошо, однако возникает одна небольшая проблема. Невозможно управлять столь сложной структурой так же, как вы управляли малой группой из трех-пяти человек — никому ведь не придет в голову использовать в многотонном самосвале рулевую систему велосипеда. Функционирование транспортного средства подчиняется законам механики, когда мы руководим большим коллективом, стоит учитывать законы управления. А управление без опоры на психологию невозможно. Сотрудник должен быть заинтересован в том, чтобы работать на фирму честно и добросовестно. Если личная заинтересованность отсутствует, никакие другие меры не обеспечат его лояльность и эффективность. А любая система мотивации неизбежно опирается на эмоции человека, на его цели и ценности.

Так или иначе, если вы хотите эффективно управлять системой, состоящей из людей, вам необходимо принимать

в расчет психологические факторы. А любые пропускные системы, электронные турникеты, фиксирующие время входа и выхода с работы, посты ВОХР, колючая проволока вокруг предприятий и тому подобные изобретения — всего лишь материальные проявления психологического воздействия (при том, что чем больше этих материальных проявлений, тем меньше степень воздействия остальных мер). Самое очевидное орудие менеджера — это простой разговор с коллективом, как максимум — приказ или распоряжение. Его задача — организовать систему так, чтобы она работала сама, при минимальном его вмешательстве в текущие дела. Это как в автомобиле: хороший двигатель первые сто тысяч километров требует лишь плановой замены масла, некоторых деталей, небольших периодических настроек, но никак не ежедневных диагностик, прочисток и ремонтов.

Государство, правильно выстроившее свою систему, нуждается в пограничных службах для того, чтобы сдерживать приток желающих жить в нем, а не для того, чтобы предотвратить бегство своих граждан. Хотя, если система действительно организована эффективно, иммиграция только усиливает ее. А вот если введены строжайшие меры против своих граждан, желающих эмигрировать, а они все равно бегут, значит, что-то не так в самой системе. Жесткие полицейские меры, применяемые в государстве к инакомыслящим и нарушителям общественного порядка, скорее всего, свидетельствуют о том, что власти исчерпали идеологический арсенал для убеждения граждан в обоснованности своей позиции. В случае с коммерческой фирмой закономерность та же самая: чем больше на предприятии строгих приказов о трудовом распорядке и чем более драконовские меры принимаются к нарушителям, тем хуже организована система управления.

Работник с сильной мотивацией и во вне рабочее время будет думать над выполнением своего производственного задания. А вот персонал фирмы, в которой система мотивации построена неверно, и в рабочее время найдет способ отлынивать от работы и выдавать откровенную халтуру как результат гигантских усилий.

Справедливости ради стоит сказать, что воспринимать эту метафору без оговорок не стоит. Государство может подвергнуться нападению или находиться в состоянии войны, и тогда меры жесткого администрирования вполне обоснованы. Но все же считать его единственным образом жизни, мягко говоря, несерьезно. История человечества в целом и отдельных его народов и сфер деятельности в частности — свидетельство того, что труд по принуждению не эффективен. Организация жизни под жестким давлением в государствах приводит к социальным взрывам, а в коммерческих структурах — к апатии и оттоку наиболее деятельных сотрудников. Механизм этого явления я раскрою в этой книге чуть позже. А пока хочу зафиксировать один важный момент.

Хорошо организованная система основана на эффективной мотивации включенных в нее людей и ее текущая деятельность не требует жесткого контроля над ними.

И это весьма существенно, поскольку работа с людьми, действительно заинтересованными в результатах своего труда, экономически значительно эффективнее, чем выстраивание сложной и многоплановой системы контроля и надзора. В конце концов, только очень ограниченные люди могут полагать, что единственная цель работы сотрудников — деньги. Существует немало возможностей (и мы поговорим о них далее) обеспечить заинтересованность работников исключительно психологическими средствами. Кроме того, любая система контроля, какой бы сложной и дорогостоящей она ни была, вовсе не гарантирует успеха. В конце концов, если работники того же самого контрольного отдела не будут в достаточной степени мотивированы на выполнение своей деятельности, те, за кем они обязаны надзирать, вполне могут «мотивировать» их, поделившись, положим, расхищаемым имуществом или просто «договорившись по-человечески».

Таким образом, не обеспечив достаточную эффективность и саморегулируемость внутренних процессов системы, руководитель будет вынужден постоянно «влезать» в работу каждого из подразделений и даже отдельного сотрудника. И речь сейчас даже не о том, что в фирме среднего или большого масштаба это невозможно чисто физически. Можно вернуться к нашей автомобильной аналогии: если вы на дороге будете обращать внимание на различные технические нюансы, вы рискуете отвлечься от дороги и попасть в аварию. Менеджер, который вынужден постоянно заботиться о том, насколько эффективно его сотрудники справляются со стандартными текущими задачами, просто не сможет работать над вопросами развития системы. А это уже по определению путь в никуда.

Чтобы система работала эффективно и могла развиваться, она должна быть организована так, чтобы, без крайней необходимости не требовала вмешательства в свою работу.

Повторю еще раз: руководитель не должен заниматься текущими проблемами. Это задача исполнителей. Работа менеджера состоит в том, чтобы разрабатывать стратегию развития предприятия, искать направления движения бизнеса. Если система хорошо продумана и отлажена, руководитель вмешивается в ее работу лишь для того, чтобы подготовить ее к требованиям завтрашнего дня, чтобы реформировать ее исходя из тех задач, которые он поставил перед предприятием. Но, к сожалению, это привилегия только тех руководителей, которые качественно и вовремя выстроили управленческую структуру и создали реально работающую систему мотивации для своих подчиненных. В противном случае менеджер оказывается заваленным ворохом текущих проблем и просто не в состоянии думать о развитии бизнеса. В условиях жесткой конкурентной борьбы это верный путь к банкротству.

Водитель, который хочет быстро и успешно доехать из пункта А в пункт Б, должен так отладить двигатель, ходовую часть и прочие системы, чтобы не отвлекаться на их работу, ремонт и переделку во время всего пути следования. Ему надо управлять движением транспортного средства, а не регулировать его механизмы. В противном случае он рискует надолго застрять в дороге.

Если менеджер хочет уверенно вести свою фирму к освоению новых рынков, к новым достижениям, он изначально должен позаботиться об эффективной организации системы. Он первый, кто заинтересован в этом. Если он собственник, то все, что происходит в системе, касается его имущества. Если он наемный менеджер, эффективность работы системы — его профессиональная задача. Однако было бы ошибочным полагать, что в отлаженности системы заинтересован только руководитель. В бесппроблемно функционирующей фирме, приносящей прибыль и гарантирующей определенную стабильность в обозримом будущем, рядовому работнику трудиться существенно приятнее, чем в уверенно идущей к банкротству конторе. Различие между ними кроется в другом: только управленец располагает достаточными полномочиями, для того чтобы регулировать систему. Именно поэтому все происходящее в ней лежит в пределах его ответственности. Он отвечает не только за себя, но и за всю систему в целом.



Эффективная система не требует постоянного контроля и управления внутренними процессами. Она должна быть изначально построена так, чтобы все ее элементы действовали автоматически, реализуя стоящие перед ней задачи.

Глава 2.

КОГДА НЕОБХОДИМО РАЗДЕЛИТЬСЯ

У истоков любой фирмы стоит инициатор или инициативная группа, как правило, малочисленная, не более восьмидесяти человек. Даже если хозяин один, а остальные —

наемные работники, на этапе становления все обычно занимаются всем. Технически при небольшой численности штата это вполне возможно. Главное — чтобы каждый из участников группы был в достаточной степени информирован о текущей ситуации, о целях, которых добивается эта группа, и о выбранных методах работы. Еще одна специфическая особенность этого этапа заключается в том, что он, как правило, богат на нестандартные ситуации. О ритмичной работе здесь говорить еще рано. И соответственно, рано выделять «узких специалистов». Разумеется, если один из членов группы технолог, а другой юрист, у них будет определенная специализация, но, скорее всего, достаточно размытая и не закрепленная официально. На этапе становления фирмы нет ничего страшного в том, что технолог повезет документы на регистрацию, пока отсутствует юрист, выбивающий лицензию. Производство как таковое все равно еще не запущено, и ставить официального технолога, который будет выходить на работу и сидеть там без дела, смысла нет. А вот объем работ по регистрации и другому оформлению бумаг куда больше, чем будет впоследствии, поэтому вполне можно «бросить» людей на это направление.

Но вот фирма зарегистрирована, начинается ее текущая деятельность, хотя штат остается все тем же — восемь-десять человек. Нужно ли выделять должности и фиксировать должностные обязанности? Обязательно. Но еще не слишком строго. Дело здесь вот в чем. Если на стадии становления насущные задачи подразделялись на этапы: зарегистрировать, получить лицензии, оборудовать производственные помещения, — и каждый вопрос решался всеми под руководством одного, то теперь работа подразделяется на несколько задач, которые необходимо решать одновременно. Надо организовать закупку сырья и материалов, наладить производственный цикл, продумать сбыт, наладить юридическое и бухгалтерское обеспечение деятельности. Разумеется, общий контроль и руководство всей деятельностью фирмы может осуществлять только один человек. Я достаточно подробно писал об этом в предыдущих книгах

и не вижу смысла останавливаться на этом сейчас. Важно понимать, что на данном этапе у руководителя уже нет возможности контролировать каждую совершаемую на фирме операцию, да в этом и нет необходимости. Его задача — правильно делегировать полномочия.

Делал он это и раньше. Ведь для того, чтобы произвести какое-то действие, работник должен иметь право это сделать. Строго говоря, ответственность за все происходящее в фирме лежит на руководителе. Генерал, приехав в полк и заметив грязь на плацу, не будет выяснять, кто дежурный офицер, а устроит разнос командиру полка. В бизнесе ситуация аналогичная. Налоговый инспектор не будет выяснять, кто из бухгалтеров допустил нарушение в расчете налога, а выкатит штрафные санкции на всю фирму, и расплачиваться за этот прокол придется руководителю. Иными словами, он ответственен за каждый расчет. Но ведь он не будет делать эти расчеты сам. Он даже не в силах проверить каждый расчет и каждую проводку. Он доверяет этот участок работы исполнителю, делегируя ему права. По большому счету, даже уборщице, моющей полы, делегировано на это право ее начальником, а ему, в свою очередь, первым лицом предприятия.

Обойтись без делегирования полномочий руководителем не может.

Однако после того как этап становления фирмы пройден, характер делегирования меняется. Если раньше руководитель делегировал полномочия на производство определенных действий, ограниченных во времени (скажем, открыть банковский счет, встать на учет в налоговой инспекции), то теперь он делегирует права на осуществление деятельности, не имеющей временных ограничений. Наступает день, когда он говорит исполнителям: «Теперь вы будете заниматься бухгалтерским учетом, а вы будете руководить производственным процессом». Это означает, что отныне и до особого распоряжения

один из исполнителей будет контролировать и осуществлять все действия, связанные с бухгалтерским учетом, а другой все то, что касается производства. Они организуют и развивают деятельность на этих участках и отвечают за все, что будет на них происходить, перед главой фирмы.

Может ли руководитель сказать: «Вы вдвоем будете заниматься бухгалтерским учетом и производством»? Это неверный и неконструктивный ход, однако зачастую именно так и происходит. В чем кроется причина столь нецелесообразного решения? Попробуем разобраться.

Очевидно, что за каждое конкретное дело должен отвечать один человек — организатор этого дела. Однако многие руководители не предоставляют ему таких полномочий по целому ряду причин. Главная из них заключается в том, что руководители опасаются в полной мере делегировать права на руководство определенным участком кому-то одному из своих подчиненных. Логика здесь, безусловно, присутствует. В основном из области законов Паркинсона. Два человека будут контролировать друг друга, уравновешивать друг друга, бороться друг с другом, и это обеспечит «покой» вышестоящего. Покой — в смысле определенной уверенности, что никто не монополизировал определенную сферу, — это конечно даст. Но зато обеспечит кучу беспокойства из-за постоянных нестыковок, несогласованностей и внутренних разборок, которые непременно устроят между собой сотрудники. Ведь двух идентичных людей в природе не бывает. Даже если сотрудники имеют одинаковое видение проблемы, в каком-то частном вопросе — хотя бы в элементах организации процесса выполнения работ — они обязательно разойдутся во мнениях. И тогда конфликт неизбежен. Я уже не говорю об амбициях, которые есть у всех людей, стремящихся сделать карьеру. Конечно, если руководителю придется постоянно выступать в роли третейского судьи в их бесконечных спорах, он может в какой-то мере упрочить свою позицию. Однако главная цель реализована не будет: полномочия останутся неделегированными. Руководитель получит двух исполнителей в определенной области, оставив полномочия принятия решений за собой. В итоге весь тот

ворох проблем, который при четком разграничении и делегировании полномочий должен был решаться подчиненными, ляжет на его плечи.

Последнее слово — как в оперативных, так и в стратегических вопросах, — должно оставаться за руководителем, за тем, кто принимает окончательное решение. Надеяться, что коллектив сам придет к консенсусу, можно, ставить продуктивность работы в зависимость от этого маловероятного консенсуса — опрометчиво. Тем более, что в бизнесе, как и на войне, решения иногда приходится принимать очень быстро. Это не оставляет времени для многочисленных согласований, выработки единой позиции и голосования. Не зря в армии, даже посылая двух рядовых первого года службы за дровами, старшина всегда назначает одного из них старшим и именно с него спрашивает за результат «операции».

Делегировать определенные полномочия можно только одному человеку.

Соответственно, полномочия в разных сферах деятельности следует делегировать разным людям. На этой стадии развития фирмы руководитель уже не может заниматься всем, поэтому он разделяет существующие задачи на блоки и передает их в ведение отдельных людей, предоставляя им соответствующие полномочия, но одновременно и возлагая на них ответственность перед собой за состояние дел на участках.

Итак, на первоначальном этапе разграничение полномочий не может быть жестким. Причина очевидна: штат сотрудников слишком мал. Вряд ли имеет смысл — по чисто экономическим соображениям — принимать на работу специального помощника или зама, если на деле для выполнения работы вполне хватает одного человека. Однако этот один человек может уйти в отпуск, уехать в командировку, отправиться на переговоры, заболеть. И что же, вся деятельность на его участке должна встать? Ни в коем случае. Значит, кто-то должен его замещать. Разумеется, делать это должен коллега из

смежной области, — в их ведении находятся близкие по специфике вопросы, и им проще разобраться в делах друг друга. Но для того чтобы замещать, он должен быть в достаточной мере информирован о текущих делах на данном участке. И кроме того, у него должны быть полномочия на замещение.

Разумеется, в маленькой группе, о которой мы здесь говорим, все на виду. Больших проблем не предвидится. Хотя те маленькие снежки, которые потом перерастают в огромные снежные комы проблем, уже начинают формироваться. Именно здесь возникают первые ситуации, когда кто-то кому-то чего-то не сказал, не поставил в известность, сделал без ведома, затронув интересы смежного специалиста. Решение этих проблем в «рабочем режиме» пока еще не вызывает особых затруднений. Однако лучше решить их принципиально — то есть сразу отработать систему информационного обмена, документооборота и процедуру принятия решений разного уровня.

Предприятие будет расти дальше, и при правильном подходе к делу с этой системой особых проблем не возникнет — ее придется только развивать и совершенствовать. Это значительно проще, чем строить «с нуля». А заложить общие принципы и правила взаимодействия, когда в фирме восемьдесят сотрудников, много проще, чем когда в ней работает двадцать, пятьдесят, двести человек.

По мере развития фирмы полномочия и зоны ответственности будут разграничиваться все жестче, все более актуальной будет становиться потребность в формальном закреплении прав и обязанностей каждого работника. Здесь уже не будет возможности провести оперативную летучку и быстро «разбросать» все проблемы. А это еще одна причина заняться выстраиванием структуры на самом первом этапе развития фирмы.

Потребность в разграничении прав и обязанностей возникает сразу, как только один человек теряет возможность контролировать абсолютно все процессы, возникающие в системе.



Система должна строиться на базе разграничения блоков работ, полномочий и ответственности сотрудников за исполнение своих должностных обязанностей. Потребность в этом возникает сразу после того, как руководитель теряет возможность контролировать все процессы на фирме. Производится это разграничение посредством делегирования соответствующих полномочий.

Глава 3. ВЕРТИКАЛЬ ВЛАСТИ

В предыдущей главе речь шла о формировании структуры фирмы по горизонтали, то есть в сфере разграничения блоков работ и зон ответственности. Теперь настало время поговорить о том, как она формируется по вертикали.

Очень часто можно услышать слова: «У меня в подчинении три тысячи сотрудников». Если это говорит директор предприятия со штатом в три тысячи человек, то теоретически он прав. А практически? Можно ли реально управлять тремя тысячами человек?

Непосредственное руководство предполагает, что руководитель непосредственно ставит задачи своим подчиненным, получает от них отчеты и оценивает результаты их деятельности.

Если мы принимаем этот постулат, то, согласитесь, достаточно сложно (а вернее, невозможно) непосредственно руководить тремя тысячами человек. Правильно: у нашего директора есть заместители, которые руководят управлениями, в которые входят отделы и цеха. По этой цепочке передаются полномочия и задания, по ней же проходят отчеты о проделанной работе. Но тогда, как ни верти, получается,

что непосредственно директор руководит только своими заместителями. Логично? На мой взгляд, да. Тогда давайте попробуем ответить еще на один вопрос. Если директор не может непосредственно руководить тремя тысячами человек, то сколькими может?

Вернемся к нашей создающейся фирме. В ней восемь человек. Один из них — директор. В своих предыдущих книгах я уже в достаточной степени осветил вопрос о том, что руководить предприятием может только один человек, а никак не коллективный орган, на какой бы основе он ни был создан. Но все-таки сможет ли один директор руководить семью сотрудниками? Здесь мне придется сослаться на исследования такого известного специалиста по управлению, как Анатолий Зимичев. Проведенные им исследования показывают, что руководитель может непосредственно руководить сотрудниками числом до восьми... если он чрезвычайно талантлив и является незаурядной личностью. Я, конечно, понимаю, что почти любой руководитель считает себя незаурядной личностью, но, может, лучше поинтересоваться оптимальной цифрой? С точки зрения того же Анатолия Зимичева, **оптимальное число подчиненных — четыре человека**. Так, что, конечно, будучи руководителем фирмы со штатом в девять человек, включая вас, вы вполне можете выстроить иерархию из двух уровней, где есть вы, великий и мудрый, а все остальные подчинены непосредственно вам. Однако, во-первых, в этом варианте вы с ходу окажетесь завалены ворохом проблем, поступающих сразу с восьми сторон. Во-вторых, как бы то ни было, если вы захотите нанять еще одного-двух человек (а это неизбежно произойдет, как только вы добьетесь первых успехов и начнете развиваться), вам все-таки придется подчинять их кому-то из своих подчиненных. То есть вы все равно придете к системе, состоящей минимум из трех уровней. А раз уж этого не избежать, то разумнее сразу выделить три-четыре, максимум пять наиболее важных блоков, назначить руководить ими наиболее квалифицированных специалистов, а остальных, в соответствии с их профилем работы, подчинить этим людям. Разумно, но так поступают лишь немногие. Почему?

Думаю, что в основе здесь опять лежит страх. Страх упустить бразды правления. Ведь говорили же в средние века: «Вассал моего вассала— не мой вассал». Насколько справедливо это утверждение, мы обсудим ниже. Значит, отдавая сотрудников в подчинение своему подчиненному, вы их теряете? В общем, да. Но задумайтесь, что вам, собственно, нужно: руководить максимальным числом подчиненных или делать дело? Ведь, грамотно организовав структуру фирмы, вы вполне сможете заставить систему работать, а вот если вы превысите критическую численность ваших непосредственных подчиненных, вы по-настоящему потеряете управление фирмой, и тогда уже ничто вас не спасет не только от хищений, но и от банкротства из-за несогласованности действий персонала. Разумеется, выстраивание структуры— не единственная задача руководителя. Но обойти вопросы организации управленческой системы так же невозможно, как невозможно оставить нерешенными вопросы поставок сырья или хранения готовой продукции. И совершенно ясно, что строить структуру, когда у вас двести подчиненных, куда как сложнее... Лучше уделить этому внимание, пока их восемь. Подумайте хотя бы о том, что почувствует человек, который до сих пор подчинялся непосредственно вам, а теперь вы объявляете ему, что он будет подчиняться другому сотруднику, которого он до сих пор считал хотя бы формально равным себе. И это далеко не единственная проблема, с которой вам придется столкнуться.

Так что, если вы все-таки планируете создать не компанию-однодневку, а фирму, которая будет расти и развиваться, структуру лучше начать формировать сразу. Какие действия вам придется предпринять?

Организуя фирму из восьми человек, как мы выяснили, разумный руководитель уже создает трехуровневую структуру, во главе которой, естественно, находится он — директор, или генеральный директор. Второй уровень— менеджеры. Их четыре. А вот интересно, как их назвать? Сейчас часто их называют «директорами по...». Ситуация доходит до абсурда. Я сам работал в консалтинговой фирме, где из одиннадцати человек четверо были директорами. В фирме

имелся генеральный директор, исполнительный директор, директор по развитию и директор по инвестиционным проектам. Трое из сотрудников назывались начальниками управлений... и подчинялись генеральному директору. Наконец, было четыре рядовых сотрудника, носящих наименование специалистов и... подчинявшихся генеральному директору. Если бы вы ознакомились со списком должностей фирмы, вы бы решили, что там действует аж четырехуровневая система иерархии. Но это бы соответствовало действительности, если бы директора руководили деятельностью отделов, а в отделы входили рядовые сотрудники. В данном же случае красивые названия использовались только для того, чтобы на переговорах сотрудник мог вручить визитку с нужной громкой должностью и тем повысить свой статус.

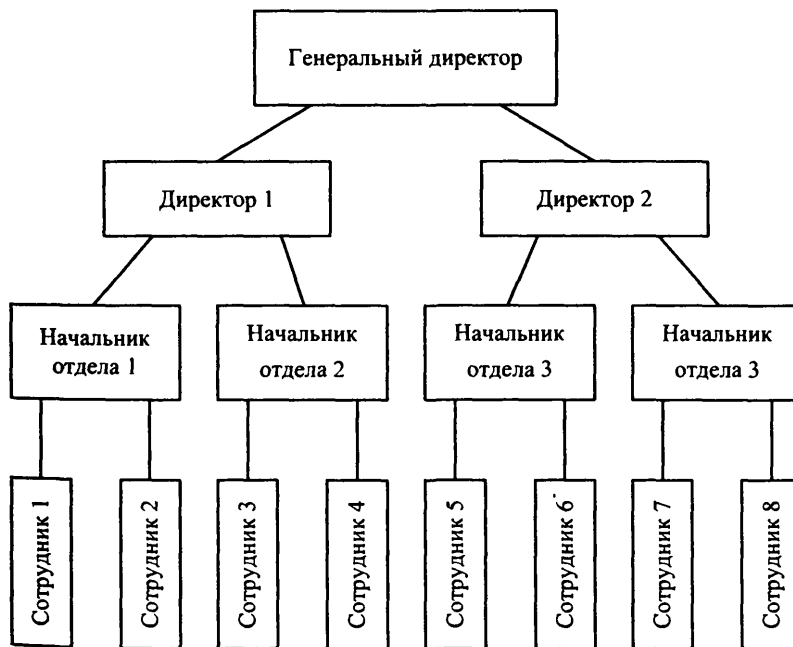


Рис. 1. Иерархическая система

Однако в данном случае речь шла о так называемой центральной системе, где взаимоотношения между участниками системы строятся не на принципе бюрократического распределения функций, а на принципе личной преданности непосредственному начальнику. Не важно, как называется сотрудник — директором или младшим специалистом; оба находились на втором иерархическом уровне и, с точки зрения управления, были равны. В принципе, для малых групп, решающих локальные задачи и реализующих конечные по времени проекты, такая схема допустима. Но законов управления никто не отменял. Один человек может непосредственно руководить не более чем восьмью. Далее все равно придется подчинять новых членов системы своим подчиненным и формировать третий уровень управления. Что будет лежать в основе выстраивания структуры — бюрократические и иерархические принципы регламента или центрические принципы личной преданности, решать руководителю. Но делать это так или иначе надо.

В противном случае события будут развиваться по неблагоприятному сценарию, как это и произошло в упомянутой мной фирме. Поскольку генеральный директор нес значительную часть непосредственной рабочей нагрузки, система быстро вышла из-под контроля. На этом этапе вступил в действие закон «магии слов», когда условное название должности начинает диктовать линию поведения сотрудника. «Директора» стали «подбирать» упущенные первым лицом полномочия, усиленно толкаясь при этом локтями и стараясь захватить как можно больше подчиненных. При этом один и тот же сотрудник мог одновременно получать несогласованные указания от всех четырех «директоров», а нередко еще и от «начальника управления». Сотрудники-специалисты, в свою очередь, начали активно сопротивляться происходящему, поскольку — естественно! — не хотели опускаться со второго иерархического уровня на третий и даже четвертый. Нарушился обмен информацией между сотрудниками, работа встала, зато возникло огромное количество внутренних конфликтов. Далее события развивались уже без моего в них участия. Поскольку на тот момент время нормальной работы не предвиделось, я покинул фирму.

На самом деле, события могли развиваться по одному из двух сценариев: либо строить строго очерченную иерархию, либо разваливаться. Когда численность персонала превышает определенные рамки, такая ситуация неизбежна. Только иерархия позволит фирме выйти из этого кризиса.

Как называть людей, работающих на разных уровнях? Понятно, что первое лицо должно носить соответствующее название. Генеральный директор, директор, президент, и так далее. Это правило редко нарушается. Чаще встречается ситуация, когда исполнителей не зовут исполнителями. Как я уже говорил, для поднятия престижа на переговорах, сотрудник может именоваться «директором по...», или «вице-президентом», или «начальником управления». Это влечет за собой целый ряд негативных моментов. Во-первых, обладатель этого формального статуса может безосновательно начать претендовать на реальную власть, которая, вроде бы, вытекает из официального названия должности: так или иначе каждый человек имеет определенные представления о том, что следует понимать под словами «директор», «заместитель директора», «начальник отдела». Однако если он подразумевает одно, его руководитель другое, а подчиненный третье, но никто не фиксирует и не определяет единого видения, это может породить огромное количество внутренних конфликтов.

Во-вторых, проблемы могут возникнуть и в ходе переговоров. Деловой партнер, узнав, что делегированный на встречу с ним «начальник управления» никем и ничем, кроме своего рабочего стола, не управляет, может заподозрить элементарный обман и застопорить сделку. Очень плохо, когда приехавший на переговоры «директор» по каждому мелкому вопросу вынужден связываться с головным офисом и не имеет абсолютно никаких полномочий для принятия решений. Эти «мелочи» вполне могут привести к срыву прекрасно проработанного и выгодного контракта.

Поэтому при определении наименования должностей сотрудников (впрочем, как и во всех других вопросах) формальный статус должен соответствовать реальному. Исполнителей желательно называть специалистами, рабочими,

бухгалтерами, инженерами и т. п. — тем, кем они на самом деле являются. В данном случае не имеет значения, что вы планируете развить отдел до уровня управления: пока в него входит всего несколько человек, не подразделенных на внутренние структурные единицы, это именно отдел, а не управление. И руководит им именно начальник отдела.

Таким образом, в нашей фирме из восьми человек, возглавляемой директором, вполне могут возникнуть первый заместитель директора и заместитель директора. Здесь сразу необходимо установить «очередность наследования власти» — это позволит исключить внутренние конфликты, которые могут возникнуть даже при краткосрочном отсутствии шефа. Еще один человек, который может занять место на втором уровне, — главный бухгалтер (даже если это единственный бухгалтер на фирме). Все. Остальные сотрудники должны входить в отделы, а начальники отделов должны подчиняться лицам второго уровня управления.

Если изобразить эту структуру на схеме, то мы увидим, что каждый нижестоящий «квадратик» может подчиняться только одному вышестоящему. Если со стороны других руководителей будет допущено хотя бы «курирование», «функциональное подчинение по вопросам...», это сразу приведет к несогласованности в работе и внутренним конфликтам.

Когда количество отделов будет превышать восемь, у директора может появиться третий зам. Если в каком-то из отделов число сотрудников превысит пять человек, его можно будет подразделить на сектора. Это сформирует еще один иерархический уровень. Когда сектора станут настолько значимыми элементами фирмы, их можно будет уже повысить до статуса отделов, а отделы, в которые они ранее входили, назвать управлениями. Только тогда их начальники станут начальниками управлений, а курирующие их заместители директоров смогут назваться «директорами по...». И лишь тогда руководитель фирмы сможет назвать себя генеральным директором. В любом другом случае это будет необоснованным присвоением статуса. Ну не смешно ли выглядит человек, именующий себя королем и управляющий деревенькой с несколькими десятками жителей? Особенно

нелогично этот статус выглядит, если «король» предоставляет ежемесячные отчеты в налоговую инспекцию округа, федеральной земли большого государства, на территории которого разместилось «королевство».

И последнее. Сколько стрелок может отходить вниз от каждого квадратика на схеме управления фирмой? Как уже было сказано, лучше всего — от двух до четырех, и в любом случае не более восьми. А один? Возможно, но тогда стоит подумать, не стоит ли этот «промежуточный» квадратик сократить или переместить на уровень ниже. Скажем, директор по сбыту, руководящий только отделом сбыта, вполне может стать начальником отдела сбыта. Ведь если имеется нефункциональное промежуточное звено, то, скорее всего, оно мешает и работе всей системы.



При достижении определенной численности система должна формировать иерархию. Иерархия должна формироваться так, чтобы число подчиненных каждого должностного лица не превышало разумной численности, позволяющей добиться управляемости, и каждое должностное лицо не подчинялось более чем одному руководителю. Наименования должностей должны соответствовать реальному статусу.

Глава 4.

ПОЧЕМУ ВАССАЛ МОЕГО ВАССАЛА НЕ МОЙ ВАССАЛ?

Итак, в процессе роста фирмы мы получили иерархическую цепочку в рамках структуры фирмы. Есть генеральный директор, которому подчинены «директора по...», которым подчинены начальники управлений, которым подчинены начальники отделов, которым подчинены начальники секторов, которым подчинены рядовые сотрудники.

Соответственно, возникает ряд вопросов. Понятно, что генеральный директор не только может и обязан ставить

задачи и получать отчеты от «директора по...». А может ли он поступать аналогичным образом с начальниками управлений? А если «директор по...» болен, в командировке, в отпуске? Может ли генеральный директор или «директор по...» непосредственно руководить начальниками отделов, секторов, рядовыми исполнителями?

Формальная сторона вопроса, здесь, думаю, достаточно ясна. Конечно, он имеет такое право. Более того, если начальник отдела хочет поставить некую задачу начальнику сектора, а тот ему сообщит, что по личному указанию генерального директора сектор весь месяц будет занят другой работой, начальник отдела, скорее всего, смирится. Но хорошо ли это?

Создавая некий отдел, управление, службу, вы назначаете одного из сотрудников его начальником и делегируете ему полномочия по работам на определенном участке. Следовательно, вы возлагаете на него и ответственность. А теперь задумайтесь: можете ли вы принять на себя ответственность хотя бы за ремонт велосипеда, если над вами будет стоять начальник и определять каждое ваше движение, говорить, какую гайку когда поворачивать, какой ключ или отвертку выбирать?

Вот так же не сможет на себя взять ответственность и начальник отдела, если вы постоянно будете ставить задачи его сотрудникам без его ведома и вмешиваться в текущие вопросы работы. То есть, формально делегировав ему полномочия, вы их мгновенно забираете. Ваш начальник отдела теряет возможность управлять своими подчиненными. Рядовые сотрудники, может быть, будут рады «предстать пред светлыми очами высшего начальника» и тем самым, в своем представлении, выйти на более высокий иерархический уровень. А каково будет вам? Ведь вы не в силах контролировать процессы внутри этого отдела, начальник, естественно, самоустранится от фактического руководства и будет обращаться к вам за детальными указаниями по текущей деятельности, стремясь, вслед за забранными вами назад полномочиями, вернуть вам и возложенную вами на него ответственность. Но тогда он станет одним из сотрудников отдела, руководите которым фактически вы.

Предположим, вам подчинены два отдела, численностью по пять человек. Если вы ставите задачи и руководите начальниками отделов, позволяя им распределять задачи среди своих подчиненных, это вполне управляемая структура, фактически, у вас в подчинении всего два человека. Но если вы забираете у них полномочия по управлению рядовыми сотрудниками... Получится, что вместо двух подчиненных у вас будет десять, а это уже превышает возможную численность сотрудников, которыми можно непосредственно и оперативно управлять. А если у вас четыре отдела? А если четыре управления по четыре отдела в каждом, то есть восемьдесят четыре подчиненных? Руководителей нижестоящих подразделений вы нивелировали до уровня рядовых сотрудников и рассчитывать на их помощь в вопросах управления уже не можете. В лучшем случае, вам удастся восстановить иерархию управления, снова фактически передав полномочия и ответственность руководителям структурных подразделений. В худшем, вы окажетесь завалены текущей работой в стиле «куда какой гвоздь забить», «где разместить рабочее место секретаря» и т. п. Нечего и говорить, что за этим ворохом дел у вас совершенно не останется времени ни для разработки стратегии фирмы, ни тем более для реализации этой стратегии. Вы будете всецело поглощены организацией и поддержанием текущей деятельности.

Руководитель должен осуществлять руководство только должностными лицами, подчиненными ему непосредственно.

Разумеется, если речь идет об исполнении определенной работы, за которую отвечает конкретный специалист, и высший руководитель хочет получить отчет о ходе ее исполнения, логично, чтобы во избежание явления «испорченного телефона» отчитался сам исполнитель. Но только в присутствии своего непосредственного начальника. И далее оценка выполненной работы, постановка и корректировка задач

должны вновь идти по всей иерархической цепочке, не пропуская ни единого звена.

Что делать, если начальник подразделения отсутствует? Можно ли в этот момент ставить задачи непосредственно работникам? Можно, если на время отсутствия данного должностного лица вы принимаете руководство подразделением на себя. В остальных случаях вам придется работать с заместителем данного должностного лица так же, как вы работали бы с начальником отдела.

Во время отсутствия должностного лица руководитель должен работать с лицом, замещающим его, так же, как работал бы с самим отсутствующим сотрудником.

Вопрос назначения заместителей и определения их полномочий, наверное, единственный из всех вопросов организации работы курируемой вами структуры, в решение которого вы можете вмешиваться. Очень часто начальники подразделений не любят назначать заместителей, видя в них конкурентов и потенциальных претендентов на свое место. Нередко их опасения небезосновательны. И тем не менее у каждого начальника должен быть заместитель.

Каждое должностное лицо должно иметь заместителя, исполняющего его обязанности в период его отсутствия.

Когда начальник на рабочем месте, заместитель— это всего лишь один из его подчиненных. Возможно, наиболее ответственный и выполняющий задания повышенной сложности, но лишь один из... Есть, правда, одна особенность. Заместитель должен быть в достаточной степени компетентен и информирован для того, чтобы в любой момент приступить к

исполнению обязанностей начальника. Чем короче процедура введения заместителя в курс дела, тем лучше; в идеале, такой процедуры не должно быть вообще. Кроме плановых командировок, отпусков, бывают еще болезни, несчастные случаи, прочие неприятности, внезапно выбивающие сотрудника из рабочего ритма, — и структура должна быть готова к временной замене одного из своих элементов.

Вообще говоря, вопросы набора подчиненных должны целиком находиться в компетенции непосредственного начальника. В конце концов, именно ему работать с этими людьми. Разумеется, вышестоящий руководитель может курировать этот вопрос, рекомендовать, консультировать, но не более. Ведь для того чтобы произвести определенную операцию, вы сами выбираете для себя инструменты. Согласитесь, что если другой специалист предложит вам работать его — пусть даже любимыми им — инструментами, которые лично вам неудобны, то эффективность вашей работы существенно снизится. А рабочий инструмент управленца — это люди, его подчиненные. И это гораздо более сложный инструмент, потому что если дрель работает одинаково для всех, и эффективность ее использования зависит только от ваших навыков работы с ней, то люди в разных обстоятельствах и в контакте с разными коллегами, подчиненными и руководителями действуют по-разному. Специалист, который нравится вам, может не сойтись характером, не сработаться с подчиненным вам начальником отдела. В этом случае выбор у вас невелик: либо делать этого человека своим непосредственным подчиненным, либо отказать от его введения в систему. Принцип «Вассал моего вассала — не мой вассал» нарушать нельзя.

А вот в вопросах назначения заместителя вышестоящий начальник должен продемонстрировать более деятельное участие. Разумеется, не стоит назначать на эти должности людей принципиально несовместимых. (Речь, конечно, не идет о тех частных случаях, когда вы планируете заменить Данного руководителя и под видом зама вводите нового претендента на должность, чтобы тот вошел в курс дела. И хотя эта ситуация кратковременна, даже за этот срок в

работе отдела могут произойти серьезные сбои.) Начальник и его заместитель должны уметь работать совместно. Но имейте в виду, что заместитель — это тот человек, который будет вашим непосредственным подчиненным во время отсутствия самого руководителя подразделения. Кроме того, по причинам, о которых я говорил выше, руководители нередко стремятся назначить себе заместителя либо по принципу личной преданности, либо руководствуясь характером сотрудника— выбирая того, кого легко контролировать и кто не способен «подсидеть» их самих. При этом вопросы профессионального уровня кандидата на должность заместителя отходят на второй план, хотя этого ни при каких обстоятельствах допускать нельзя.

Если решения о назначениях и снятиях подчиненных должны приниматься только их непосредственным руководителем, то назначение заместителя руководителя должно происходить по согласованию между самим руководителем и его непосредственным начальником.

Впрочем, есть еще целый ряд сложностей. Структуры некоторых предприятий, особенно тех, которые являются филиалами или отделениями более мощных корпораций, иногда жестко регламентированы и не позволяют отдельным менеджерам расставлять людей и менять структуру так, как они считают нужным. Я не буду долго объяснять, почему эта практика порочна. Назначая менеджера на определенный участок, вы должны дать ему полномочия действовать так, как он считает нужным. Конечно, вы имеете право поставить перед ним целый список конечных и промежуточных задач. Вы можете определить границы и табу, выход за которые противоречит философии вашей фирмы. Вы можете определить формы отчетности, которые он должен вам предоставлять. Но это все. В остальном вы должны либо довериться ему, либо поменять его на другого, которому будете

доверять. Здесь вы опять сталкиваетесь с моментом предоставления специалисту права выбора инструмента. Если ему, как специалисту, вы доверили определенный участок работы, доверяйте ему и в остальном, в частности, в вопросе формирования нижестоящей структуры «под себя». Иначе вы просто помешаете ему проводить ту политику, которую он считает нужной.

Вопреки расхожему мнению, подчиненные не всегда стремятся обворовать вас. А если они ставят перед собой именно эту цель, они найдут способы сделать это в любой структуре. От таких надо избавляться. А тем, кто, как вы считаете, работает честно, надо предоставить возможность работать самостоятельно и не мешать мелочной опекой. Так что, если вы не хотите, чтобы подведомственная вам структура начала давать сбои, тонуть во внутренней борьбе и несогласованности, лучше позволить менеджеру вести ту политику, в том числе и в области формирования структуры, которую он считает обоснованной.

Бывают, правда, случаи, когда вопрос изменения структуры требует определенного согласования (а это логично) или просто не может быть решен немедленно, а новый специалист необходим, и именно сейчас, безотлагательно. Это рабочий момент, и не такой уж редкий. Что делать? К сожалению, вам придется ввести человека, подчиняющегося непосредственно вам, в штат нижестоящего подразделения. Однако и сам специалист, и начальник данного подразделения, и остальные его сотрудники должны быть информированы о том месте, которое должен занять специалист в системе после ее изменения, и о том, что его актуальное положение — временное. Кроме того, должны быть указаны конкретные разумные сроки предстоящих изменений и, само собой, чем короче будут эти сроки, тем лучше. Чем больше формальных и неформальных указаний на реальный и планируемый официальный статус работника вы сделаете, тем лучше. Задачи и функции, место в иерархии и полномочия каждого работника должны быть прописаны как можно более подробно, доведены до него как можно более ясно и закреплены приказами и инструкциями как можно более

четко. Только так вам удастся избежать размывания иерархической структуры и принципа единоначалия.



Важным элементом нормальной организации работы являются действия строго в рамках иерархической структуры, где информационные потоки, указания и отчеты проходят по всей цепочке, не минуя ни одного звена. При этом очень важно обеспечить преемственность руководства и отсутствие разрывов в иерархической цепочке в любой момент времени. Вышестоящий руководитель вправе поставить определенные условия в работе нижестоящего подразделения, установить формы отчетности и выставить требования по преемственности управленческих функций. В остальном он должен положиться на подчиненного ему менеджера или специалиста.

Глава 5.

КАКИЕ БЫВАЮТ СИСТЕМЫ И О ПОЛЬЗЕ БУМАЖНОЙ ВОЛОКИТЫ

Еще с советских времен термины «бюрократия», «бумажная волокита» приобрели негативный оттенок. Разумеется, всякая вещь, «доведенная до своего логического абсурда», может показаться уродливой. Однако всегда стоит разобраться, откуда что возникло и так ли уж необоснованно оно было вначале.

К сожалению, за последние годы рыночных реформ многочисленные попытки некоторых руководителей «избежать бюрократизации» и «не впадать в бумажную волокиту» дали такой обширный материал для анализа, что здесь даже не приходится особенно фантазировать на тему «что будет, если отказаться от бюрократии».

Выше я писал о системе центрической, где отсутствует бюрократический принцип разделения полномочий. Напомню: она позволяет работать на определенных участках и

решать локальные, ограниченные во времени задачи. Сейчас такую систему принято называть «командой». Сама по себе она действительно не требует такой жесткой фиксации и формализации всех правил и процессов, как бюрократическая система. Это компенсация за те ограниченные возможности, которыми обладают центрическая система и командный стиль работы. Однако и здесь, хотя бы на уровне неформальных взаимоотношений, присутствуют определенная фиксация и распределение функций. Полное же отсутствие такого закрепления рождает систему *стохастическую*, в которой распределение обязанностей и иерархия отсутствуют напрочь.

Не надо думать, что такое невозможно в принципе. К сожалению, печальные примеры подобной организации дел существуют. Да, конечно, какие-то названия должностей и какое-то формальное распределение обязанностей будут иметь место, однако никакого значения им придаваться не будет. Как и везде, минусов без плюсов не бывает. Стохастическая система позволяет широко пользоваться возможностями по укрытию информации от части участников системы, избегать ответственности за неверные управленческие решения и перекладывать ее на людей, никакого отношения к ним не имеющих. Ведь ничего не зафиксировано, ничто не определено. И на фразу: «Я не был в курсе» всегда можно найти ответ: «В твоей должности ты обязан был быть в курсе и предотвратить, предпринять, проинформировать». И крыть нечем — не то, что ни одной должностной инструкции нет, нет даже приказа, распоряжения, определяющего порядок работ и обмена информацией; даже элементарные служебные записки стохастическая система отвергает как явление. Следовательно, о том, кто кому чего был должен предоставить и кто что должен был сделать, всегда можно «вспомнить» задним числом, когда наступил определенный провал. Впрочем, столь же велики возможности для самооправдания нижестоящих сотрудников.

Приходится признать, что при всех своих неоспоримых преимуществах (и главное из них — отсутствие бюрократизации) стохастическая система не позволяет одного: добиться

эффективной работы и построить долгосрочный бизнес. Ведь для того чтобы добиться эффективности, эту эффективность надо сначала проанализировать. А возможности собрать необходимую и достоверную информацию в стохастической системе не будет никогда. Каждый дает то, что может и хочет дать. При обнаружении несоответствий всегда можно сослаться на то, что тебя неправильно поняли, или ты неправильно понял, или, на худой конец, тебе дали не ту информацию.

Стохастическая система склонна к резким поворотам и сменам курса. Нам никогда не удастся оценить такого рода систему в целом. Долгосрочные задачи, которые не были бы пустыми лозунгами, тоже отсутствуют. Поэтому руководители в стохастической системе обычно решают ближайшие задачи, причем самыми очевидными и простыми способами. Поскольку долгосрочные последствия не учитываются (да просто и не могут быть учтены), то сократить целое управление, для того чтобы через месяц набрать его вновь и еще два месяца восстанавливать нарушенную работу, для стохастической системы — абсолютно нормальное явление. Столь же нормально для нее и ситуация, когда одна группа в системе рассматривает возможность и изучает перспективы некоего мероприятия, давно уже осуществляемого другой группой, абсолютно не проинформированной о деятельности первой.

Как ни странно, стохастическая система часто рождается из заорганизованной бюрократической. Это происходит, когда процесс бюрократизации, формализации и ожирения доходит до такой степени, что информация все равно вовремя не предоставляется, любое необходимое решение не принимается из-за чрезвычайно сложной процедуры согласований и виз, которые все равно не получить, потому что участники системы преследуют в своей деятельности любые цели, кроме тех, ради которых, собственно, и создавалась система. Тогда для того чтобы хоть как-то выполнить свои должностные обязанности, сотрудники начинают создавать между собой неформальные связи. Когда клубок этих «неформальных» связей опутывает всю фирму, она становится стохастической.

Другой способ создания стохастической системы заключается в том, что малая группа разрастается до большого предприятия, так и не отстроив иерархической системы и не распределив и не зафиксировав обязанности и полномочия. Часто это происходит из-за «нежелания бюрократизироваться», а вернее, из-за недопонимания значения бюрократии. Но бывает, что это связано либо с опасением руководителя делегировать подчиненным свои полномочия, либо с желанием менеджеров «половить рыбку» в мутной воде всеобщей неразберихи, а проще говоря, разворовать предприятие. Так или иначе, последствия установления стохастической системы для предприятия всегда отрицательные.

Как ясно из написанного выше, эта система может позволить решить некоторые текущие проблемы застопорившейся бюрократической системы. Но она не решает главного, стратегического вопроса. Она не позволяет системе расти и развиваться, а следовательно, не может существовать долго. Ее надо менять — в противном случае она уничтожит сама себя.

Я ни в коей мере не хочу сказать, что бюрократическая система не имеет недостатков, но это лучшее, что к данному моменту смогло выработать человечество в сфере управления большой системой: государством, армией, коммерческой структурой. Перейти к бюрократической системе от стохастической очень сложно. Во-первых, очень часто в «подложке» стохастической системы существует формальная бюрократическая система. Попытка вернуться к ней смерти подобна, поскольку эта «фиговая» бюрократия для реальной жизни все равно не приспособлена и будет давать сбоев еще больше, чем действующая стохастическая система. Для того чтобы создать новую бюрократическую систему, нужно сначала расчистить для нее место. Даже если стохастическая система существует в своем «чистом» виде, при зачаточных и непрорисованных признаках бюрократии, реформировать ее будет непросто. Как говорится, в мутной водичке хорошо рыбка ловится. В стохастической системе морально нечистоплотным сотрудникам очень удобно решать свои личные проблемы за счет предприятия, поскольку

возможности по прикрытию воровства и использования служебного положения в личных целях поистине безграничны. Разумеется, те, кто ведет себя таким образом, так просто своих кормушек не отдадут. Систему придется ломать. И поможет в этом центрическая система или команда.

Независимо от того, хороша или плоха система, она всегда состоит из людей и она не может быть лучше, чем люди, ее составляющие. Для того чтобы менять систему, нужна волевая личность; эта личность должна занимать руководящий пост, в противном случае у нее не будет достаточно полномочий для задуманных реформ. Классический пример такого реформатора в русской истории — Петр Первый. Но даже столь волевая личность не сможет сделать ничего в одиночку. Ему нужна команда, и что важно, состоящая из преданных лично ему людей. А это уже классическая центрическая система.

Заняв ключевые позиции в руководстве предприятия, члены этой команды могут переключить на себя все информационные потоки и полномочия по принятию решений и таким образом сломать стохастическую систему (между прочим, не только стохастическую, но и бюрократическую). Недаром на предприятиях, где меняется собственник, очень часто вначале приходят именно те руководители, которые действуют по центрическому принципу. Это нужно, чтобы сломать старую систему. А дальше?

Как я уже писал, центрическая система скрывает в себе ряд недостатков, в частности, все то же отсутствие формальной фиксации прав и обязанностей. В ней всегда присутствует соблазн чуть-чуть «подвинуть» соседа, встать немного поближе к трону. Возникнет жесткая внутренняя борьба. А особенностью центрической системы является то, что там любой служебный конфликт мгновенно перерастает в личный, и наоборот. Потребность работать в условиях высоких нагрузок или противоборствовать некоему сильному врагу несколько «сглаживает» эти проблемы. Но как только наступает мир и покой... Недаром многие блестящие команды реформаторов начинали жесточайшую внутреннюю борьбу. Нормальный же бизнес предполагает как периоды

наибольших напряжений, так и времена расслабления и стабилизации. Последние необходимы для накопления сил, залечивания ран и «переваривания» добычи. Однако и в эти периоды участники команды хотят развиваться, усиливать свои позиции, увеличивать доходы. При отсутствии возможности проявить себя «во внешнем конфликте» их энергия выплескивается в конфликтах внутри команды. Если же амбиции наиболее активных участников системы не будут ограничены хоть каким-нибудь регламентом, период стабильности мгновенно перерастет в гражданскую войну, которая может погубить все дело. А регламент, это, как ни крути, бюрократия.

Кроме того, центрическая система не предполагает обмена информацией между ее ветками. Это «солнышко», где все потоки информации и решений идут строго по «лучикам» от центра и наоборот. Представьте себе, что будет на крупном промышленном предприятии, если обмен информацией между производственными цехами и бухгалтерией будет производиться только через приемную генерального директора? Нужен регламент взаимодействия, а это опять бюрократия.

Итак, для того чтобы построить действительно долгосрочный, крупный бизнес, нужно его бюрократизировать. То есть установить регламент, четко определить служебные полномочия и ответственность, зафиксировать иерархию. Притом, прошу обратить внимание, сделать это все надо письменно, максимально четко и ясно. Внутреннюю борьбу никто не отменял. Люди склонны «забывать» невыгодные им правила игры. А вот четко прописанный регламент и должностную инструкцию «забыть» сложно, потому что оппонент всегда может напомнить. Когда это делается со слов, кем-то когда-то сказанных, спорить можно до бесконечности. А вот когда на свет выставляется бумага с конкретной датой и печатью, впасть в «склероз» сложно.

Не надо думать, что для подчиненных это несет одни проблемы в виде жесткого контроля над ними со стороны руководства. В стохастических и центрических системах руководство тоже склонно «забывать» об обещаниях бонусов и

премий по мере приближения окончания проекта. Утвержденное же положение о премировании, распоряжение о распределении... и так далее вселит определенную уверенность в завтрашнем дне.

Для того чтобы быть эффективной, бюрократизация должна быть разумной. Разумеется, испортить можно любое дело, и элементарную логику и рассудочность никто не отменял. В своих предыдущих книгах я описывал некоторые приемы, позволяющие системе избежать «ожирения» и той бюрократизации, которая душит любую живую искру. Но все-таки история еще не знает примеров того, как крупная система выростала без бюрократизации.

Лучше всего, если создаваемая фирма сразу начнет строиться на принципах разумной бюрократии. Ломка системы — дело болезненное. Иногда, когда процессы вживания в определенную систему зашли очень далеко, она может быть изменена только с заменой людей. Так, некоторые достаточно опытные руководители, не сумевшие вовремя отказаться от центрической, командной модели руководства, были вынуждены оставить свои посты и уйти, уступив место «бюрократам» и «аппаратчикам». Жизнь есть жизнь, и система, выбравшая неоптимальную форму существования, погибает.



Бизнес может быть организован как стохастическая, центрическая и бюрократическая система. Стохастическая система является формой спасения системы от излишней бюрократизации, но не позволяет развиваться и представляет собой, по сути, систему пролонгации гибели. Центрическая система обладает определенными возможностями развития. Главное ее достоинство — это умение сломать любую другую систему. Но она не в состоянии пережить полный цикл напряжений и расслаблений. Кроме того, начиная с определенных размеров системы, ее строительство на центрических принципах уже невозможно. Развитие и рост большой системы в достаточной степени возможен только на принципах разумной бюрократии.

Глава 6.
КОГДА НЕОБХОДИМО ДЕРЖАТЬ
ВСЕ В ЕДИНОЙ СИСТЕМЕ

Современный бизнес знает массу разнообразных форм организации дела, но принципиально разграничение между ними проходит лишь по одной линии. Разные направления деятельности и структуры можно включить в одну систему, а можно выделить несколько систем, управляемых из единого центра. Единая система предполагает постоянный информационный обмен и взаимодействие в единых целях всех составных частей. При этом каждая часть не может существовать самостоятельно, а действует только как часть системы. Система же, лишенная какой-либо из частей, если и может функционировать, то теряет ряд своих функций.

Возьмем автомобиль как цельную систему. Она обладает определенной ценностью, поскольку способна перемещать пассажиров и грузы. Есть там и ряд дополнительных функций, непосредственно с передвижением не связанных. Например, с помощью ручки для подъема и опускания бокового стекла можно обеспечивать комфортность перевозки пассажиров и водителя. Однако собственно на скорость и дальность перемещения людей и грузов наличие или отсутствие этой функции не влияет. Нужны ли кому-либо бензобак, карбюратор или колесо отдельно, без машины? Вряд ли. Они ценны как части определенной системы, а вот в отрыве от нее не могут способствовать достижению результата. Но автомобиль без них не поедет. Более того, он не поедет и в том случае, если эти части будут неисправны настолько, что не смогут осуществлять свою функцию. Справедливости ради можно сказать, что без ручки для подъема бокового стекла он поедет, хотя поездка будет и не столь комфортной. А вот без автомобиля польза от ручки для подъема стекла сомнительна.

Возьмем другую ситуацию. В автопарке пять машин. Что произойдет, если откажет двигатель у одной из них? Эта

машина перестанет функционировать. Но остальные-то выйдут на линию. О том, как повлияет это событие на автопарк, как на отдельную систему, состоящую из подсистем, мы поговорим позже. Сейчас важно выделить следующий факт.

Остальные отдельные подсистемы, действующие параллельно, не зависят напрямую от деятельности другой обособленной системы. А вот сама обособленная система без какой-либо из своих составных частей теряет ряд своих функций или возможность функционирования вообще.

Рассмотрим этот вопрос на примере фирмы. Предположим, существует определенная компания, занимающаяся производственной деятельностью. Что произойдет, если на этой фирме перестанет функционировать цех основного производства, бухгалтерия или отдел закупок? Вся фирма встанет. Значит, это замкнутая система. У предприятия может быть вспомогательное или побочное производство. Если оно остановится, предприятие сохранится на плаву. Но так или иначе другие сферы это событие затронет. Доходы снизятся. Изменится работа бухгалтерии. Возможно, придется проводить сокращения в составе администрации и в других вспомогательных службах.

А вот если эта фирма входит в холдинг и технологически не задействована в единой цепочке с другими предприятиями, то ее остановка не скажется на других предприятиях. Вот это и является принципиальным моментом.

Разумеется, если вы владелец холдинга, то проблемы на одном из ваших предприятий неизбежно наносят вам ущерб. Однако остальные элементы созданной вами системы могут функционировать самостоятельно, независимо от успеха или неуспеха какого-то одного из элементов. Конечно, в автомобиле с серьезной поломкой подвески двигатель все равно работает. Но смысла в его работе нет, потому что ехать такой автомобиль не может. А вот если у вас два разных

предприятия и одно из них банкротится, то смысл в работе другого сохраняется, и еще какой.

Есть две крайние позиции. Первая: развести все сферы деятельности в отдельные системы, чтобы обеспечить их максимальную независимость друг от друга. Вторая предполагает включение всего и вся в единую взаимосвязанную систему. Я специально избегаю формулировок типа «холдинг», «фирма» и пользуюсь более расплывчатым словом «структура». Дело в том, что группа предприятий, подконтрольных единому собственнику, но даже официально не оформленная в некий холдинг или финансово-промышленную группу, может оказаться значительно более тесно взаимосвязанной системой, чем разные структуры единой фирмы. Обеспечить это можно легко, всего лишь с помощью нескольких известных любому управленцам приемов. Хотя обеспечить действительную независимость друг от друга разных подсистем в рамках единого юридического лица, а следовательно, единого баланса, действительно сложнее.

Но вернемся к изначальному вопросу. У вас несколько направлений деятельности. Включить их в единую систему или вывести в несколько абсолютно независимых? Для начала надо разобраться, какие плюсы и минусы несет в себе то или иное решение.

Единая система предполагает определенное снижение расходов на управление и организацию ее функционирования. Конечно, когда речь идет о действительно крупном бизнесе, эти расходы становятся не столь значительными, но если речь идет о некрупном деле, об этом стоит помнить. В рамках единой системы проще обеспечить контроль, сбор и унификацию данных. Тоже существенный момент, особенно, если вы действительно озабочены эффективностью вашего бизнеса. Если ваши системы взаимосвязаны друг с Другом технологически, скажем, одно предприятие является поставщиком другого, в рамках единой системы вам проще наладить их взаимодействие. А это, пожалуй, самое серьезное. Давайте разбираться.

Пойдем от противного. Рассмотрим ситуацию на наиболее гротескном примере. Положим, вы решили, что имеет

смысл выделить вашу бухгалтерию в отдельное предприятие, оказывающее услуги основному производству. Что вас к этому подтолкнуло? Вы видите, что главный бухгалтер нисколько не заботится об эффективности бизнеса как таковой и постоянно раздувает штат. Вы решили, что когда он будет директором самостоятельной бухгалтерской фирмы, он будет действовать более экономически целесообразно. Кроме того, оказывая услуги сторонним клиентам, он сможет увеличить ваши прибыли. Вы собственник. Вы регистрируете бухгалтерскую фирму, назначаете бывшего главного бухгалтера ее руководителем. Даете указание директору вашего основного предприятия заключить договор на обслуживание в новообразованной фирме и ждете снижения издержек и роста прибыли, а получаете рост затрат и убытки. Почему?

Во-первых, для того чтобы выйти на рынок бухгалтерских услуг, необходимо провести хорошую рекламную кампанию и заявить о себе. Это стоит денег, а успех вовсе не гарантирован. Так что на первом этапе реализация идеи оказывать бухгалтерские услуги сторонним клиентам потребует расходов, а доходов не принесет. Расходы потребуются и на регистрацию фирмы. Впрочем, учитывая, что фирма имеет гарантированный сбыт в виде вашего основного предприятия, это создает определенную уверенность в коммерческом успехе. Но и несет в себе огромный риск. Очень быстро к вам придет директор основного предприятия и заявит, что предложенные ему расценки бухгалтерской фирмы завышены и невыгодны. Проверив ее тарифы, вы выясните, что они действительно выше всех известных вам рыночных. И это естественно. Поставьте себя на место продавца, которому объявляют, что гарантированно будут покупать именно у него определенное количество товара, а потом просят назвать цену. Конечно, чрезвычайно любя себя и своих подчиненных, он назначит им и себе хорошую зарплату, закупит самую дорогую офисную технику и все эти расходы включит в счет за бухгалтерские услуги. Рыночное ценообразование здесь появиться не может, поскольку отсутствует конкуренция и есть приказ собственника обслуживаться именно в данной фирме.

Вы вызываете бухгалтера и он вам выкладывает совершенно обоснованную калькуляцию, что дешевле услуги стоить не могут, потому что... Впрочем, как экономист, я работал над калькуляциями цены, и прошу вас поверить мне на слово, верхней границы в обосновании цены товара и услуги просто нет. Ее всегда можно накрутить. Впрочем, один из пунктов расчета может быть на самом деле обоснованным, если вы выпустите из-под контроля вопрос о том, по какой цене будет арендовать бухгалтерская фирма площади у основного предприятия. Его директор тоже захочет получить максимальную отдачу от гарантированного сбыта. Существенно, что для того, чтобы разобраться в обоснованности представленных цифр, вам придется минимум на месяц засесть в бухгалтерии или нанять отдельного независимого специалиста, что тоже недешево. Поручить это экономисту основного предприятия вы не можете. Он лицо заинтересованное и, выполняя распоряжение своего руководителя, выведет такую систему тарифов, что бухгалтерия будет вынуждена отказаться от компьютеров и перейти на допотопные счета, а зарплата бухгалтеров будет вызывать сочувствие даже у работников бюджетной сферы.

Поручить разобраться между собой директорам вы тоже не можете. Если раньше директор предприятия мог действовать, руководя системой в целом и выступая в качестве начальника главного бухгалтера, то теперь эти два человека равны в статусе и имеют прямо противоположные интересы. Притом директора предприятия больше не волнует текучка кадров в бухгалтерии, а у бывшего главного бухгалтера пропал последний стимул интересоваться рентабельностью предприятия. Приказать им работать по рыночным ценам вы не можете. Нет такой «рыночной цены». Даже по валютным курсам можно работать по данным ФОРЕКС, Центрального банка РФ, московской или региональной валютной биржи или курсу обменного пункта какого-либо из банков. Все это будут очень разные значения на каждый момент времени и все они с полным правом могут называться «рыночными». Что касается тарифов на бухгалтерские услуги, директора будут до бесконечности колошматить друг

друга прайс-листами различных фирм, благо цена на один и тот же объем работ у компании «Прайс Купере Вотерхаус» и «Пупкин и компания» принципиально не могут быть одинаковыми. Нужен третейский судья.

Если им будете вы, вам придется тратить свое драгоценное время делового человека на проверку всех показателей, включая обоснованность должностной ставки уборщицы бухгалтерской фирмы. Если вы не хотите этим заниматься, вам придется создать отдельную управляющую структуру, что принесет дополнительные затраты.

Есть, конечно, и другой путь. Нырнуть в пучину рыночных отношений и позволить директору предприятия работать с любой бухгалтерской компанией. Тогда, конечно, ваши подопечные из бухгалтерской фирмы будут вынуждены умерить аппетиты. Но тогда директор предприятия с цифрами в руках сразу докажет вам, что проще и дешевле набрать свою бухгалтерию и административно регулировать ее деятельность. То есть мы пришли к тому, с чего начали.

В данном случае, казалось бы, решение очевидно. Бухгалтерия должна работать как структурное подразделение предприятия. Но оно не столь ясно, если вы владеете двумя предприятиями, из которых одно является поставщиком другого. Рассчитывать, что они договорятся сами, не приходится. Продавец всегда хочет продать подороже, а покупатель купить подешевле. Позволить работать «рыночно», выбирая покупателю поставщика, в большинстве случаев тоже смысла не имеет. Связка «поставщик — потребитель» в одних руках — очень сильное оружие в конкурентной борьбе. И надо ли вам лишать одно из своих предприятий гарантированного сбыта, а другое — стабильного поставщика? Значит, придется администрировать их так, как это делается в рамках единой системы. Объединить их в единое юридическое лицо, скорее всего, не получится или будет нецелесообразным. Значит, придется создавать отдельную управляющую структуру, которая будет административно руководить обоими предприятиями как отдельными подразделениями. Может быть, формально они будут независимы, но реально должны быть взаимосвязаны, как различные детали автомобиля.



В том случае, если деятельность частей системы тесно взаимосвязана и осуществление деятельности одной из них невозможно без другой, они должны быть включены в единую взаимосвязанную систему.

Глава 7.

КОГДА НЕОБХОДИМО ОТПУСТИТЬ ВАССАЛА

Если у вас в руках несколько направлений деятельности и уж тем более несколько независимых друг от друга предприятий (скажем, кондитерское и машиностроительное), у вас появляется возможность вывести их в разные, независимые системы. Более того, если они работают в смежных областях, но все-таки технологически не связаны между собой (положим, тракторостроительный и автомобилестроительный заводы), они могут быть разделены. Хотя и в этом случае формирование общей стратегии уже необходимо. Но разделить можно. А надо ли? Давайте разбираться.

Предположим, у вас фирма, в которой успешно развилось два вида бизнеса. Торговля автомобилями и строительство. Технологически они совершенно не взаимосвязаны. Можете ли вы осуществлять два этих вида деятельности в рамках одной фирмы? Разумеется. Принесет ли вам их разделение в два разных юридических лица облегчение как управленцу? Вряд ли. Сократятся ли административные и управленческие расходы? Сомнительно. Можете ли вы ввести систему оплаты труда специалистов в каждом направлении, в зависимости от результатов их труда? Разумеется. Тогда зачем вам это надо?

Если бы каждое из направлений бизнеса непрерывно и стабильно развивалось, то смысла в этом не было бы. Но бизнес — это война, а значит, подвержен превратностям судьбы. Человек, идущий на войну, надеется на победу, но знает, что может погибнуть. Человек, начинающий бизнес, надеется на успех, но знает, что может и потерпеть поражение.

В судостроении есть прием, позволяющий добиться большей живучести судна. Его трюм подразделяется на изолированные отсеки. Если в одном из них возникает пробоина, затопляется только он. Остальные удерживают корабль на плаву. В бизнесе точно так же. Конечно, направление, ставшее неэффективным, можно сократить. А если оно обросло долгами и обязательствами? Банкротство — не всегда крушение. Иногда это управляемый процесс по оптимизации деятельности. Если в долгах погрязло одно из ваших дочерних предприятий, вы вполне можете позволить ему затонуть и продолжите бизнес. Если же вся ваша деятельность осуществляется в рамках одной фирмы, то долги неэффективного подразделения лягут на нее тяжким бременем.

Предположим, строительный бизнес влез в долги. Принял на себя обязательства, которые, как оказалось, выполнить не может. Разумеется, если вы хотите поддержать эту структуру за счет второй, пусть даже формально они разделены, вопрос переброски финансов и людей — это всего лишь вопрос техники. А если вытаскивать уже нет смысла? В такой ситуации, если у вас две фирмы, строительная и торговая, вы просто закрываете первую и продолжаете работать в бизнесе продаж автомобилей. Возможно, доходы от этой деятельности через какое-то время позволят вам вернуться в строительный бизнес и создать новую строительную фирму.

Хорошо, это касается юридического аспекта. А что можно сказать про управленческий? Стоит ли полностью разделять системы с точки зрения управления? Снова предположим, что ваша фирма работает в двух направлениях. Одно из них хорошо разработанное, доходное и надежное. Второе только развивает свою деятельность. Конечно, как я уже говорил, можно ввести систему бюджетирования и оплаты труда по результатам деятельности каждого направления. Но бывают случаи, когда работников, в том числе и топ-менеджеров, надо поместить в так называемую «зону смерти». То есть поставить вопрос их благополучия и карьерного роста в полную зависимость от успеха или неуспеха их деятельности.

У работника крупной и успешной корпорации всегда будет соблазн считать себя более или менее защищенным. Корпорация процветает. Есть сильный и богатый «папа», который за провал отругает, но совсем на улицу не выбросит, если ты на хорошем счету. Поэтому главное — удовлетворить некоторым формальным параметрам лояльного и исполнительного работника, и даже если данное конкретное направление провалится, теплое место для него всегда найдется. В рамках большой структуры может действительно оказаться так, что руководство будет оценивать итоги деятельности по сугубо формальным признакам. Ведь конкретную неудачу всегда можно обосновать «неблагоприятными внешними обстоятельствами». Но вот если сотрудник работает в фирме, занимающейся определенной деятельностью, и от успешности данной деятельности зависит не только его заработок на данный момент, но и то, пополнит ли он армию безработных или наоборот, в связи с расширением фирмы, из начальника отдела станет директором управления, он будет больше заботиться не о формальной стороне дела, а о фактической эффективности работы.

Как я уже говорил, несмотря на высокую управленческую эффективность такой меры, выделить в отдельную, полностью независимую структуру технологическое подразделение обычно не представляется возможности. Сейчас очень распространено явление, когда промышленное предприятие выделяет в отдельную фирму свой сбытовой отдел. Такое решение имеет под собой основание. Производственная сфера требует ритмичности и плановости. Сфера продаж таких понятий практически не знает. Рынок, как и всякая стихия, слабо предсказуем. В этой ситуации логично перенести риски продаж на отдельное торговое предприятие, имеющее возможность сыграть на конъюнктурных всплесках, но и принимающее на себя удары неблагоприятной ситуации на рынке. Но в данном случае независимыми друг от друга сферами признать их нельзя. Во-первых, одна без другой не может выполнять свои функции (торговцу будет нечего продавать, производителю

придется срочно формировать коммерческую службу для реализации продукции). Во-вторых, по указанным выше причинам, цены и взаимоотношения между этими двумя системами все равно будут устанавливаться административно. Поэтому признать их полностью автономными нельзя.

По этой же причине крупному банку, осуществляющему единую финансовую политику, будет целесообразнее открывать в регионах филиалы или даже дочерние коммерческие банки, управляемые административно из головного офиса, хотя это и повлечет большие сложности в управлении. А вот если речь идет о предприятиях, ведущих целиком самостоятельную деятельность, скажем, торгово-закупочную, можно будет без ущерба создать сеть самостоятельных предприятий, принадлежащих одному собственнику, но не управляемых из единого административного центра в вопросах ценообразования и производственной политики.

Есть еще один аспект выделения отдельных систем. Теоретически, при правильной организации процесса управления имеется возможность управлять системой любой сложности. Однако практически, начиная с определенных размеров, становится проще управлять несколькими обособленными системами. Конечно, если речь идет о едином, пусть даже очень сложном и взаимосвязанном цикле, разделить одну целостную систему на несколько обособленных не получится, придется управлять единой, большой и сложной структурой. Но если есть возможность разделить бизнес на некоторое количество самостоятельно функционирующих систем, желательно это сделать.



Формирование независимых друг от друга систем целесообразно в том случае, если эти системы не связаны технологически, поскольку оно позволит обеспечить устойчивость бизнеса в целом. Кроме того, с помощью этого разделения может быть достигнута наибольшая управляемость предприятия.

Глава 8. КАК ПОГЛОТИТЬ ОБОСОБЛЕННУЮ СИСТЕМУ И НЕ ПОДАВИТЬСЯ

Итак, бизнес успешно развивается. Система растет, усложняется. Как я уже неоднократно говорил, рост и усложнение системы идут рука об руку. Из написанного в предыдущих главах видно, что рост объемов производства, количество оказываемых услуг, распространение деятельности фирмы на новые территории не могут не привести к усложнению. Будут открываться новые отделы, управления, региональные представительства, филиалы и тому подобное.

Как, наверное, уже стало ясно из предыдущей главы, при достижении системой определенных размеров и степени сложности целесообразно выделить из нее самостоятельные подсистемы. Это обеспечивает большую устойчивость при любых колебаниях внешней среды и внутренних проблемах. Обеспечение взаимодействия независимых друг от друга систем является более сложной, с точки зрения управления, задачей. Однако проблемы, которые могут возникнуть у крупной и неделимой системы, настолько существенны, что в целом ряде случаев такая политика вполне обоснована.

Однако здесь возникает еще один важный вопрос. До сих пор мы говорили о естественном росте самой системы. Зародилась маленькая фирма из восьми человек. Структурировалась, установила трех- или четырехуровневую иерархию. Стала развиваться, соответственно, усложняться. Отделы выросли до уровня управлений. Они подразделились на отделы, а те, в свою очередь, на сектора. По мере развития производственной деятельности начали появляться цеха и участки. Потом возникли региональные торговые представительства и филиалы. Иерархическая система развилась до шести ступеней. Что дальше?

Дальше предприятие начинает строить еще одно производство, возможно, уже другого направления, начинает активно заниматься торговлей или даже научно-исследовательскими работами. Логика требует выделения этих направлений

в отдельные подсистемы, не зависящие друг от друга. Что будет после того, как будет сформирован, положим, холдинг? Для собственника сама по себе система бизнеса останется единой. Все это его владения, и проблема в каждой подсистеме — его проблема. Но все-таки подсистемы независимы друг от друга. Каждую из них в отдельности можно продать, развить, свернуть или обанкротить, не задев интересов других подсистем.

Но вот нашему собственнику предлагают купить, предположим, завод. Притом купить не как имущественный комплекс, а как предприятие, юридическое лицо. То есть как хозяйственный субъект, или как отдельную управленческую систему. Конечно, кроме покупки бывают разные варианты. Другое предприятие можно взять за долги, по банкротству, в управление. Однако главным, с точки зрения структуры и управления ею, является то, что, если раньше данный собственник формировал структуру сам, как бы выращивая ее, то теперь он получает готовую, выстроенную кем-то до него и не для него, структуру.

Что мы можем сказать о ней? Высока вероятность, что она малоэффективна, раз предприятие продано или попало в долги или под банкротство. Но куда выше вероятность того, что управленческая структура этого предприятия не вписывается в ту структуру, которую вы создали в рамках вашего бизнеса. Как бы то ни было, для того чтобы работать с ней, вам придется подстраивать ее под себя так, чтобы вы смогли работать с ней, управлять ею. Что делать... В мире много хороших систем оружия, но боеприпасы для одних часто не подходят для других, хотя и схожих по типу. Поэтому армии разных стран и военных блоков унифицируют их стандарты и отказываются принимать на вооружение не вписывающиеся в эти стандарты образцы.

Разумеется, если вы намерены включить данное предприятие в свою технологическую цепочку, то есть не выделять его в отдельную систему, вам надо полностью унифицировать его структуру под свою. Хочу напомнить, что даже если это предприятие является вашим поставщиком или покупателем вашей продукции, вам придется это сделать.

Если же вы хотите работать с ним, как с отдельной, независимой от других системой, степень преобразований может быть, разумеется, не столь глубока, но все же вам надо добиться управляемости. С чего начать?

Само собой, проще всего распустить всю структуру и сформировать ее заново. Однако это мера весьма радикальная, и, как все радикальное, несет в себе очень много отрицательных моментов. Во-первых, такая «реформа» обязательно приведет к остановке или сбою в производственном процессе, а следовательно, к существенным убыткам. Во-вторых, вы можете потерять наиболее квалифицированных и информированных в данной области сотрудников, что может оказаться невосполнимой утратой. Система системой, а работают-то конкретные люди.

Плохая система может не позволить специалисту реализовать свои навыки и опыт. Но никакая система не поможет, если нет специалиста нужной квалификации.

Скорее всего, систему придется реформировать, а не «рушить до основания, а затем...». Поэтому прежде всего необходимо определить, какая система перед вами. Бюрократическая, центрическая или стохастическая.

Хуже всего, если вы имеете дело со стохастической системой. Как я уже говорил, она может родиться из заорганизованной бюрократической системы, достигшей поры своей дряхлости и переставшей функционировать. Но есть и другие пути. Например, стохастическая система может родиться из центрической системы, из которой ушел тот руководитель, бывший лидером команды, а нового не появилось. Могла она организоваться и из вселенского бардака, появившегося в самом начале, в момент организации предприятия, и так и не сумевшего трансформироваться во что-то путное.

Так или иначе, стохастическая система никогда не позволит вам развить предприятие. Более того, она способна

поглотить любые капиталовложения, а вот эффективно работать она не сможет никогда. Поэтому, даже если вы намереваетесь внезапно полученное вами предприятие перепродать, не говоря уже о желании включить его в свою технологическую цепочку, вам придется его реформировать.

Для проведения реформы необходимо сразу определить, насколько стохастичность системы вжилась в плоть и кровь сотрудников. Если это просто попытка как-то просуществовать в условиях, когда ничего не организовано, вы можете смело начинать отстраивать бюрократическую или центрическую систему, включая в нее имеющийся персонал.

Если же стохастическая система организована с целью прикрытия безделья или воровства определенных ее участников, то ее уже надо ломать, сразу перекрывая основные «болевые» точки и удаляя или ставя под жесткий административный контроль все ключевые фигуры. По крайней мере, пока вам не удастся создать полностью подконтрольную вам систему (как уже говорилось, стохастическая система для этого не подходит), вы не сможете не только получить какую-то прибыль от этого предприятия, но и продать его за хорошие деньги. Как я уже говорил, в стохастической системе у вас даже не получится собрать необходимую и точную информацию об объекте.

Если перед вами центрическая система, то, может быть, менять ее и не стоит. Центрическая система потому и центрическая, что формируется вокруг сильного лидера, на основе личной преданности ему. Если этот лидер будет предан лично вам, то проблема снимается сама собой. Хотя, если есть сомнения в преданности этого человека, лучше его заменить... вместе с системой.

Ведь если бюрократическая система основана на определенном регламенте, то есть смена даже главы системы ее основ не задевает (меняется только конкретный человек, исполняющий определенные этим самым регламентом функции), то центрическая система формируется под конкретного лидера и с ним же исчезает. Новый лидер формирует новую центрическую систему, создает свою команду, изгоняя старую. И так без конца. Члены же команды, если командный

дух в ней действительно силен, пойдут против кого угодно — просто в силу преданности к своему лидеру. Центрическая система полностью подчинена лидеру. Воздействовать на нее можно только через лидера. Получать информацию только от лидера. А много ли вы знаете людей, которым можете доверять полностью?

Центрическая система вполне оправдывает себя, если вы готовите предприятие к перепродаже. Там появится команда, она займет все ключевые посты. Если вы хотите продать предприятие через банкротство, а действующая на нем бюрократическая система ориентирована на выживание, команда сломит сопротивление бюрократов. Если вы хотите поднять курс акций, а стохастическая система давит их цену вниз, команда построит всех и вся и выведет курс на нужные вам показатели. А дальше?

А дальше, если вы собираетесь все-таки работать, а не перепродавать предприятие или его имущество в тридесятый раз, вам придется вводить бюрократию. Только она сможет обеспечить нужную стабильность и ритмичность работы, выведет систему из зависимости от конкретного управленца.

Но бюрократию необходимо вводить, во-первых, эффективную, во-вторых, способную вписаться в ту систему, возможно бюрократическую, которую вы создали в рамках собственного бизнеса. Поэтому, даже если на предприятии уже существует бюрократическая система, вам, по-видимому, придется ее реформировать. Уверяю, это ничуть не проще, а часто значительно сложнее, чем преобразовывать стохастическую или центрическую систему.

Дело в том, что бюрократическая система обладает очень мощной инерцией. Кроме того, сформировавшие ее бюрократы очень быстро создают свою, чиновничью подсистему, которая начинает работать сама на себя. Мгновенно передается забвению потребность в поддержании жизнеспособности и эффективности предприятия. Чиновный аппарат начинает действовать строго для себя и в своих интересах, безжалостно пользуясь ресурсами системы. Формируется этакий паразит в «теле» предприятия, пожирающий его изнутри. При

этом бюрократы способны «замотать» любую инициативу руководителя любого ранга и даже собственника сугубо бюрократическими методами. Любой руководитель знает, как сложно бывает «протолкнуть» новую идею. А если вы еще человек новый, только что пришедший на предприятие в качестве директора и представителя нового собственника? Вы ведь не можете сразу ввести своих людей на все ответственные должности. Во-первых, такое число квалифицированных кадров бывает просто сложно подобрать. Во-вторых, если вы будете вводить их сразу на бюрократические должности, выгоняя с них тех работников, которые занимали их прежде, ваши люди просто будут вынуждены в одиночку разбираться с обрушившимся на них ворохом проблем. А ведь лояльность рядовых сотрудников, их подчиненных тоже остается под вопросом.

Практика подсказывает, что по-настоящему эффективным средством борьбы со старой бюрократией является центрическая система. Вы вводите на предприятие свою команду и создаете систему, параллельную бюрократической. В течение определенного времени эта дублирующая структура переключает на себя реальные управленческие функции и использует информацию, получаемую от бюрократической системы. Потом возникает возможность бюрократизировать работу этой команды блоками, постепенно замещая членами команды старых бюрократов.

Это работа очень кропотливая и сложная, и при ее выполнении очень важно пользоваться врачебным принципом «не навреди». В принципе, это действительно похоже на операцию по замене органов. Но лучшего способа взять под контроль ранее чуждую систему пока не придумано.

В данной главе мы обсудили только системный аспект взятия под контроль чужого предприятия. Других аспектов много. Психологический, экономический, политический и прочие. Кое о чем я писал в своих предыдущих книгах. О некоторых других моментах напишу ниже в этой книге. Но уже на основании сказанного здесь можно сделать определенные выводы.



Для того чтобы обеспечить подконтрольность и лояльность системы, которую вы приобрели в том или ином, но уже готовом виде, вам необходимо унифицировать ее с той системой, которую вы создали в рамках своего бизнеса. Для больших систем наиболее обоснованной является бюрократическая система. Притом вам нужна бюрократическая система, построенная и возвращенная именно вами. Поэтому, если существовавшая ранее система достаточно крепка, неважно, бюрократическая она, центрическая или стохастическая, ее надо разрушить. Притом разрушить так, чтобы не разорвать преемственности управления. Лучший способ сделать это — ввести на предприятие команду и создать параллельную центрическую систему управления. Однако сразу после перехвата управления следует начинать процесс бюрократизации своего управленческого аппарата.

Глава 9.

КАК ВЫДЕЛИТЬ ОБОСОБЛЕННУЮ СТРУКТУРУ ИЗ ЕДИНОГО ЦЕЛОГО

В процессе развития бизнеса очень часто возникает необходимость выделить какое-то структурное подразделение в обособленную систему. Более того, с такой необходимостью рано или поздно встречается любая растущая фирма. Причины тому бывают разные: потребность в оптимизации налогообложения, необходимость выделить в отдельные системы деятельности в разных сферах, стремление к повышению устойчивости бизнеса, невозможность эффективно управлять чрезмерно разросшейся и усложнившейся системой.

Если первый случай может предполагать только формальное выделение системы в отдельное юридическое лицо, то в двух других требуется и ее фактическое, управленческое выделение в самостоятельную структуру. Впрочем, даже

в среднем бизнесе, не говоря уже о крупном, эти факторы действуют, как правило, комбинированно. Создание взаимосвязанной, компактной системы из нескольких обособленных подсистем часто оказывается эффективнее, чем существование разветвленной, сложной и неделимой. Кроме увеличения устойчивости бизнеса это расширяет возможности по управлению капиталом и людьми.

Однако, и об этом говорилось выше, сразу создавать новое направление, в особенности, технологически связанное с основным бизнесом, как обособленную систему, часто неэффективно. Когда же оно разовьется, потребуется выделить его в отдельную систему. Сделать это нужно аккуратно и грамотно, потому что ошибка может привести к большим потерям и даже к гибели перспективного направления.

Разумеется, делать это будет много проще, если с самого начала структура, занимающаяся этим направлением, включена в вашу систему на основании описанного выше принципа иерархии и если вы с самого начала хорошо усвоили и правильно применяли принцип «Вассал моего вассала не мой вассал». Но даже в этом случае при выделении подразделения в отдельную структуру нужно произвести целый ряд важных преобразований.

Ни один цех, ни один отдел, ни одно управление на предприятии не живет отдельно. Оно всегда пользуется услугами других подразделений. Цеху поставяет сырье отдел закупок, отделу обслуживает оргтехнику служба автоматизации, управлению рассчитывает зарплату бухгалтерия. При этом нигде и никогда начальник штамповочного цеха завода не должен заботиться об условиях закупки сырья, начальник отдела сбыта торговой фирмы — рассчитывать, по какой цене покупаются картриджи для ксероксов, а директор управления валютных операций банка — заботиться об организации расчета зарплат его сотрудников. У них иные задачи — организовать качественную, своевременную и эффективную работу на своем участке. Все предприятие существует как единый организм, в котором почки не могут выполнять работу кишечника. Каждый решает свою задачу. Если завод, выпускавший качественный прокат, банкротится из-за непродуманной

финансовой политики руководства, начальник прокатного цеха не несет за это никакой ответственности.

Ситуация меняется, когда цех выделяется в отдельное производственное предприятие, сбытовой отдел преобразуется в торговый дом, а валютное управление в дочерний банк, специализирующийся на международных банковских операциях. Теперь это уже самостоятельные бизнес-структуры, призванные заботиться о своей эффективности сами. И поставки сырья, и обслуживание оргтехники, и расходы на бухгалтерию теперь входят в сферу компетенции и зону ответственности их руководства.

Конечно, очень часто бывает, что «родительская» структура оказывает покровительство «дочке», снимая с нее эти проблемы, но именно это зачастую губит хорошее дело. Обособленная система потому и называется обособленной, что заботится обо всех аспектах своего существования самостоятельно. Конечно, для предприятия хорошо, если некий «папа» решает за него вопросы, хотя бы в части обеспечения оргтехники. Но, с психологической точки зрения, это то же самое, что отношения отца и сына, которому первый регулярно выделяет деньги на карманные расходы. Естественно, что у «сыночка» быстро возникнет желание не зарабатывать самому, а «подраскрутить предка» на увеличение субсидий, а у «папы» — соблазн диктовать отпрыску, с кем и когда встречаться, что делать, а чего не делать. Это нарушение принципа самостоятельности.

Подлинная самостоятельность может быть достигнута только при обеспечении полной экономической и управленческой независимости дочерней структуры.

Очень много перспективных проектов погибло из-за того, что менеджеры дочерних компаний не уделяли должного внимания эффективности своих структур и считали, что «папа всегда выручит». Справедливости ради надо сказать, что такое отношение во многом складывалось еще и благодаря

тому, что «папа» постоянно вмешивался в текущие дела, не давая фактической самостоятельности. В этой главе мы пока не касаемся экономического аспекта, но даже с психологической точки зрения такие взаимоотношения между материнской и дочерней структурой безотказно создают губительную для бизнеса атмосферу иждивенчества.

Конечно, организация собственной бухгалтерии, собственных вспомогательных служб, ведение самостоятельной финансово-хозяйственной политики — дело достаточно дорогостоящее и, казалось бы, неэффективное. Но с точки зрения управления и психологии бизнеса это естественная плата системы за свое преобразование в иерархию из независимых структур.

Разумеется, на этапе становления материнская система должна поддерживать дочернюю структуру — и финансово, и технологически, и управленчески. Но размеры и сроки этой помощи должны быть ограничены, четко определены и известны обеим сторонам. Только так может быть достигнута максимальная эффективность управления обособленной структурой.

Выделение обособленной структуры, с точки зрения управления, предполагает не только формальное ее выделение в иную организационно-правовую форму, но и фактическое предоставление финансовой и управленческой самостоятельности и создания системы стимулов для развития данной структуры.

В данном случае есть еще один аспект. Если раньше, юридически и административно, работники входили в единую систему, то теперь и с точки зрения государственной регистрации предприятия, и с точки зрения внутрикорпоративного нормативного акта это должны быть самостоятельные структуры. Как поступить: сначала «отпустить» их фактически на вольные хлеба с точки зрения управления, а потом закладывать необходимую нормативно-правовую базу,

или сначала создать формальные структуры и лишь потом отпустить административные вожжи? Думаю, второе. Ведь, как я уже говорил, для того чтобы нести некую обязанность, любой человек или структура должны иметь соответствующие полномочия. И эти полномочия должны быть закреплены формально. Иначе может возникнуть сбой. Поэтому в данном случае вначале должна быть создана нормативно-правовая основа, форма, а потом следует наполнять ее содержанием реальных полномочий. В противном случае это будет подобно попытке налить чай в чашку, которой еще нет.

Целесообразно вначале создать необходимую нормативно-правовую базу для выделения обособленной структуры, а уже потом начинать фактическое ее выделение из единой системы.

Прежде чем завершить эту главу, хотелось бы осветить еще один вопрос: как добиться управляемости такой выделенной структуры. Многие собственники опасаются, и не безосновательно, что получившая самостоятельность структура начнет работать исключительно «на себя», или, того хуже, ее менеджмент просто разворует перспективное предприятие. Стоит ли из кожи вон лезть, чтобы за счет повышения эффективности и усиленной работы заработать премию в тысячу долларов, когда без особых усилий предприятие можно «слить» не меньше чем за полмиллиона? Здесь можно сказать только следующее. Во-первых, и это избито, работать желательно с людьми, которым доверяешь. И, во-вторых, собственнику, материнской структуре следует четко определить направление развития, требования к создаваемой структуре, недвусмысленно разъяснить их для ее менеджмента и контролировать их соблюдение. В-третьих, должны быть определены узловые точки дочернего бизнеса, на которых так же следует сосредоточить контроль. В случае, если менеджер «будет действовать ненадлежащим образом», в этих точках обязательно «зазвонят

звоночки», снизится рентабельность, начнет возрастать дебиторская или кредиторская задолженность, появятся «непонятные» договора о совместной деятельности. Тогда можно будет принимать соответствующие меры. Это потребует значительно меньше усилий и будет куда эффективнее, с точки зрения управления, чем постоянное вмешательство в текущие дела дочернего предприятия. А уж насколько верно будут определены направления и выявлены узловые точки, зависит от уровня менеджмента корпорации в целом.



В процессе развития бизнеса часто возникает потребность выделить определенное направление деятельности в самостоятельную структуру. Для того чтобы это оказалось не формальной мерой, а действительно эффективным управленческим действием по совершенствованию структуры, предприятие должно получить не только номинальную, организационно-правовую независимость, но и фактическую, управленческую и финансовую самостоятельность. В противном случае психологически у «дочки» может сформироваться иждивенческое отношение к материнской структуре и отпасть стимул к самостоятельному развитию. Для обеспечения эффективного контроля над обособленной системой материнской структуре надлежит определить направления ее развития и узловые точки бизнеса, которые будет необходимо контролировать

Глава 10.

О ВРЕДЕ УНИВЕРСАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ И О ЕДИНСТВЕ ЦЕЛЕЙ

Думаю, что, читая предыдущие главы, многие читатели ощутили определенное чувство неудовлетворенности. Автор критикует разные системы, говорит о том, как не надо делать. Но рекомендации относительно того, как следует поступать, весьма расплывчатые и нечеткие. Нет модели, которую

можно было бы полностью принять на вооружение, плана, к реализации которого следовало бы приступить по прочтении. Отвечаю: таких моделей и планов в этой книге нет и не будет.

Опыт работы с разными предприятиями, работающими в разных областях экономики, убедил меня, что универсальных моделей построения организационной структуры бизнеса нет вообще. Нет модели управления, которая одинаково успешно подходила бы и для промышленных, и для сельскохозяйственных предприятий, и при этом работала бы еще в финансовых учреждениях и органах власти. Каждая из этих сфер имеет свою специфику, которая неизбежно влияет на особенности построения управленческой системы.

Согласитесь, что маленький банк городского значения не может иметь ту же структуру, что и финансовый гигант с филиалами во всех субъектах Федерации. Про последний даже нельзя будет сказать, что его система более развитая. Она будет другая. Ведь банку федерального значения, в отличие от регионального, придется решать вопросы координации филиальной сети, переброски кредитных ресурсов между региональными отделениями, работы с ценными бумагами эмитентов различных субъектов Федерации, взаимодействия с органами власти фактически всех уровней и так далее. Все это потребует существенной корректировки организационной структуры.

Если вы организуете одинаковые производства, скажем, лесопилки, с одинаковой мощностью, работающие на одном и том же оборудовании, в непосредственной близости к Петербургу, в Новгородской области, в Эстонии, в Бурятии и в Ингушетии, вы опять же не сможете нарисовать управленческие системы под копирку. Ведь рядовые работники и, как минимум, младший управленческий персонал, будут набираться из местных жителей, а в каждом из этих регионов свой, весьма специфичный менталитет. Это неизбежно окажет влияние на систему управления.

Разумеется, системы управления будут очень разными, в зависимости от того, создаете ли вы предприятия для того, чтобы продать сразу после того как капитализация вырастет до нужных вам размеров, или собираетесь владеть и

руководить им долгие годы, а потом передать детям. И то и другое — нормальный бизнес. Но система управления в этих случаях будет разной.

Каждый руководитель имеет свои любимые приемы и методы управления. Обычно это плод его долгих исканий и богатого опыта на ниве менеджмента. Эффективность этих приемов, скорее всего, подтверждена его успешной практикой, а методы соответствуют его личным наклонностям, темпераменту и философии. Все это неизбежно окажет влияние на управленческую структуру.

Разумеется, каждый из этих факторов будет лишь незначительно влиять на схему управления. Но в совокупности они могут очень существенно модифицировать организационную структуру. Да и эта корректировка на «чуть-чуть» может оказаться не столь уж незначительной. Известно, что в битве при Ватерлоо французский адъютант «чуть-чуть» не успел с донесением, а вот последствия были глобальными.

Для того чтобы вам своевременно легла на стол бумага с необходимой информацией, четко и полностью освещающая вопрос о неблагоприятном или благоприятном развитии ситуации на рынке, возникновении проблем на каком-то производственном участке, о надежности поставщика, чтобы ваше распоряжение было выполнено правильно и в срок, вы должны выстроить систему управления фирмой с учетом всех приведенных выше факторов. Иначе в определенный момент она может дать «небольшой» сбой. И это «чуть-чуть» может стать причиной грандиозных убытков и даже крушения бизнеса.

Зачем же тогда написано то, что вы уже прочитали? Дело в том, что наука управления, как и экономика, имеет определенные общие принципы, одинаково действующие в любых условиях.

Наука управления обладает определенными универсальными законами, универсальными для различных систем. Их соблюдение обязательно всегда, а их нарушение неизбежно приводит к потерям.

Их описанию я и посвятил первую часть этой книги. В Японии левостороннее движение, в США правостороннее. Соответственно, руль на автомобилях, производимых для США, находится слева, для Японии — справа. Но все остальное одинаково. Нет смысла разрабатывать двигатель, корпус, даже рулевое управление отдельно для Японии и США. Они прекрасно подходят для обеих стран. Но если вы жестко зафиксируете схему размещения руля, то получите схему, непригодную для одной из стран.

Изложенные выше принципы построения управленческой системы едины для всех стран и отраслей экономики. Они успешно применялись и в Древнем Китае, и во время промышленного роста США сто лет назад. Они актуальны для России, Германии и Кореи наших дней, применимы для сталелитейного производства и для организации банка. Но вот для того, чтобы на их основании построить конкретную управленческую модель, требуется детальное изучение особенностей вашего бизнеса. Универсальных схем здесь нет.

Есть, однако, определенное базовое отношение к бизнесу, которое роднит все модели. Бизнесом, как правило, начинают заниматься для того, чтобы зарабатывать деньги. Это общая цель. Другие, как то необходимость подавить конкурентов, развивать бизнес, организовать иерархическую структуру соподчинения работающих на фирме, — вторичны. Без этого, конечно, отстроить стабильный бизнес невозможно. Но важно, как говорится, увидеть за деревьями лес. Каждый, кто создает бизнес-структуру, должен четко представлять себе исходную задачу.

Не стоит думать, что это столь уж неактуальное замечание. Бывает, что руководство предприятия видит свою главную задачу в том, чтобы подавить конкурентов, командовать людьми, добиться определенной значимости предприятия в регионе. Все это хорошо, но вот только к зарабатыванию денег может и не иметь отношения. Предприятие с миллиардными оборотами может быть фатально убыточным, а маленькая фабрика вполне может обеспечить своего хозяина хлебом с маслом, «мерседесом» последней модели и ежегодной поездкой на Канары. Ставя задачи увеличения оборота и

захвата рынка во главу угла и создавая управленческую структуру под эти задачи, предприниматель может потерять эффективность бизнеса.

Бизнес должен быть эффективен. Это главное правило.

Для того чтобы зарабатывать больше денег, нужно больше получать и меньше тратить. Увеличение расходов должно компенсироваться не меньшим ростом доходов. Это аксиома. Но следовать ей в должной степени можно лишь тогда, когда точно помнишь, зачем все это затевалось изначально.

Бизнес имеет одну глобальную цель — приносить деньги своим инициаторам в течение определенного заданного ими времени. Остальное вторично. Если подчинить этой задаче все свои действия, то разумная управленческая схема выстроится сама собой.



Управленческая модель — это один из инструментов оптимизации бизнеса. Эффективная модель помогает экономить средства за счет их наиболее эффективного использования и позволяет увеличить доходы за счет использования всех имеющихся возможностей. Неэффективная модель приводит к неэффективному расходованию ресурсов и упущенной выгоде. Достижение эффективности управленческой модели и является основной задачей ее организации и преобразования. Для того чтобы отстроить эффективную управленческую модель, необходимо соблюсти все базовые законы управления и учесть все особенности конкретного бизнеса. Вот теперь пришло время поговорить об экономике предприятия.

Часть 2.

ЭКОНОМИКА

Глава 11.

О ПОЛЬЗЕ И ВРЕДЕ ХОЗРАСЧЕТА

В начале конца социалистической системы бытовало убеждение, что перевод предприятий социалистического государства на хозрасчет решит все экономические проблемы. Идея, конечно, утопическая. Хотя хозрасчетная система несет в себе определенные здоровые зерна, к сожалению, политические преобразования и экономическая реформа развивались столь быстро, что мы не смогли воочию увидеть результаты этого эксперимента. Сейчас в России разрешены частная собственность на средства производства и частное предпринимательство. Уже это, само по себе, предполагает хозяйственную независимость и самостоятельное управление финансовыми потоками.

Отличительной чертой рыночной экономики, в отличие от социалистической, является наличие различных собственников и возможность перераспределения собственности между ними. В социалистической системе таких возможностей нет. Здесь все принадлежит одному собственнику — государству. В случае если некий субъект собственности уходит от него, тем самым он выпадает из системы и более не рассматривается как ее элемент. Вам это ничего не напоминает? Правильно, примерно так строится система взаимоотношений различных предприятий или других субъектов, принадлежащих одному собственнику в рыночной экономике. Не зря коммунистическая доктрина считала основой социалистического строя государственную собственность на средства производства. А значит, в рамках владений одного собственника, будь то маленькая лавочка Или мощная финансово-промышленная группа, не действует механизм рыночного перераспределения собственности.

Но ведь это один из важнейших, можно сказать, неотъемлемый элемент рыночной экономики. Получается, в каком бы рыночном государстве ни действовал собственник, внутри его «империи» или «королевства» действует социализм. Рыночные механизмы в полной мере задействованы быть не могут, а стало быть, вместо них должны быть задействованы механизмы социалистические, то есть такие методы хозяйствования, как хозрасчет, планирование и администрирование.

Группа предприятий и направлений бизнеса, принадлежащих одному собственнику, существует в условиях, близким к ситуации в социалистическом государстве, и к ним могут быть применены социалистические методы управления.

Раз так, то стоит присмотреться к опыту социалистических стран повнимательнее. Если на исходе своего существования они пришли к целесообразности хозрасчета, несмотря на давление идеологических догм, это что-то да значит. Более того, страны, до конца исповедовавшие принципы плановости хозяйства и жесткого администрирования, пережили очень тяжелый кризис на переходном этапе, а позволявшие хозяйственную самостоятельность своим предприятиям не испытали периода полных дефицитов и дефолтов. Чем же хорош хозрасчет?

Чиновник, который сидит на бюджетном окладе и размер зарплаты которого никак не зависит от результатов его деятельности, — притча во языцах. Воистину, нет ничего, кроме страха потерять работу, что может заставить его работать с большей отдачей или качественно исполнять обязанности. Но увольнение — очень радикальная мера. Кроме того, уволив одного сотрудника, всегда надо искать другого, хотя бы не хуже. Это не всегда просто. Квалифицированные кадры — большая ценность.

Но и это — не главная проблема.

Если сотрудник не видит в качественном и своевременном исполнении своих обязанностей решения своих личных задач, можно говорить об отсутствии реальной системы стимулирования.

Значит, есть вероятность, что работник просто не будет работать над эффективностью системы, над тем, чтобы добиться максимального эффекта от использования имущества, финансовых ресурсов и интеллектуального потенциала. История тех же социалистических стран пестрит вопиющими примерами потерь капиталов, замороженных в мертворожденные проекты и неиспользования блестящих разработок талантливых ученых. Рискну предположить, что если бы люди, ответственные за все это, оказались хоть чуть-чуть заинтересованы в успешном результате, подобного растранивания материальных, интеллектуальных и людских ресурсов можно было бы избежать. Возможно, здесь кроется одна из основных причин экономического поражения, которое потерпел социалистический блок в соревновании со странами рыночной экономики.

Что же может заставить наемного работника заботиться об эффективности своей системы?

Страх — очень плохой стимул.

Страхом можно заставить человека *не делать нечто*. Если даже вы будете стимулировать какие-то действия через систему наказаний, можете быть уверены, дело будет сделано. Не более чем на столько, сколько нужно, чтобы исполнитель избежал наказания. Но тогда работник будет скорее склонен к имитации бурной деятельности и соответствию формальным показателям, нисколько не заботясь о практическом

Предположим, имеется предприятие, выпускающее два разных вида продукции из разных материалов. Конечно, можно поставить каждый из различных производственных комплексов на хозрасчет, даже если юридически их не требуется выделять в различные юридические лица. Это может заставить руководителя менее рентабельного направления прилагать усилия к повышению его эффективности и не рассчитывать на то, что за счет соседнего подразделения ему будут обеспечены стабильная жизнь и высокие доходы. Да и сотрудники передового направления с большим удовольствием займутся мероприятиями по снижению расхода материалов и совершенствованию продукции, если будут уверены, что хороший финансовый результат их цеха или производственного комплекса положительно скажется на их личных доходах, а не будет целиком «съеден» нерентабельными соседями. Хозрасчет, в этом случае, вполне целесообразен.

В структурных подразделениях, не связанных между собой как поставщики, подрядчики, арендаторы и тому подобное, вполне может применяться полный хозрасчет, то есть предоставление хозяйственной независимости и выведение отдельного финансового результата.

А теперь посмотрим на другую ситуацию. Два разных цеха производят разную продукцию, но работают на одном сырье и сбывают свои изделия через один отдел сбыта. Можно ли их делать хозрасчетными? Производственные направления можно. А подразделение, которое занимается закупками и сбытом продукции? Очевидно, что создание для каждого из этих направлений своего отдельного отдела сбыта и закупок может оказаться неэффективным. Дело даже не в раздувании штатов, а в том, что проведение единой закупочно-сбытовой политики может дать серьезные преимущества концерну.

Передавать их одному из направлений или выделять в отдельные хозрасчетные структуры? А вы догадываетесь, по каким ценам эти «рыночники» будут предлагать производителям сырье и по каким скупать готовую продукцию? Правильно, как раз по таким, чтобы перетянуть всю прибыль на себя. Ведь они монополисты, и у другой стороны просто нет выбора.

Рыночные механизмы вступили бы в действие, если бы производители могли выбирать, у кого закупать сырье и кому продавать готовую продукцию. Но ведь это нонсенс. Представьте себе начальника цеха, который закупает сырье в обход отдела закупки своего предприятия!

Предположим, вы владелец холдинга, в котором одно предприятие является поставщиком сырья для другого. Чтобы задействовать рыночные механизмы, вы должны позволить директору предприятия, производящего конечный продукт, выбирать любого поставщика. Но надо ли вам, чтобы второе ваше предприятия испытывало сложности со сбытом? Нет, конечно. Разумеется, вы дадите указание покупателю пользоваться услугами одного поставщика. То есть введете монополию внутри своей системы. Но в любом нормальном государстве цены на продукцию монополиста регулируются административно.

В пароходстве можно поставить на полный хозрасчет каждый отдельный корабль. Но представьте себе, что на хозрасчет поставлены кочегарка и машинное отделение, а штурман выписывает старпому счет за прокладку курса. Уверен, что этот корабль быстро окажется на мели.

В любом случае, необходимо выделить определенную структурную единицу, которая осуществляет полный цикл бизнеса или производства и может существовать самостоятельно. Именно по отношению к ней стоит применять систему хозрасчета. Это будет нецелесообразно в случае со структурными подразделениями, неотделимыми от единой системы, скажем, с бухгалтерией или службой автоматизации, поскольку приведет к тому, что основные усилия руководителя этого подразделения будут направлены не на добросовестное исполнение своих обязанностей, а на расчет «палочек» за услуги.

В общем, если вы считаете, что владеете «пароходством», вам надо четко определить, что в нем отдельный, пусть маленький, но «корабль», а что — только «котельная», хотя и огромного лайнера.

Если потребуется рассчитать эффективность отдельного подразделения для того, чтобы ввести систему стимулирования по расходу материалов или привлечению клиентов, вы вполне сможете это сделать. Но это будет ограниченный хозрасчет, так как ценовая и закупочная политика не будут определяться руководством этого предприятия.

Вы сможете поставить на хозрасчет отдельные технологически взаимосвязанные цеха и предприятия, не давая им права выбора контрагента в ведении хозяйственной деятельности. Но взаимоотношения между ними и, прежде всего, ценовую политику, придется регулировать административно, даже если юридически это самостоятельные предприятия. Это уже будет ограниченный хозрасчет. И соответственно, эффект от его ввода будет весьма ограничен.



Хозрасчет является важным стимулом повышения эффективности системы. Полный хозрасчет, предполагающий предоставление всех прав ведения финансово-хозяйственной деятельности, возможен только в случае с независимыми друг от друга структурными подразделениями. В остальных случаях отношения между ними придется регулировать административно, возможно, предоставив подразделениям права ограниченного хозрасчета.

Глава 12.

АДМИНИСТРИРОВАНИЕ, ПЛАН И РЫНОК

«Администрирование» и «планирование» — это понятия, которые к настоящему моменту себя существенно дискредитировали. Большинство стран, ранее входивших в социалистический блок, сейчас выбрало рыночную модель

развития. Семидесятилетние попытки построения социалистической модели хозяйствования — на всех континентах, за исключением Антарктиды, и в разных вариантах, от жесточайшего кампучийского до наиболее мягкого венгерского — давали неизменно отрицательный результат. В лучшем случае отмечался короткий (продолжительностью до десяти лет) рывок вперед, после чего государство — адепт плана и администрирования — начинало безвозвратно отставать. Объяснение причин этого явления лежит за пределами данной книги.

Однако справедливо и иное замечание. Тот же опыт постсоциалистических государств конца двадцатого века показал, что введение усеченного рынка (то есть рынка без одного из элементов, скажем, свободного ценообразования, частной собственности на средства производства или возможности смены собственника путем продажи или банкротства) дает неизменно отрицательный результат. Даже худший, чем тот, который получается в случае с правильно организованным плановым хозяйством.

Государственная система не может быть полурыночной или полуплановой. Она может включать только элементы рынка или плана (скажем, колхозные рынки в СССР или государственное регулирование монополий в США), не затрагивающие основ принятой системы.

Как мы уже выяснили, имея систему взаимосвязанных между собой подразделений или направлений бизнеса, рыночную систему в полном смысле этого слова вы ввести не сможете. Рынок предполагает выбор. Создавать внутри своей корпорации несколько конкурирующих между собой отделов закупки или цехов, производящих одну продукцию, неэффективно. Без возможности выбора рыночные механизмы не действуют. Значит, вам надо переходить к «плановому хозяйству».

В рамках корпорации, принадлежащей одному собственнику, можно предоставить право на свободную конкуренцию только не взаимосвязанным между собой направлениям бизнеса. В случае, если подразделения взаимосвязаны между собой как поставщики, подрядчики арендаторы, консультанты и тому подобное, взаимоотношения между ними должны устанавливаться административно.

Итак, если вы имеете группу предприятий, работающих в разных сферах деятельности, вы можете отпустить каждое из них в свободное плавание. И даже если это предприятия единого профиля, вы можете позволить им конкурировать между собой. Но как только вы покупаете предприятие, которое является для них поставщиком или покупателем, вам придется вводить систему администрирования и планирования.

Если вы решили установить в своей империи (будь то маленькая фабрика из трех цехов или огромный холдинг из сотни предприятий) «социализм», вам придется играть до конца. То есть возводить аналог социалистической системы управления экономикой со своим Госпланом, Госкомцен, Госстатуправлением, Минфином и, возможно даже, со своим Центральным банком. Формы существования этих структур могут быть разные. Чаще всего они оказываются отделами холдинговой компании, руководящей деятельностью входящих в холдинг предприятий. Но главное, чтобы эти структуры стояли в иерархии выше субъектов управления, могли директивно навязывать им свою волю и действовали бы, исходя из интересов всей системы в целом. Добиться этого можно разными путями. Частично об этом говорилось в первой части книги, частично будет говориться в третьей. Здесь важно одно:

В административной системе управляющая надстройка должна находиться над субъектами управления и иметь право директивно управлять их текущей деятельностью.

В этом отличие этой модели от рыночной, где управляющая надстройка устанавливает правила игры, но не вправе вмешиваться в текущую деятельность субъектов системы, если они этих правил не нарушают.

Ошибка полагать, что система, управляемая административно и планомерно, не может вписаться в рыночную систему. Еще как может. Примером тому служит деятельность СССР на внешних рынках, где на протяжении всего двадцатого века существовали рыночные условия. Советский Союз действовал более чем успешно, в частности, благодаря возможности администрировать и проводить единую политику в области международной торговли. Да и в экономический кризис он попал именно из-за проблем внутренних, а не внешних.

Точно так же крупная корпорация, имеющая возможность административно вторгаться в хозяйственную жизнь множества входящих в нее предприятий и способная сформировать единую политику для всей системы, имеет значительное преимущество не только перед большим количеством более мелких и разрозненных конкурентов, но даже и перед поставщиками и потребителями.

Однако администрирование несет в себе и существенную опасность. У администратора, действующего директивно, может возникнуть иллюзия, что по его распоряжению может меняться или фиксироваться абсолютно все. Но экономических законов и правил рынка никто не отменял. Даже в Советском Союзе, где выезд за рубеж жестко регламентировался, ввоз иностранных товаров в массовых количествах мог производиться только с ведома и по воле государственных органов, а размеры оплаты труда и снабжения строго планировались и контролировались, возникали проблемы, связанные именно с действием рыночных механизмов. Хронический товарный

дефицит — ярчайший тому пример. Что касается отдельно взятого предприятия, то если вы попытаетесь заплатить вашим работникам зарплату меньшую, чем предполагает рынок труда данного региона, вы лишитесь рабочей силы. Если вы завысите отпускные цены, потребители предпочтут продукцию ваших конкурентов. Если вы не будете заботиться об оптимальном соотношении цены и качества вашей продукции, вы разоритесь.

Управленец может действовать административными мерами только в тех границах, в которых это не противоречит условиям внешней среды и рынка.

Более того, главной задачей управленца, действующего с помощью административных методов, является выбор оптимальных с точки зрения внешней среды решений и их реализация до того, как они самостоятельно сформируются в ходе естественных преобразований и внутренней борьбы внутри системы.



В ряде случаев, когда система включает в себя несколько технологически взаимосвязанных между собой подсистем, необходимо введение административных мер управления. Система администрирования предполагает право управленческих структур вмешиваться в текущую деятельность субъектов управления и руководить ими. Административное управление обеспечивает системе преимущество, поскольку позволяет в короткие сроки выработать и реализовать единую политику для всех ее участников. Но она ограничена в возможностях теми требованиями и условиями, которые выдвигает внешняя среда. Система, исповедующая плановость и жесткое администрирование, вполне может существовать и эффективно действовать в рамках рыночной экономики, но только в том случае, если не будет нарушать законов рынка.

Глава 13. ***ВНУТРЕННИЕ ЦЕНЫ***

Итак, имеется состоящая из нескольких подразделений система, где каждое из структурных звеньев является поставщиком или покупателем для других. Надо ли устанавливать для них определенные расценки?

Если речь идет о взаимоотношениях внутри единого юридического лица, вы можете этого и не делать, положившись на элементарную логику производственного цикла и административное распределение заданий. Цех № 1 должен поставить цеху № 2 столько-то продукции такого качества в такие-то сроки. Этого достаточно.

Но даже в этом случае установить внутренние межцеховые цены стоит. Давайте поговорим, зачем это делать и как.

Управленец, ответственный за работу достаточно сложного механизма, всегда должен иметь четкое представление о работе каждой из его составных частей. Чем сложнее механизм, тем сложнее это сделать. В велосипеде вы еще можете просто «посмотреть и увидеть». Для диагностики автомобиля с инжекторным двигателем уже нужны определенные индикаторы. В экономике одним из таких индикатором может служить финансовый итог деятельности подразделения. Разумеется, по целому ряду причин на полный хозрасчет подразделение поставить не удастся. Об этом уже говорилось. Но, если удастся рассчитать стоимость потребленных материалов, энергии, трудозатраты (а это не представляет большой сложности при хорошо организованной системе учета), а также размер отпуска продукции по внутрицеховым ценам, это вполне может указать на положительную или отрицательную тенденцию, выявить действительные последствия того или иного изменения технологии или управленческого решения. В конечном итоге, результат такого расчета может лечь в основу системы материального стимулирования, которую, как я надеюсь, вы считаете целесообразным увязать с производительностью и эффективностью труда.

Разумеется, для того чтобы решать все эти задачи, следует учитывать одно простое правило.

Внутренние цены на предприятии должны отражать реальную ситуацию по трудозатратам и прочим издержкам подразделения.

Но как установить внутренние цены, если не действует рыночный механизм, предполагающий конкуренцию? Конечно, путем составления плана.

Попробуем смоделировать ситуацию. Цены поставок сырья, материалов и энергоносителей заданы вам поставщиком. Вы фиксируете определенный нормативный расход на единицу продукции. Далее вы рассчитываете нормативные трудозатраты, рассчитываете их цену, рассчитываете амортизацию, прибавляете к цеховым расходам фиксированную долю на содержание управленческого аппарата, нормативную прибыль и получаете внутреннюю цену, по которой цех № 1 отпускает продукцию цеху № 2. Аналогично, уже исходя из этой цены, рассчитывается цена отпуска продукции цехом № 2. И так далее по всей цепочке. Будет ли работать такая схема? Боюсь, что нет.

Внешне все в ней хорошо и правильно, но не учитывается одна особенность рыночной экономики. А именно отпускные цены предприятия (здесь — отпускные цены последнего из звеньев нашей цепочки, а именно последнего цеха или отдела реализации, если он поставлен на внутренний хозрасчет, а не введен в состав администрации, с поправкой на налоги). Так вот, эти отпускные цены определяются не вашими заводскими нормативами и пожеланиями, а рынком. И рынок не волнуется, рентабельно ваше предприятие или убыточно. Это ваша забота. Неблагоприятная конъюнктура может установить цены много ниже себестоимости, и в этой реальности вам придется жить.

Кроме того, интересен сам процесс выставления нормативов трудозатрат, расхода материалов и энергоносителей.

Вряд ли вы привлечете к этому процессу сторонних экспертов. Во-первых, они долго будут вникать в специфику вашего производства. Во-вторых, вам придется продемонстрировать сторонним людям всю «внутреннюю кухню». В-третьих, это просто дорого. Не смогут разобраться во всех тонкостях каждого конкретного производственного процесса ни ваш плановик, ни главный инженер. В качестве экспертов вам придется привлекать начальников и специалистов тех самых цехов и подразделений. А уж они, исходя из интересов своей структуры, постараются добиться, чтобы все эти нормативы были установлены максимально выгодно для них. Конечно, они не враги общему делу, но любой производитель всегда пытается «выбить» для себя условия, когда у него будет «небольшой запас», «максимальная свобода действий», «страховой резерв» и так далее. Профессионал всегда сможет аргументированно доказать целесообразность той или иной цифры, если по-настоящему заинтересован в ней. А вот конечная цена вашего продукта, увеличенная на все эти «страховочки», «запасики» и «пространства для маневра», на каждом этапе производства наверняка будет чрезмерно завышенной.

И последнее. Разумеется, можно считать нормативы и так, чтобы они выходили на конечные, заданные исходно цифры. Даже если это окажется оправданным, то трудоемкую процедуру нормирования и пересчета внутренних цен нужно будет выполнять при каждом новом колебании рынка. То есть минимум, раз в квартал, а в некоторых случаях и ежедневно. Это неэффективно.

Продолжим поиск. Рынок устанавливает цену сырья, материалов, энергоносителей, оборудования и рабочей силы. Рынок устанавливает конечную цену продукции. Налоги устанавливает государство, то есть эти расходы тоже от вас не зависят. Можно чисто механически раскидать все затраты и доходы от удельного веса конкретного звена. Что же получается: ни внутренние цены, ни финансовый итог деятельности ни от вас, ни от ваших людей вовсе не зависят? Нет. Еще как зависят.

Рабочий может полдня простоять без дела, а может эффективно поработать — за одну и ту же зарплату. Материалы

могут расходоваться предельно экономично, а могут перерасходоваться и уходить в брак. Оборудование может быть выведено из строя неумелой эксплуатацией, а может прекрасно проработать двадцать лет с минимальными затратами на его содержание. Цена всему этому — банкротство или процветание вашего предприятия. Эффективность управления в этих областях существенно зависит от руководителей соответствующих производственных подразделений. Так стоит ли упускать такой мощный рычаг, стимулирующий качество их работы, как внутризаводские цены и внутренний хозрасчет?

Для того чтобы расчет внутренних цен был не просто строчкой для отчета, а инструментом повышения эффективности структурного подразделения, должен не только рассчитываться итог его хозяйственной деятельности, но еще — на его основании и строго по этим результатам — приниматься решение о начислении премий и оценке работы его руководителя. Разумеется, несложно рассчитать прямые расходы цеха (сырье, оборудование, рабочая сила) и начислить на него определенную долю управленческих и общехозяйственных затрат (зарплата администрации, расходы на вспомогательные службы). Это расходная часть, определять которую стоит не нормативно, а по факту. Нормативы должны устанавливать сами руководители подразделений как ориентиры *для себя*. Иначе план потеряет свой исходный смысл и станет дамкловым мечом, с которым будут бороться, изыскивая «объективные причины невыполнения...».

Как определить доходную часть, если рынка нет? Очевидно, у вас нет другого выхода, как, приняв фактическую или идеальную модель построения производства, зафиксировать определенный коэффициент удорожания продукции по мере прохождения через данное структурное подразделение. Этот коэффициент позволит раскидать разницу между выручкой и расходами предприятия. Здесь важно, что должен быть установлен именно коэффициент, пропорция, а не финальная цена, которая должна колебаться в зависимости от состояния рынка.

Слабой чертой данной схемы является то, что в случае если предприятие получит убыток в целом, оно вынуждено

будет показать убыток во всех подразделениях, независимо от того, насколько эффективно они работали. Ведь получится, что в производственном процессе товар удешевляется. То есть, если руководитель определенного производственного подразделения сокращал издержки, оптимизировал работу своих подчиненных, он все равно будет лишен премии, поскольку конъюнктура рынка неблагоприятна или службы маркетинга и сбыта оказались не на высоте. Но его ли это вина и его ли риски? Если ставить доходы и оценку вклада менеджеров среднего звена и рядовых работников в зависимость от факторов, на которые они никак не могут повлиять и учет которых не входит в их задачи, это приведет к резкому снижению мотивации.

Альтернативной схемой может быть создание на конце хозрасчетной цепочки отдельного подразделения, сбытовой структуры, которая и примет на себя удар рыночной конъюнктуры. Скажем, рассчитав минимальную нормативную доходность, вы сможете с определенной периодичностью административно устанавливать цену, по которой последнее производственное звено «сбывает» свою продукцию торговцам. От нее, по системе коэффициентов, определяются остальные внутрицеховые цены. А уж сбытовики в зависимости от конъюнктуры и от того, насколько грамотно они ее спрогнозировали и воспользовались ей, получают либо сверхприбыль, либо убытки. Так же можно построить и взаимоотношения с закупочным отделом. Установить «нормативную» цену на месяц. Закупили сырье дешевле — в прибыли, дороже — в убытке.

Такая система в лучшую сторону отличается от предыдущей тем, что производственников, в их хозрасчете, конъюнктура рынка вообще не затрагивает. Они занимаются своим прямым делом — оптимизацией и развитием производства. Даже если конъюнктура неблагоприятна и предприятие несет убытки, если начальник цеха эффективно отработал, он видит результат своей деятельности — прибыль.

Но вот сбытовики оказываются завязаны на конъюнктуру целиком. Рынок сложился неблагоприятно — они в убытке и на минимальной зарплате. В ряде случаев ничего плохого в этом нет. Люди, работающие в сфере закупок и продаж,

должны быть готовы к такому повороту событий. Более того, на этой основе может быть разработана интересная система маркетинговых мер и стимулирования изучения рынка. Но это уже совсем другая тема.

Однако ситуация, когда от исполнителя ничего не зависит, чревата многими неприятностями. Поэтому воспринимать данную схему как панацею не стоит. В любом случае, выбор варианта и конкретной формы его применения зависит от специфики предприятия, сферы его деятельности и особенностей управленческой структуры.

Несколько по-иному складываются взаимоотношения внутри производственной цепочки, состоящей из нескольких самостоятельных юридических лиц. В отличие от ситуации с внутренним хозрасчетом здесь обязательно оформление купли-продажи и расчет финансовых результатов каждого предприятия. Разумеется, как и в прошлом случае, при закупке продукции у «своего» поставщика отсутствует конкуренция, и в полной мере, рыночными механизмами, цена устанавливаться не может. По целому ряду товарных позиций определить реальную рыночную цену вообще проблематично, даже по итогам маркетингового исследования. Очевидно, что с точки зрения оценки эффективности деятельности этих предприятий здесь вполне может быть использована одна из приведенных выше схем.

Но, в случаях с корпорациями и холдингами, состоящими из отдельных юридических лиц, внутренняя цена может выполнять не только эту функцию.

В системах, состоящих из нескольких юридических лиц, внутренняя цена может быть инструментом снижения налогового бремени, взаимного кредитования, перемещения капиталов и так далее.

Думаю, особо пояснять здесь не надо. Разумеется, если вы имеете цепочку (скажем, производитель сельхозсырья и несколько его переработчиков), где производитель, при

прочих равных, имеет льготы по налогу на прибыль, стоит позволить ему работать по завышенным ценам, таким, чтобы переработчики реализовывали продукцию строго на уровне себестоимости, а прибыль показывалась на балансе предприятия, обладающего льготами.

Точно так же, если вы хотите инвестировать средства, заработанные одним предприятием, в другое, стоит ли в начале выплачивать самому себе дивиденды, а потом вносить их в капитал новой «дочки», платя соответствующие налоги и проходя длинные и дорогостоящие юридические процедуры? Куда как проще позволить «дочке» закупать или реализовывать продукцию донору «по специальной цене», что и обеспечит перелив капитала.

Все эти приемы — финансовая азбука, известная любому экономисту. Однако, оперируя внутренними ценами в этих целях, вы теряете их как рычаги экономического стимулирования. Ведь теперь они, мягко говоря, не несут реального экономического содержания кроме достижения тех специальных целей, ради которых вы их и устанавливали. Очевидно, в данном случае вам придется искать другие рычаги и другие механизмы оценки их деятельности. Иначе вы можете понести ощутимые убытки.

Разумеется, рассчитывать на отдельном балансе «реальные» цены и показывать их в управленческой отчетности нецелесообразно. Это очень усложнит, если не скажет — запутает, учет и потребует больших трудовых затрат. В данном случае имеет смысл рассмотреть всю цепочку как единый, неделимый организм, а экономический эффект от работы предприятия рассчитывать как мультипликативный, то есть по его влиянию на всю систему переработки продукции, от сельхозпроизводителя до производителя конечного продукта. Что касается оперативного учета, то лучше всего здесь было бы ввести несколько формальных показателей, по которым бы можно было оценивать работу предприятия. Так, можно оценивать производительность труда рабочих, удельный расход сырья и материалов на единицу продукции или, напротив, себестоимость продукции без учета сырья, закупаемого у поставщика сельхозпродукции, входящего в

холдинг. Выбор конкретного показателя или группы показателей зависит от специфики деятельности предприятия и задач, которые ставит перед ним собственник или управленец. Важно, что в данном случае следует искать показатели, напрямую не связанные с внутренними ценами.



Внутренняя цена — важный фактор оценки эффективности деятельности подразделения. Установив экономически обоснованные внутренние цены, вы сможете построить систему стимулирования эффективности деятельности подразделений. Однако, в случае с цепочкой самостоятельных юридических лиц, этот принцип может нарушаться в связи с необходимостью снизить налоговое бремя или перераспределить капитал внутри системы. В этом случае руководитель должен искать другие критерии оценки эффективности системы.

Глава 14.

КОГДА СИСТЕМА ЭФФЕКТИВНА

В данной главе снова придется вернуться к самым истокам, так сказать, к философии бизнеса. Зачем, собственно, создается бизнес? Обычно — ради денег.

Оговорка не случайна. Бывает, что фирмы создаются и с иными целями. Например, как прикрытие деятельности политиков, преступных группировок или спецслужб. Фирма может служить для перекачки денег тех или иных коммерческих, политических и криминальных организаций или тех же спецслужб, для организации скрытого финансирования или вывоза капитала. Государственные органы могут создавать предприятия, призванные решить те или иные социальные проблемы, вопросы коммуникаций, связи и т. д. и не преследующие коммерческие цели.

Во всех этих случаях предприятия создаются для выполнения вполне определенной задачи, непосредственно не состоящей в зарабатывании денег. Справедливости ради

нужно признать, что полностью самостоятельными эти структуры назвать сложно. Они создаются как элемент более сложной коммерческой, политической, государственной или криминальной системы (что, увы, часто одно и то же). Но, что важно здесь, их эффективность может быть оценена только по качеству и точности выполнения ими исходной функции. Муниципальную больницу, пусть и стоящую на хозрасчете, стоит оценивать по тому, в полной ли мере она удовлетворяет потребности местного населения в медицинском обслуживании, а не по размерам прибыли. Подставную фирму, созданную для перекачки капитала, имеет смысл оценивать по срокам и полноте переправки финансов к месту назначения и по тому, насколько скрытым это остается от контролирующих органов, а не по рентабельности, рассчитанной на основании данных бухгалтерского баланса.

Все эти случаи заслуживают отдельного анализа, впрочем, выходящего за рамки данной книги. Мы же будем исходить из одной предпосылки:

Предприятие создается с целью извлечения прибыли

Вроде избитая истина. Но так ли это? Придя к этому нехитрому выводу, мы сразу можем сказать, что первой задачей оценки итогов деятельности коммерческого предприятия является определение финансовых итогов для его собственника. А вот факторы качества продукции, доли рынка, «раскрученности» бренда и даже валового дохода относятся к факторам второго порядка. Или третьего? Давайте для начала разберемся с первым.

Итак, предприятие создано вами в целях извлечения прибыли. Но и здесь не все столь однозначно. Большой размер распределенной прибыли — очень редкое явление в современном бизнесе. Никто не любит платить налоги. И это правильно. Есть много способов воспользоваться прибылью, не показывая ее в отчетах и не подставляя под налогообложение. Но вы-то всегда должны четко представлять себе, насколько эффективна ваша система. А значит,

вы должны учесть все доходы, извлекаемые из предприятия, включая и неденежные поступления. Вам также необходимо учесть все связанные с системой расходы.

Оценка финансовых итогов деятельности коммерческой системы должна вестись с учетом всех фактических доходов и выгод, а также связанных с нею затрат.

Большинство предпринимателей уже давно поняло это, и, как правило, в бизнесе составляется не только бухгалтерская и налоговая, но еще и управленческая отчетность, отражающая реальное существенное для менеджмента и собственников положение дел. Но что в ней анализировать?

Прежде всего, динамику фактической прибыли или, не дай Бог, убытков. Необходимо определить причину любого изменения динамики, чтобы своевременно подавить неблагоприятную тенденцию и усилить позитивные перемены. Кроме того, такой анализ позволит вам определить подлинный эффект того или иного управленческого решения.

Достаточно ли этого? Конечно, нет. Нужно оценить еще и рентабельность. Годовая прибыль в миллион долларов — это неплохо, но если вы извлекли ее при доходе в сто миллиардов долларов, то придется признать вас коллегами того еврея, который продавал вареные яйца по той же цене, по которой покупал сырые, оставляя себе только бульон от яиц и радуясь, что состоит при деле. А какой капитал вы используете? Если эту прибыль принесло вам имущество в миллион долларов, то вы король бизнеса. Если в миллиард, то, может, стоило продать предприятие и положить деньги в банк под проценты? Было бы доходнее и спокойнее.

Оценка эффективности должна производиться как по абсолютным показателям прибыли, так и по относительным: рентабельности к выручке и вложенному капиталу.

Как и в предыдущем случае, следует составить графики, демонстрирующие динамику этих показателей, и выявить причины каждой тенденции. Кроме того, эти цифры всегда должны сопоставляться с известными нормативными показателями для данных предприятий и смежных областей и с желаемым доходом, в соответствии с существующими на рынке показателями². Именно так можно выявить неблагополучие системы или вовремя принять необходимое решение о диверсификации капиталовложений³. Достаточно ли этого? Опять нет.

Бизнес — обычно, а в случае, если он средний и крупный, обязательно — не живет сиюминутными интересами. Очень редко предприятие создается для быстрого извлечения прибыли и его дальнейшей ликвидации. (А если это так, то потребности в приведенной в этой главе сложной системе анализа нет.) Впрочем, мы рассматриваем ситуацию, когда вы создаете предприятие, которое планируете развивать, а после ухода на покой передать своим детям. А это значит, что кроме краткосрочных всегда должны существовать среднесрочные и долгосрочные планы. Ради их реализации производятся инвестиции, срок окупаемости которых может превышать три и даже пять лет. Практика показывает, что инвестируют в развитие и инфраструктуру, как правило, самые эффективные и передовые предприятия. Но если вы возьмете сводку движения финансовых потоков этого предприятия за определенный, не очень продолжительный период (до года), то он может показать глубокий минус, при том, что на самом деле перед вами будет просто идеальный бизнес. Соответственно,

² В данном отношении существуют очень хорошо описанные в экономической литературе способы расчета дисконтированной прибыли и внутренней нормы доходности, анализ которых лежит за пределами данной книги.

³ Под диверсификацией капиталовложений на практике обычно понимается вложение капиталов в разные области бизнеса, предприятия, ценные бумаги с целью повышения устойчивости бизнеса или повышения его прибыльности.

во-первых, при оценке рентабельности необходимо учитывать только те капиталы, которые были задействованы в извлечении прибыли,
во-вторых, всегда следует учитывать ожидаемый эффект от произведенных капиталовложений.

Разумеется, журавль в небе — это совсем не то, что синица в руке, а планируемая прибыль — это вовсе не полученная прибыль. Но оценивать надо обе цифры.

Говоря о прогнозируемой прибыли, необходимо учитывать еще и капитализацию вашего бизнеса (то есть рыночную стоимость всей суммы его акций, или ту цену, за которую можно продать принадлежащий вам бизнес), а также ликвидационную стоимость предприятия (то есть ту цену, за которую можно продать принадлежащее вашему предприятию имущество). Как правило, эти цифры существенно различаются.

Говоря о капитализации, необходимо учитывать, что скупка предприятий или их создание с нуля с целью повышения их капитализации для последующей продажи — весьма распространенный бизнес. Ведущий его предприниматель зачастую не только не получает прибыли между моментом покупки или создания предприятия и моментом продажи, но еще и вынужден инвестировать значительные средства. Ну и как оценивать эффективность его действий?

В данном случае, строго говоря, вы опять имеете дело с цифрой потенциальных доходов. Ведь реальных денег на счету еще нет. Они лежат в виде зданий, оборудования, ноу-хау или кроются за эфемерным словом «бизнес», включающим деловые связи, отработанную систему и тому подобное. Продать все это надо еще суметь. Да и конъюнктура может радикально измениться: что-то, что сегодня стоит миллион, завтра не потянет и на сто тысяч.

Конечно, наиболее корректно было бы определять финансовый результат за достаточно длительный период времени, по фактически полученным доходам и произведенным затратам. Но это теория. А на практике *менеджер всегда должен представлять фактическое положение дел в бизнесе,*

оценивать свои ресурсы, знать полученную и планируемую прибыль, четко представлять эффективность системы в целом и каждого управленческого решения в частности.

Теперь настало время поговорить о факторах второго и третьего порядка. Если мы соглашаемся с тем, что главное в бизнесе— это прибыль, мы вынуждены признать, что предприятие, выпускающее некачественную продукцию, но рентабельное, эффективнее предприятия, выпускающего продукцию высокого качества, но несущего убытки. Но фактор качества должен быть учтен при оценке перспектив бизнеса. Поэтому, оценивая второе предприятие, вы должны обязательно учесть высокий уровень качества как конкурентное преимущество.

Тот факт, что предприятие держит восемьдесят процентов рынка по какой-то продукции, вовсе не компенсирует его убытков. Однако этот фактор, безусловно, влияет на стоимость его акций, а следовательно, на капитализацию. Не учесть его невозможно. Таким образом следует оценить все факторы. Вернее, они должны быть выявлены с опорой на исходные факторы оценки эффективности бизнеса.

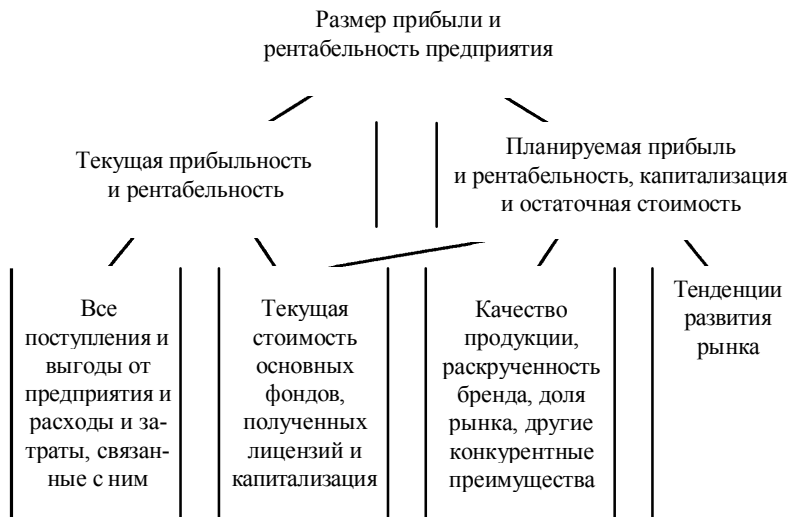


Рис. 2. Примерная схема анализа эффективности предприятия

Разумеется, сказанного в этой главе совершенно недостаточно для того, чтобы проанализировать эффективность предприятия. Для анализа каждого из влияющих на нее факторов существует множество методик и способов. Каждый заслуживает отдельного исследования. Кроме того, после того как проведен общий анализ системы, следует провести анализ эффективности каждого из ее элементов. Задача весьма сложная, однако решить ее необходимо — это позволит добиться успеха и закрепить его. Данная же глава была написана для того, чтобы показать ту логику, по которой необходимо подходить к анализу эффективности системы.



Для того чтобы проанализировать эффективность системы, необходимо, прежде всего, вывести один главный параметр, цель, ради которой создана данная структура. Следует анализировать качественные и количественные параметры решения поставленных задач. В дальнейшем идет детализация факторов, влияющих на эти параметры, и их анализ. При анализе должны быть учтены все доходы и выгоды, получаемые от существования системы, а также все связанные с ней затраты и потери. Необходимо учитывать как текущее положение дел, так и динамику прошлых периодов и прогнозы развития. При этом факторы, влияющие на любую тенденцию, должны быть проанализированы. Необходимо также четко определять последствия любого управленческого решения и всех произведенных инвестиций.

Глава 15.

О ТОМ, ЧТО УНИВЕРСАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ НЕТ

В настоящее время существует достаточно много разнообразных моделей построения бизнеса. Юридическая сторона дела — только часть вопроса, когда речь идет о

создании экономических моделей взаимодействия элементов системы. Как я уже писал, с точки зрения построения управленческой модели, это имеет минимальное значение. Административная система в рамках холдинга или даже в группе предприятий, объединенных одним собственником, может быть значительно жестче, чем в рамках подразделений одного завода. Об этом подробно говорилось в первой части книги.

С точки зрения экономики отсутствие статуса юридического лица существенно сокращает возможности. Вы не можете открыть расчетный счет цеха, сделать субъектом налогообложения сбытовой отдел. Вы можете вести только условные счета и внутренний хозрасчет. Вы можете дать руководителям этих подразделений определенные права в премировании своих работников и принятии некоторых решений по текущим проблемам. Однако, так или иначе, полномочия вы можете дать только весьма ограниченные. А значит, и ответственность этих людей будет неполной.

Конечно, значительно большие возможности открываются при создании цепочки из нескольких самостоятельных юридических лиц. Кроме возможности возложить на руководителей полную ответственность за принятие управленческих и финансовых решений здесь появляются и дополнительные возможности по снижению налогов и оперированию денежными потоками. Конечно, расходы на содержание такой структуры несколько выше. Но при правильном использовании перечисленных выше преимуществ они окупятся.

Как я уже писал, формирование нескольких юридических лиц, связанных в одну технологическую цепочку, может упростить порядок отсека неэффективных подразделений или собрать все риски, связанные с рыночными колебаниями в одной части системы, выводя из-под возможных ударов другие.

Это может помочь и при перехвате управления в большой бизнес-структуре. Введя полностью подконтрольную себе фирму в технологическую структуру большой системы, где ваше влияние еще неполное, вы можете ускорить процесс своего «воцарения» в новых владениях.

Означает ли это, что дробление системы на максимально возможное число самостоятельных юридических лиц всегда оправдано? Означает ли это, что чем больше самостоятельности у подразделений, тем лучше? Нет, конечно.

Я уже приводил несколько комичный вариант хозрасчета на различных службах парохода. Но если задуматься, то в применении к конкретной фирме или холдингу все не так просто и не так уж смешно. Не нужно особо доказывать простейший постулат, уже ставший аксиомой: «Бизнес — это война». А на войне, чтобы одержать победу, надо действовать четко и слаженно. В этом деле излишняя самостоятельность и «самодеятельность» частей и соединений может быть опасна.

В конце перестройки, при судорожной попытке перейти от планового хозяйства к рыночному, многие крупные предприятия, комбинаты и заводы были разделены на сеть мелких фирм и фирмочек. Результат всегда оказывался отрицательным. Потеря управляемости системы, нестыковки производственных программ, неоправданный рост издержек, потеря инвестиционной привлекательности и кредитоспособности — далеко не самые неприятные последствия.

Да, скажет прозорливый читатель, но ведь это было связано с дикой приватизацией и расхищением. Кроме того, все эти части, как правило, попадали в разные руки, что и привело к столь печальным последствиям. А вот если сохранить единого собственника и структуру управления...

Конечно, но здесь следует задаться еще одним вопросом. Ведь если для того, чтобы разворовать предприятие, потребовалось делить его на множество составных частей, значит, единая управленческая структура все-таки как-то этому препятствовала. Кроме того, если мы имеем единый производственный комплекс, где один цех не может существовать без другого, где все структурные подразделения существуют в единой налоговой среде, в чем — кроме хищений — смысл выделения различных юридических лиц? Но мы все же будем исходить из того, что предприятие создается для стабильной, эффективной и прибыльной работы.

Как уже писалось выше, вопросы стимулирования и определения степени эффективности работы подразделений

вполне могут быть решены посредством внутреннего хозрасчета. А вот управляемость при разделении предприятия на множество юридических лиц можно и потерять. Конечно, структура управления может быть достаточно жесткой и эффективной. Но она куда как сложнее и с юридической, и с организационной точек зрения, чем в рамках единой компании. А вот соблазн «попартизанить» у директора фирмы куда как больше, чем у начальника цеха. Кроме того, стоит вспомнить, что существование куста самостоятельных фирм — дело куда как более дорогое, чем существование одной компании, а любые расходы должны быть оправданы.

Конечно, уклонение от налогов — занятие естественное, благородное и вполне оправданное с точки зрения бизнеса. Однако бывают случаи, когда поддержка властей стоит дороже. А для того чтобы эту поддержку обрести, иногда необходимо заплатить существенные суммы в виде налогов. В этом случае выверенная и удачная система увода доходов, прибыли и основных фондов от налогов может оказаться наименее удачной из возможных.

Еще одного аспекта, уже психологического, я касался в своей книге «Монарх». Бывает, когда сам психологический склад лучшего кандидата на ту или иную функциональную позицию в системе предполагает потребность в создании именно самостоятельного юридического лица «под него» либо, наоборот, требует сделать его чиновником в иерархии более крупной системы. Даже если с остальных точек зрения такое решение будет казаться неоправданным, оно может иметь смысл, если данный человек очень ценен для дела.

Говоря о психологическом аспекте, нельзя не упомянуть и о личных пристрастиях руководителя. Есть менеджеры, предпочитающие жесткий административный стиль руководства и не допускающие ни малейшей самостоятельности подчиненных. Есть случаи, когда руководитель считает наилучшим лишь наблюдать за деятельностью подчиненных и вмешиваться только в пиковых ситуациях. Между этими двумя типами есть еще множество всевозможных промежуточных вариантов руководства.

Разумеется, любой из специалистов по управлению скажет, что приведенные выше варианты поведения руководителя относятся к классическому пониманию ситуационного руководства, которое определяет, что когда начальник имеет дело с малоопытными и не мотивированными к достижениям подчиненными (например, рота солдат-новобранцев, направленная на рытье траншеи), он должен идти по пути максимально жесткого администрирования, осуществляя и моральную поддержку коллектива, и жесткое вмешательство в выполнение своих функций подчиненными. В случае, если руководитель имеет дело с энергичной и хорошо мотивированной, но недостаточно компетентной командой (например, группа молодых, амбициозных специалистов), он может не осуществлять мер морального стимулирования, но все равно должен вмешиваться в текущие дела производственного процесса, оставляя право на принятие наиболее важных решений за собой. В том же случае, если менеджер работает с коллективом достаточно квалифицированных, но недостаточно мотивированных специалистов (например, коллектив опытных работников пенсионного возраста), ему надлежит осуществлять меры по моральному стимулированию, но контроль над текущим исполнением профессиональных обязанностей может быть ослаблен. Однако только в том случае, если руководитель имеет коллектив высококвалифицированных и достаточно мотивированных подчиненных, он может позволить себе отказаться от мер морального стимулирования и оставить за собой лишь общее руководство над исполнением коллективом своих профессиональных обязанностей.

Такова теория, и она предполагает, что менеджер должен владеть всеми вышеуказанными стилями руководства. То есть, в одном случае он должен действовать подобно армейскому старшине, проверяя, как у подопечных подшиты воротнички и застегнуты пуговицы, становясь в другом мягким и толерантным «академиком», изучающим труды своих коллег и дающим ненавязчивые рекомендации. Однако на практике таких руководителей— единицы. Как правило, человек, попавший на руководящую должность, очень быстро выбирает себе определенный стиль поведения и старается

всегда следовать ему. Так и складываются ситуации, когда руководитель, пусть даже с солидным менеджерским стажем, но не очень компетентный в текущей профессиональной деятельности подчиненных, считает своим долгом вмешиваться в их работу, давать ценные указания, оставляет за собой право на принятие решений в технических вопросах, в которых он просто некомпетент. А это создает множество проблем и дезорганизует работу предприятия. Или наблюдается другая крайность, когда руководитель, возглавивший структуру с не очень хорошо мотивированными или квалифицированными специалистами, ждет инициативы снизу, полагая, что «они сами все должны понимать». Оба эти варианта приведут к отрицательным результатам. Как говорится, если народ не отвечает требованиям, предъявляемым к нему правительством, его надо немедленно поменять... или наоборот.

Как бы то ни было, руководитель — приверженец определенной модели поведения — всегда создает структуру бизнеса, исходя из своих представлений об идеальной системе управления. Понятно, что и на юридических формах организации, и на экономической системе взаимодействия подразделения это отразится непременно. Менеджер-«старшина», скорее всего, создаст некое подобие полка, подчиняющегося единой команде, руководитель-«академик» сформирует некое подобие вольной конфедерации. Думаю, не стоит тратить много времени, поясняя, что для каждого конкретного бизнеса, предприятия, трудового коллектива хороша одна определенная схема и не подходят все остальные. В данном случае важно то, что каждый руководитель, исходя из своего стереотипа управления, формирует экономическую и управленческую структуру бизнеса и работать в другой зачатку оказывается неспособен.



Итак, то, как будет строиться конкретная модель управления и взаимодействия элементов внутри системы, определяется множеством факторов. А именно:

1. Спецификой производственного процесса.
2. Особенности экономической системы того региона, где осуществляется бизнес.

3. Снижением затрат на создание и содержание системы бизнеса.

4. Потребностями в оптимизации налогообложения.

5. Уровнем квалификации и мотивации коллектива.

6. Психологическими особенностями и менталитетом конкретного менеджера.

Понятно, что сочетание столь многих факторов всегда приводит к тому, что в каждом конкретном случае требуется разработка конкретной системы, а схемы, разработанные для других, пусть даже сходных случаев, в полной мере, шаблонно, использованы быть не могут.

Часть 3.

ЛЮДИ

Глава 16. *ПАУКИ В БАНКЕ*

Общеизвестно: в любой фирме, в любой структуре, где люди объединяются для работы, где существует градация по доходам и положению в иерархии, идет постоянная борьба за раздел властных полномочий, за благосклонность начальства и за деньги. К сожалению, практика показывает, что зачастую проще всего добиться этого не усердной работой, а путем интриг, подхалимажа и устранения всех возможных конкурентов с помощью клеветы и подставок. Именно этот способ карьерного роста и выбирает множество работников. В просторечии возникающие таким образом в рабочих коллективах отношения именуют фразой «пауки в банке». То есть, исходно признается, что в сформированном коллективе каждый его член желает «сожрать» ближнего своего и если не делает этого, то только потому, что не имеет пока технической возможности.

Разумеется, вам не удастся обойти эту печальную «традицию» рабочих взаимоотношений в процессе своего карьерного роста. Нырнете ли вы с головой в омут «тайн и интриг» вашего отдела или фирмы, постараетесь ли продвинуться в качестве добросовестного служаки (кстати, вопреки расхожему мнению, этот путь, хоть и более сложен, но вполне может привести к жизненному успеху), так или иначе, интриги обязательно коснутся вас. Даже если вы не будете участвовать в местных «разборках», если вы стоящий специалист, вас обязательно постараются «снять с пробега» как опасного конкурента. К этому надо быть готовым. Существуют различные способы выживания и продвижения в подобных условиях, рассмотрение которых не входит в задачи данной книги. Но вот когда вы становитесь во главе некой

структуры, начинаете руководить людьми, то все эти «бои местного значения» должны волновать вас уже не только с точки зрения обеспечения стабильности вашего служебного положения, но и с точки зрения эффективности работы возглавляемой вами системы. Вот об этом здесь стоит поговорить.

Хорошо или плохо, что между сотрудниками существует внутренняя борьба? Большинство видит в этом негатив, хотя есть и те, кто приветствует подобное положение, видя в нем залог собственной стабильности и отсутствия возможностей корыстного сговора сотрудников. Достаточно иллюзорная надежда. Практика показывает, что при выборе между возможностью личного обогащения за счет использования ресурсов фирмы и возможностью выслужиться перед начальством большинство выбирает первый вариант. Кроме того, желание перегрызть горло ближнему своему отнюдь не противоречит возможности временно объединиться с ним, чтобы совместно погубить третьего, наиболее опасного для обоих конкурента или совместно «опустить» фирму на ту или иную сумму (в свою пользу, разумеется). Так что если ваши сотрудники смотрят друг на друга волками и ежедневно таскают вам кляузы на своих сослуживцев, это вовсе не гарантирует, что они не подсиживают вас и не разворовывают предприятие. А вот отрицательные последствия, пожалуй, более существенны.

Для начала давайте представим себе двигатель, скажем, мощностью в сто лошадиных сил. Разумеется, механизмов со стопроцентным КПД не существует. Но если вы используете возможности этого двигателя на восемьдесят процентов, это уже будет значительным достижением. А теперь представьте, что какая-то часть механизма передачи сопротивляется работе двигателя. Разумеется, эффект от деятельности данного двигателя будет еще ниже, поскольку часть его усилий уйдет на преодоление сопротивления. Поскольку он рассчитан на определенную мощность в сто лошадиных сил, большую ему не выработать, значит, имеем прямые, ничем не компенсируемые потери. То же самое происходит и с сотрудником. Если он оказывается вовлечен во

внутреннюю борьбу на работе, значительную часть своей энергии, интеллектуального потенциала и рабочего времени он потратит именно на эту борьбу. Это примерно то же, что сознательно ставить механизмы, создающие сопротивление на ваши двигатели. Ведь если они снизят возможности вашей техники на три четверти, то для того, чтобы получить полезный эффект, эквивалентный мощности восьмидесяти лошадиных сил, вам придется ставить уже не один двигатель, а четыре— работающих на полную мощность.

Но это не единственный фактор снижения производительности. Очень многое зависит от морального состояния работника. Я думаю, что не надо долго доказывать, что человек, работающий в коллективе, который хотя бы нейтрален к нему (не будем пока говорить о доброжелательности и взаимной поддержке, как о явлении чрезвычайно редком и нетипичном для современных условий), куда эффективнее, чем сотрудник, вяло бредущий в отдел, где каждый — его враг. В высших точках развития внутренней борьбы в коллективе личная инициатива может быть полностью заблокирована. Ведь если на тебя смотрит куча недобрых глаз, только и ждущих, когда ты оступишься, куда как проще выполнять инструкцию «от и до» и не допускать никакой самостоятельности. В своих предыдущих книгах я неоднократно цитировал и комментировал любимое изречение японских менеджеров о том, что бизнес— это война. А на войне, как известно, армия, действующая строго по уставу, но безынициативно, ослабленная противоречиями и амбициями командования, всегда проигрывает равному по силам противнику, действующему оперативно, согласованно, инициативно. Менеджер, допускающий снижение уровня мотивации своих сотрудников, ослабляет фирму. Это закон.

Русская пословица утверждает: «Одна голова хорошо, а две лучше». Сколь бы ни был квалифицирован и талантлив сотрудник, если выдвинутое им предложение будет доброжелательно обсуждено коллегами, если вопрос будет решаться командой единомышленников, можно не сомневаться, что высказанные идеи и наблюдения только повысят качество работы. Свежий глаз может заметить то, чего не

видит разработчик, а нецелесообразные предложения отсеются в процессе разработки. Кроме того, другие члены коллектива могут обладать знаниями и навыками, которых нет у автора идеи. А вот в ситуации острой внутренней борьбы в коллективе рассчитывать на командную работу не приходится. Напротив, желая избежать плагиата или дискредитации своей работы со стороны конкурентов, сотрудник неизбежно будет вынужден держать разработки в тайне. Это, безусловно, снизит их качество.

Однако внутренняя борьба в коллективе не только негативно влияет на моральное состояние сотрудников, снижает инициативу и качество их работ. Кроме всего прочего она является существенной помехой для организации информационного обмена. Можете не сомневаться, что, желая подставить соседа, ваш сотрудник до последнего постарается не предоставлять необходимой ему информации и уж точно не поделится своим опытом.

В том случае, если во внутреннюю борьбу вовлечены сотрудники, облеченные определенными властными полномочиями (а именно на уровне среднего и высшего менеджмента внутренняя борьба принимает особо острые формы), возможен случай, когда из узкокорыстных интересов они будут саботировать перспективный проект или разработку, просто чтобы не дать продвинуться коллеге.

Опасность внутренней борьбы не стоит недооценивать. Она не только ухудшает моральный климат в коллективе и снижает эффективность работы сотрудников. В своей высшей точке она вполне способна погубить любое, даже самое перспективное дело, превратить цветущее предприятие в банкрота. Думаю, я в достаточной степени убедил читателя в том, что данное явление носит сугубо негативный характер.

Казалось бы, далее следовало привести список мер по борьбе и искоренению «пауков в банке». Но сложность в том, что свести внутреннюю борьбу к нулю в любом коллективе практически невозможно. Амбиции, стремление добиться большего заложены в человеческой природе. А следовательно, коль скоро сформирован коллектив из нескольких личностей, то эти люди неизбежно будут бороться за

перераспределение материальных благ и властных полномочий. Внутренняя борьба присуща любому коллективу, как двигателю внутреннего сгорания присущ выхлоп СО. Но, как механик способен увеличить или уменьшить этот выхлоп в двигателе, так и менеджер способен и снизить внутреннюю борьбу в коллективе, и увеличить ее до крайних пределов. Впрочем, последнее не может быть бесконечным. Как я уже говорил, в своей высшей кульминации внутренняя борьба способна нанести работе фирмы такой ущерб, который приведет ее к краху.

Здесь есть и еще один аспект. Если источником внутренней борьбы являются амбиции сотрудников, то, по логике, верный способ устранения внутренних противоречий на фирме — либо устранение этих амбиций, либо их удовлетворение. Но, увы, если даже такое и было бы возможным, то оно было бы уж точно нецелесообразно.

Двигатель фирмы, то топливо, за счет которого она развивается, — амбиции ее сотрудников.

Это касается работников всех уровней. Амбиция собственника заполучить больше собственности и доходов заставляет его развивать бизнес. Амбиция менеджера руководить предприятием больших масштабов заставляет его расширять производство и осваивать новые рынки. Амбиция рядового работника повысить зарплату и получить повышение заставляет его работать качественнее и инициативнее. Нет тех дисциплинарных и бюрократических мер, которые по интенсивности мотивировки могли бы соперничать с амбициозностью сотрудников. Если вы наберете людей не амбициозных, они просто займут должности, возможно, будут исполнять инструкцию «от сих до сих», но инициативы и сверхусилий вы от них не получите. Это не может привести к успеху в войне под названием «бизнес».

Конечно, сложно представить себе ситуацию, когда вам удастся удовлетворить амбиции своих сотрудников. Но если

теоретически предположить такую возможность, эффект будет еще более печальным, чем в случае найма неамбициозных сотрудников. Как и в первом случае, сверхусилий и инициативы ждать не приходится (зачем напрягаться, если желаемый статус, пост, уровень дохода достигнуты?), а вот вся энергия людей пойдет на поддержание существующего статуса. Достигается это обычно путем отсева наиболее вероятных претендентов на соответствующую должность, то есть той же внутренней борьбой.

Если сотрудники неамбициозные, то обычно это люди с низкой энергетикой или люди, направляющие свою энергию в сферу, далекую от работы (семья, хобби, развлечения и т. п.). Человек, имеющий высокие амбиции, обычно весьма энергичен, притом он склонен использовать свою энергию именно на работе. Если ему больше «не надо наверх», энергию он обязательно применит «вниз», на устранение потенциальных претендентов на его позицию. Следовательно, полностью удовлетворяя амбиции сотрудника, вы тем самым направляете его энергию на внутреннюю борьбу, притом в самой неконструктивной форме.

Таким образом, если у рядового сотрудника отдела возникнет некий проект, а его начальник не амбициозен, то поддержки проект не получит. Но и мешать подчиненному начальнику не будет. Иди, де, мил человек, к начальнику управления, заместителю директора, генеральному директору и пробивай свою идею. А у меня забот и без тебя полон рот, сегодня «Зенит» играет. А вот если его начальник — человек амбициозный, но с амбицией не выше поста начальника отдела, то он в первую очередь постарается проект застопорить, а сотрудника уволить, поскольку увидит личную угрозу для себя.

Что могло бы быть этому альтернативой? Очевидно, ситуация, когда проект получит поддержку начальника отдела, потому что тот хочет стать начальником управления и планирует выдвинуться за счет реализации нового перспективного проекта. И начальник управления поддержит его, если метит в заместители директора, и заместитель, если метит в директора дочерней компании, и директор, если хочет развить дело.

Нереально звучит? Возможно. Но первое правило, позволяющее обеспечить эффективность работы, мы уже вывели.

Сотрудники всегда должны иметь неудовлетворенные амбиции.

Однако, «подвешивая морковку», стоит соблюдать и другое правило:

Сотрудники должны верить, что их амбиции реализуются именно в этой фирме за счет наилучшего исполнения ими своих служебных обязанностей и инициативной работы.

Практика показывает, что ложь рано или поздно вскрывается. Можно наобещать сотрудникам золотые горы, не планируя заплатить даже премии. На первом этапе это сработает. Но потом, когда люди обнаружат, что обманулись в своих ожиданиях, уже никакие обещания не заставят их работать добросовестно. Как гласит пословица: «Единожды солгав, кто тебе поверит?» Вам придется или выполнять обещания, или набирать новый персонал. Притом набирать или в новую фирму, или предварительно уволив всех старых сотрудников, потому что «обиженные» непременно поделятся с новичками своим недовольством и сильно подорвут веру в вас.

Если вы собираетесь отстроить стабильный бизнес, срок жизни которого хотите продлить по возможности дольше, желательно врать своим людям как можно меньше и, по возможности, исполнять обещанное. Здесь вовсе нет противоречия с условием оставлять амбиции сотрудников неудовлетворенными. Во-первых, так просто удовлетворить амбиции работников вряд ли получится. Сомневаюсь, что у рядового сотрудника вашей фирмы предел мечтаний — квартальная премия, а венец своей карьеры он видит в должности

начальника сектора. Во-вторых, аппетит приходит во время еды. Даже если дальше следующего карьерного шага ваш сотрудник не видит возможного развития, получив желаемую должность или иное поощрение, он может пожелать большего. И в этом залог его последующей интенсивной работы. Более того, если ваш сотрудник, мечтающий удвоить свои доходы, не получит квартальной премии в половину его месячного заработка, он может решить, что его амбиции на вашем предприятии удовлетворены быть не могут, и начнет искать новое место. Если после длительной и успешной работы сотрудник, мечтающий о poste начальника отдела, не станет заведующим сектором или хотя бы руководителем рабочей группы, он может перейти к конкуренту, предложившему должностной рост.

Вернемся, однако, к явлению «пауков в банке». Наивно было бы полагать, что сотрудник, рассчитывающий на повышение в должности или премию за добросовестную работу, откажется от желания подсидеть ближнего своего. Однако вспомним ситуацию с двигателем мощностью в сто лошадиных сил. Если восемьдесят этих самых лошадиных сил уйдут на полезную работу, то на сопротивление системы может быть направлено не более двадцати. Соответственно, столько же, не отвлекаясь от основной работы, он может потратить на сопротивление соседнему двигателю. Люди не машины. Если вы можете, в случае надобности, снизить обороты или выключить двигатель, то проделать такое с сотрудниками вам не удастся. Наверное, вам не раз приходилось сталкиваться с ситуацией, когда от подчиненного требуется максимальное усилие, а он загружен личными проблемами или просто устал и не может работать с желаемой нагрузкой. Или наоборот, его распирает энергия, а вы просто не знаете, чем его загрузить. Как ни странно, вторая ситуация может быть не менее опасной, чем первая, поскольку чревата тем, что работник «самореализуется» во внутрикорпоративных разборках или хищениях. То есть, вместо работы на развитие фирмы направит энергию на ее разрушение. Для него-то это может оказаться эквивалентным. Так или иначе, он действует с целью удовлетворения

собственных амбиций. А вот вам вовсе небезразлично, занимаются ваши сотрудники реализацией коммерческих проектов или грызут друг друга глотки в течение рабочего дня.

Таким образом, первая возможность минимизировать потери от внутренней борьбы на фирме — это загрузить сотрудников работой. Вторая — предложить им в качестве альтернативы удовлетворения амбиций за счет внутренней борьбы вознаграждение за успешно выполняемую работу.

Понятно, что наиболее эффективно работают люди, довольные своим положением и желающие лишь улучшить его, не меняя радикально. А бывают ли люди довольны?

Глава 17.

МОГУТ ЛИ ЛЮДИ БЫТЬ ДОВОЛЬНЫ?

Сложно представить себе ситуацию, чтобы человек был доволен всем. Впрочем, даже если определенный предмет недовольства устранен, это вовсе не означает, что ранее недовольный субъект погрузится в атмосферу благодати удовлетворения. Вспомним конец восьмидесятых— начало девяностых годов. Что вызывало недовольство общества? Товарный дефицит. Девять из десяти человек на тот момент заявили бы в качестве главного желания: «Чтобы в магазинах «все» было». Через несколько лет в магазинах появилось это «все», но общество осталось недовольным. Низкий уровень зарплат, социальная неустроенность не позволили людям получить удовлетворение от окончания товарного голода. И сейчас, когда уровень благосостояния большинства россиян существенно вырос по сравнению с началом девяностых, люди все равно недовольны. Конечно, в современной России много проблем. Но спросите представителя

любой из самых развитых и богатых стран, доволен ли он. Вы сразу услышите кучу жалоб на высокие налоги, коммунальные тарифы и так далее и тому подобное. Не спешите восклицать что-то в стиле: «Зажрались» или «Нам бы их проблемы». Лучше представьте себя, с помощью машины времени попавшего из года эдак 1990-го в 2005-й. Что бы вы сказали на многочисленные жалобы встретивших вас там людей? «Ребята, чем вы недовольны? У вас в магазинах есть все!»

То же правило действует и в индивидуальной жизни. Безработный ищет работу, хоть какую-нибудь, чтобы прокормить себя и свою семью. Получив эту работу, со временем он обнаруживает, что с его квалификацией можно зарабатывать и больше. Теперь он снова недоволен и ищет более высокооплачиваемое место. Найдя его, он стремится сделать карьеру, стать начальником подразделения, потом руководителем предприятия, или, напротив, создать собственное дело. Если раньше он был недоволен тем, что не может обеспечить семью самым необходимым, то теперь он недоволен тем, что не может позволить себе и своей семье отдыха у моря в пятизвездочном отеле и покупку нового автомобиля представительского класса. Он все время недоволен своим текущим положением, даже став начальником отдела с хорошей зарплатой. Но если он встретит своего безработного знакомого, тот искренне не сможет понять причин его недовольства. Ведь у нашего героя «есть работа!». Да и сам он никак не может понять причин недовольства другого своего знакомого, топ-менеджера крупного предприятия, который имеет все, о чем мечтает наш начальник отдела... на данный момент.

То есть, не только сложно представить себе некий горизонт возможностей, за которым человек бы оказался доволен всем, но и вообще представить себе человека, который был бы полностью удовлетворен и которому было бы ничего не надо. Для бизнеса это хорошо. Именно такое недовольство заставляет людей работать, прикладывая максимум усилий, выискивать нестандартные ходы, стремиться к новому. Более того, коллектив сотрудников, осознающий,

что все они получают недостаточно, может на время прекратить внутреннюю борьбу и консолидироваться для реализации некоего проекта.

Недовольство может явиться стимулом к развитию, консолидации и более интенсивной работе.

Но бывает и другое недовольство. То самое, которое заставляет людей выходить на демонстрации против правительства, увольняться из фирмы или пренебрегать своими прямыми обязанностями. Чуть больше десятилетия назад недовольство населения пустотой магазинных полок и бытовой неустроенностью не только привело к краху правительства, но и развалило огромную империю под названием СССР. Надо ли говорить, что недовольство персонала положением на фирме вполне способно привести и к гибели бизнеса, сколь бы прибылен он ни был в основе.

Недовольство может быть и деструктивным, ведущим к разрушению системы.

Интересный вопрос. Почему недовольство населения Германии и Японии своим положением в послевоенные годы привело к тому, что люди принялись усердно работать на укрепление и рост государства, а в СССР развалило страну? Почему в одной фирме сотрудники, недовольные своими доходами, ищут нового работодателя и приработка на стороне, а в другой начинают работать интенсивнее и ищут новых проектов, которые позволили бы фирме увеличить доходы? Ответ лежит на поверхности. Граждане, недовольные низким уровнем жизни, поддерживают правительство, только если верят в то, что это правительство способно эффективно бороться с причиной их недовольства. В противном случае они постараются свалить это правительство

с тем, чтобы поставить то, которое будет удовлетворять их чаяниям, или эмигрировать из страны. Сотрудники фирмы, недовольные своими низкими доходами, начинают работать интенсивнее только в том случае, если верят, что руководство «поделится» дополнительной прибылью от их работы. В противном случае они постараются найти другого работодателя, который бы лучше оплачивал их труд.

Чтобы недовольство ваших сотрудников работало на рост и развитие вашей фирмы, а не разрушало ее, они должны верить, что, работая на вас, смогут решить проблемы, вызвавшие их недовольство.

Как я писал выше, чтобы сотрудники верили, что добьются своей цели, работая на вас, хотя бы промежуточные цели они должны достигать. Мало кто сейчас верит обещаниям высоких выплат в будущем, и уж точно никто не будет верить в обещания сладкой жизни в далекой перспективе, если вы долгое время не будете выплачивать своим работникам достойного вознаграждения. Звучит это, конечно, красиво, но, в принципе, означает для работодателя очень неприятную вещь. Получается, что расходы на персонал должны быть достаточно высокими. Что же, лояльность и активная работа сотрудников стоят немало. А можно ли сократить эти расходы без ущерба для дела?

Если проанализировать мотивацию среднестатистического сотрудника, то очень быстро выяснится, что деньги являются не единственным мотивом для работы у вас. Вернее, они могут быть не единственным мотивом. В России, где социальные программы для работников, кроме менеджеров высшего звена, давно уже не распространены широко, люди привыкли, что все приходится покупать за деньги. А следовательно, только денег и ждут от работодателя. Однако, если работодатель возьмет на себя часть этих расходов или организует программу, по своим возможностям превосходящую те, которые предлагают коммерческие

структуры, любой здравомыслящий человек поймет, какой эффект приносят ему эти льготы на службе. Тогда он вполне резонно прибавит их к своей заработной плате. В чем экономия для работодателя? Для любой фирмы будет дешевле пригласить фирму для профессионального тренинга сотрудников, чем посылать то же число подчиненных на курсы, места на которых реализуются «в розницу». Дешевле, за счет опта, может оказаться и выкупить места на приличной туристической базе, оплатить время посещения бассейна или фитнес-центра и организовать поездку для детей сотрудников. Фирма, производящая товары народного потребления, может, без убытка для себя, реализовывать свою продукцию сотрудникам по оптовым ценам. Компания, имеющая автохозяйство, может помогать работникам с техобслуживанием их личных автомобилей. Юристы предприятия могут консультировать персонал по простейшим юридическим вопросам. И все это — экономия «на опте». А ведь чтобы ваш сотрудник заплатил за все эти товары и услуги «розничную» цену, вам нужно не только выплатить ему эти суммы в качестве зарплаты «чистыми», но еще и перечислить некоторые суммы налогов и отчислений в бюджет и внебюджетные фонды. Не кажется ли вам, что получится дороговато?

Что же стоит делать для сотрудников, а чего делать не надо? Как я уже говорил, всегда благодатны расходы на обучение персонала. Любой здравомыслящий человек ценит повышение своей квалификации. Как говорил Конфуций: «Не заботься о том, какую должность занимаешь, заботься о том, какой должности достоин». Но ведь это выгодно и для фирмы, чтобы ее персонал был более квалифицирован. Не стоит думать, что снятие с сотрудников забот социального характера, таких как устройство детей на каникулы, организация выезда на уик-энд на загородную базу, продажа им продукции предприятия, ремонт их автомобилей и тому подобное, всего лишь экономит их деньги и позволяет вам не увеличивать зарплаты на эти расходы. Эффективность работы людей возрастет, если эти проблемы не будут заботить их в рабочее время. Большинство специалистов по работе с персоналом сходятся на том, что сотрудники работают эффективнее,

если регулярно посвящают часть свободного от работы времени спорту и физическим упражнениям. Так что организация посещения бассейна и спортзала для сотрудников может окупиться еще и таким способом.

А вот чего делать не стоит? Прежде всего, не стоит навязывать людям всего вышеперечисленного. Не стоит приказом загонять людей на тренинг, за исключением тех случаев, если это необходимо для исполнения ими своих служебных обязанностей. Не стоит обязывать их являться на субботний шашлык как на работу. Нельзя обязывать их ремонтировать личные автомобили только на автобазе предприятия и лечить зубы только у врача, с которым у предприятия заключен договор. Во-первых, если в предлагаемом мероприятии будет элемент насилия, он автоматически вызовет отторжение на эмоциональном уровне. Во-вторых, если работник предпочитает, скажем, лечить зубы у своего врача, ремонтировать автомобиль у знакомого механика, проводить выходные на даче, а ему приказывают действовать иначе, то, скорее всего, «льготу» он воспримет как обузу.

Рассмотрим элементарный пример. Начальник, страстный волейболист, решает сплотить коллектив. Он полагает, что все «нормальные», в его представлении, люди обожают волейбол. Поэтому он снимает зал и требует еженедельной явки всех сотрудников для проведения игр. Предположим теперь, что в отделе есть ценный сотрудник, который, вместе с тем, «нормальным», в представлении начальника, не является. То есть, он терпеть не может играть в волейбол. Что тогда? Если, подчиняясь духу корпоративности, он пойдет играть, то для него такое проведение досуга превратится в пытку. И тогда, вместо плюсика в невидимом листе расчетов с работодателем: «Работая в этой фирме, я могу бесплатно раз в неделю играть в любимый волейбол», он поставит жирный минус: «За эту скромную зарплату я еще должен раз в неделю, вечером, таскаться на этот проклятый волейбол». В итоге, это ему еще и придется как-то компенсировать. Если же он не пойдет играть, в его взаимоотношениях с начальником и коллегами появится трещина. Все любители волейбола зачислят его в категорию «не своих», а

все, кто не любят волейбол, возненавидят его еще пуще, потому что не в силах делать того, что делает он: отказаться от обязательного посещения игр. То есть вместо укрепления корпоративного духа и сплочения команды налицо будет дополнительный повод для разлада.

Насчет укрепления коллективизма надо сказать особо. Некоторые руководители считают, что если сотрудники будут совместно проводить не только рабочее время, но и часы досуга, это только укрепит фирму. Здесь, однако, стоит вспомнить Джека Лондона, который в одном из своих рассказов писал, что лучший способ заставить людей возненавидеть друг друга — это надолго поселить их вместе в замкнутом пространстве. Впрочем, даже если пространство не окажется столь уж замкнутым, заставляя сотрудников постоянно участвовать во всевозможных, пусть даже увеселительных и развлекательных мероприятиях, вы напрочь лишаете их возможности сменить обстановку за счет перехода к другому кругу общения, отнимаете у них личную жизнь. В конечном итоге это вызовет негативную реакцию. Так что, если работники вашей фирмы хотят, по окончании рабочего времени, пообщаться в неформальной обстановке, им надо дать эту возможность. Это укрепит коллектив. Если они хотят разойтись по домам... им надо дать эту возможность, потому что это тоже укрепит коллектив. Если люди в достаточной степени отдохнут друг от друга, это будет способствовать снятию целого ряда личностных и служебных конфликтов.

О повышении квалификации тоже стоит поговорить отдельно. Конечно, если вы осваиваете новый продукт, планируете использовать новую технику или технологию, вы должны обучить персонал. Кому-то из сотрудников это понравится, кому-то нет. В любом случае, это не произведет того эффекта, как в случае, если повышение квалификации будет предоставляться как вознаграждение за успешную работу. Кроме того, повышая квалификацию, сотрудник должен быть уверен, что, в конечном итоге, это приведет к его карьерному росту и, соответственно, к росту доходов. В конце концов, обычно специалист стремится стать суперспециалистом ради более высоких заработков, хотя бы в перспективе, а не ради

статуса самого по себе — хоть и почетного, но не приносящего дохода. В принципе, данному работнику не столь существенно, кто будет платить ему более высокую зарплату после того, как он станет специалистом более высокого уровня, — вы или другой работодатель. Но вам-то не все равно. Раз уж вы вкладываетесь в обучение сотрудника, вам, наверное, хочется, чтобы он приложил полученные знания, работая на вас. А раз так, то стоит на деле показать ему, что, повышая квалификацию, он может рассчитывать на рост доходов и повышение по службе.

Между прочим, именно это и является подлинной причиной высокой текучести кадров на многих предприятиях. Значительная часть российских менеджеров склонны нанимать персонал примерно так, как приобретается оборудование. Надо осуществлять такую-то функцию, так-то и так-то, от сих и до сих. Притом никакого развития не предполагается. Примерно так, когда вы покупаете лампочку, вы не планируете, что она со временем вырастет до люстры. Но человек-то не станок и не лампочка, он живое существо и он развивается. Означенный выше подход, может быть, и удовлетворил бы работника, который видит смысл своего существования в заботах по дому или в рыбалке. Но наиболее ценные сотрудники — это те, которые имеют определенные карьерные амбиции. Только они работают по-настоящему инициативно. И самые ценные из них — это разумные люди, которые адекватно воспринимают любую ситуацию. Конечно, они здраво оценивают и свой уровень. Они не будут рваться на должность, если их квалификация не соответствует предъявляемым к ней требованиям. Но по той же причине, если их профессиональный уровень окажется выше занимаемой должности, а перспектив карьерного роста в родной фирме не будет, они обязательно начнут искать вакансии на стороне.

Хотя кроме карьерного роста есть еще один, можно сказать, противоположный фактор — стабильность. Сколь бы ни был человек склонен к риску и восприимчив к новациям, если он хоть сколько-нибудь разумен, он всегда будет ценить крепкий тыл, стабильность своего положения. Ведь получать ежемесячный стабильный доход за восьмичасовой

рабочий день всегда приятнее, чем вытаскивать эти же деньги из заказчиков, работая ночами и беспокоясь о привлечении клиентов. Даже если случайные заказы будут приносить чуть-чуть больший доход, за спокойствие стоит заплатить...

А вот интересно, чуть-чуть — это сколько? Сколько стоит заплатить за душевное спокойствие? На этот вопрос каждый отвечает для себя. Кто-то готов поступиться не более чем десятью процентами доходов, кто-то спокойно отнесется к двукратному снижению заработка, если это позволит ему не беспокоиться о привлечении заказов и обеспечит стабильный рабочий график. Разумеется, люди, склонные к поиску стабильности и покоя, готовы поступиться большим, склонные к рискам — меньшим. Отражается это и на профессиях. Бухгалтер всегда более склонен к поиску стабильности, чем торговый агент. Но определенной долей доходов за стабильность своего положения поступиться готовы все они. Если работодатель четко просчитает этот «коэффициент» для каждого работника, он вполне может сэкономить приличные деньги.

Впрочем, влияние фактора стабильности на привязанность сотрудника к фирме переоценивать, пожалуй, не стоит. Она значительно больше в периоды кризисов и куда как меньше в периоды подъемов. Но что самое главное, фактор стабильности положения никогда не сможет полностью заменить фактор служебного роста и перспективы увеличения доходов. Кроме того, сам работодатель не должен переоценивать того уровня стабильности, который он дает. Любой здравомыслящий человек прекрасно понимает, что работа в коммерческой фирме всегда несет в себе значительную долю рисков. Притом чем меньше фирма, чем менее прочны ее позиции на рынке, тем больше риск. Так что те суммы, которые может недоплатить своим бухгалтерам крупный банк, никогда не сможет недоплачивать хозяин маленькой фирмы. Иначе его бухгалтера будут работать у него лишь до тех пор, пока им не удастся получить работу в том крупном банке. При прочих равных они выберут стабильность. Разумеется, все, о чем говорилось выше, относится к специалистам равной квалификации. На практике, крупные

фирмы платят своему персоналу большие зарплаты, но это связано с более высокими требованиями, предъявляемыми им к персоналу. А вот менеджеру мелкой фирмы, чтобы сманить квалифицированного специалиста крупного предприятия, придется предложить ему солидный «бонус».

Думаю, я в достаточной степени описал факторы, позволяющие породить и поддержать в людях «конструктивное недовольство», то есть заставить их работать активнее на вашем предприятии с целью решения своих личных проблем. Проанализировав эти меры, мы поймем, что все они так или иначе связаны с расходами. Но бизнес есть бизнес, как говорят американцы: «Чтобы зарабатывать деньги, надо тратить деньги». Предприниматель всегда должен оценивать, какой эффект принесет то или иное вложение. Если отдача больше затрат, мероприятие, возможно, стоит реализовать. Если меньше, то оно нецелесообразно. Впрочем, с точки зрения японских менеджеров, давших миру пример наиболее успешного администрирования, вложения в персонал окупаются всегда. Главное, чтобы они были эффективными, то есть оказывали на людей то воздействие, которое требуется. То есть, вкладывать надо не только так, чтобы удовлетворять текущее недовольство людей, но и так, чтобы они были убеждены, что их амбиции будут удовлетворены только вами и только при условии их усердной работы.

Предположим, в вашей фирме работает бухгалтер, по поводу квалификации которого у вас нет никаких сомнений, но вот его отношение к работе кажется вам несколько прохладным. Очевидно, нужно повысить мотивацию. Предположим, главное недовольство у бухгалтера вызывает невысокий уровень оплаты его труда. Логика подсказывает, что зарплату надо повысить. Конечно, он будет благодарен. Но изменится ли его отношение к работе? Может, да, а может, и нет. Простое повышение зарплаты может создать у него впечатление, что того, как он работал, вполне достаточно, и это оценено повышением оплаты труда. Конечно, теперь он в большей степени будет опасаться, что за недобросовестную работу его уволят, поскольку найти работу с окладом, соответствующим его новому заработку, будет сложновато, да и на его место

претендента найти теперь не столь сложно. Впрочем, страх всегда был плохим советчиком, а для того чтобы добиться успеха в бизнесе, недостаточно просто работать «без проколов», надо работать на пределе возможностей.

В данном случае куда более разумно было бы дождаться какого-либо успешного осуществления им работы (сдачи квартального или годового отчета, освоения нового плана счетов, проведения инвентаризации) и выписать премию за успешно проведенное мероприятие. После этого необходимо (приказом ли, в личной ли беседе — все зависит от установившихся на работе взаимоотношений) показать, что любой дальнейший успех и добросовестное исполнение обязанностей будет вознаграждаться. Таким образом, вы даете работнику возможность понять, что более качественная работа будет соответственно оплачена. Выплатой премии и обещанием дальнейших вознаграждений за добросовестный труд вы подняли его в собственных глазах и в глазах коллектива. Вы решили его текущую проблему, выплатив премию. Все это — достаточно сильная мотивировка.

Важно только четко дать понять, что деньги выплачиваются работнику не потому что он «хороший» или потому что вы обязаны повысить ему содержание в связи с выслугой лет или изменением котировок на рынке, а как следствие его усердного труда, в качестве оценки его качественной работы. При этом работник должен быть уверен, что любое его усилие по совершенствованию своей работы и развитию фирмы будет адекватно вознаграждено. «Адекватно» — значит в рамках того экономического эффекта, который приносит работа этого сотрудника. Премировать за хвалебные оды директору на корпоративном празднике бессмысленно и даже вредно.

При вводе подобной системы оплаты и поощрения вам даже не требуется особенно акцентировать внимание на недостатках работника. Если он грамотный специалист, то обязательно знает свои слабые места и огрехи. Если мотивировка достаточно сильна, он сам приложит все усилия для их устранения. Однако, акцентируя внимание на недостатках, вы «опускаете» сотрудника в его собственных глазах и

в глазах коллектива. Даже если критика справедлива, это может нивелировать эффект от стимулирующих мер. Конечно, если работник действительно халтурит, его стоит предупредить и, может даже, наложить взыскание. Однако это должна быть крайняя мера. Последнее предупреждение, свидетельствующее о том, что сотрудник не выполняет требования, предъявляемые ему на данном месте. Но и тогда ему должен быть открыт путь наверх, к карьере и более высоким доходам в случае добросовестной работы. Работник должен знать, что в случае, если он устранит недостатки, на которые ему указал начальник, он может не только увеличить свои доходы, но и получить более высокую должность.

Главным стимулом для работника должна быть перспектива вознаграждения и уверенность в том, что его усилия и добросовестный труд на благо фирмы будут замечены и не останутся без награды. Наказанием за отсутствие инициативы и халатность должно быть отсутствие перспективы получить премию или дальнейшее повышение по службе, то есть реализовать свои амбиции. Взыскания, наказания и указания на недостатки являются крайней мерой, применять которую следует с большой осторожностью.

Так что если вы выплатите определенную сумму работнику как вознаграждение за определенное достижение в работе, это вполне может стимулировать его более активную работу. Выплата той же самой суммы в качестве платы за выслугу лет или к празднику может никак не стимулировать улучшение работы. А разнос, учиненный работнику публично, может привести к катастрофическому снижению его мотивации. При этом на нежелание сотрудника работать не повлияет даже полученная перед этим премия. Моральный ущерб не всегда компенсируется материальными поступлениями, особенно у людей амбициозных. Это только один небольшой пример того, что выплата одних и тех же сумм

может и существенно стимулировать работника, и не оказать заметного воздействия. Точно так же любая социальная, образовательная, спортивная программа может быть без какой-либо отдачи «проглочена» коллективом и даже повысить его аппетиты в отношении потребления, а может явиться мощным стимулом к интенсификации работы. Все зависит от способа подачи и расстановки приоритетов.

Повышение возможностей может только увеличить запросы людей. Человек, который живет в комнате коммунальной квартиры и считает, что шансов улучшить жилищные условия у него нет, не имеет стимулов к более интенсивной работе. А вот заработав на отдельную однокомнатную квартиру, он может начать мечтать о двухкомнатной, трехкомнатной и, может даже, впереди замаячат образы таун-хаусов и индивидуальных коттеджей. Это мощный стимул. Именно это и рождает то «конструктивное недовольство», оседлав которое, вы можете дать развитие своей фирме за счет «человеческого ресурса».

Итак, люди не бывают довольны. Возможно, это особенность их природы, но человек, чего-то добившийся, всегда желает большего.

Как и любое природное явление, победить это невозможно, но можно использовать. Если перевести недовольство людей в «конструктивное», то есть в такое, когда они считают, что способны справиться со своими проблемами, работая у вас, они могут дать то сверхусилие, которое выведет ваше предприятие в лидеры. Не будучи довольны «всем», они должны быть довольны тем, в какой фирме они работают. Этого вам и надо.

А как рождается «неконструктивное недовольство»? Как, наверное, стало ясно из первой части главы, неконструктивное недовольство связано с неверием работников в то, что они могут решить свои проблемы, работая у вас. Как может родиться такое неверие? Причин может быть две.

Бывают ситуации, когда человек сталкивается со снижением своих доходов и положения. Известно, что человек, ранее зарабатывавший тысячу долларов и начавший зарабатывать восемьсот, чувствует себя много несчастнее, чем тот, который зарабатывал двести и начал зарабатывать триста. Ведь он не только не получает развития, удовлетворения амбиций, но и теряет то, что считал уже по праву своим. Конечно, бизнес есть бизнес. Бывает, что приходится снижать оплату труда и понижать в должности человека, который работает добросовестно и проблема которого лишь в том, что его участок оказался неперспективным. Однако обида все равно остается: «Я работал, вкладывался, а меня...». Понимая, что полностью горечь пилюли не снять, вам все-таки придется потратить время на объяснение причин и на восстановление психологического равновесия сотрудника. Это единственный путь, который позволит избежать возникновения у него неконструктивного недовольства под лозунгом «В этой конторе мне ничего не светит».

Есть еще один случай, когда у работника может проявиться недовольство: если он мечтает о карьерном росте и увеличении доходов, но все его усилия приводят к неизменно отрицательному результату. Конечно, это может быть связано и с неблагоприятной конъюнктурой рынка. Впрочем, такие вещи сотрудники обычно в состоянии понять и склонны ждать лучших времен, если все остальные сопутствующие их работе обстоятельства их устраивают. В случае, если плохие перспективы роста связаны с тем, что фирма не развивается из-за плохого менеджмента, вряд ли ей поможет какая-либо система мотивирования. Здесь, пожалуй, пессимизм работников будет вполне оправдан. Однако бывает, что конъюнктура благоприятна, фирма растет, а сотрудники все равно не видят для себя перспектив. Это случается тогда, когда фирма имеет жестко кастовую структуру. Это явление настолько распространено в России, что о нем хотелось бы поговорить в отдельной главе.

Глава 18.

БЕЛЫЕ, МУЛАТЫ, НЕГРЫ

Когда фирма создается, скажем так, группой энтузиастов, то, как правило, функции между ними четко не распределяются, а лидерство носит скорее неформальный характер. Обычно это имеет под собой определенные основания. Если три специалиста по ремонту компьютеров откроют свою фирму, по меньшей мере, странно будет, если они начнут писать друг другу служебные записки и разрабатывать должностные инструкции. Сели, обсудили, разошлись. Что может быть проще?

По мере роста фирмы функции все-таки придется закрепить, выделить руководителей подразделений и облечь их еще и формальными полномочиями. Я достаточно подробно описал этот процесс в своих предыдущих книгах и немного коснулся его в первой части этой книги. Здесь важно отметить, что когда число сотрудников вырастет до восьми-десяти, разделение на начальников и подчиненных будет уже весьма наглядным и формализованным. Вначале в фирме будет два-три иерархических уровня, но по мере развития она может дорасти до пяти-шести, а если обрстет филиалами и дочерними предприятиями, может и больше... много больше.

Разумеется, в компании со столь сложной структурой разрыв между полномочиями, доходами и возможностями сотрудников, находящихся на верхних и на нижних уровнях, будет только увеличиваться. Все это не только нормально, но и обязательно. Если иерархически не структурировать большой коллектив, то компания очень быстро придет к состоянию, которое в русском языке называется «бардак». Элементарная неорганизованность и недоговоренность будет препятствовать нормальной циркуляции информации, передаче приказов и распоряжений. Фирма окажется в постоянном круговороте по принципу «то густо, то пусто», будет совершенно неспособна не только подготовиться к реализации какого-либо проекта, но и просто поддерживать

свое существование. А человеческие амбиции, не пущенные в конструктивное русло рукой умелого управленца, довершат дело. Такая фирма погибнет.

Но фирмы гибнут и по другой причине. Бывает, что прекрасно организованная, с четкой структурой и иерархией фирма просто загнивает. Почему?

Я надеюсь, что в достаточной мере показал читателю, что подлинным топливом бизнеса является энергия людей. Это то же самое, что бензин для автомобиля. Нужен еще двигатель, чтобы преобразовать энергию горения в механическую работу. Нужны трансмиссия и колеса, чтобы обеспечить движение. Нужна рулевая система, чтобы придать движению направление. Нужен салон, чтобы разместились водитель и пассажиры. Но без бензина все это никуда не поедет. Так и на фирме, сколь бы ни был развит менеджмент, организована структура, разработана техника и технология, без человеческой энергии все это работать не будет. Что заставляет эту энергию работать на предприятии с максимальной отдачей? Амбиции, желание карьерного роста и повышения доходов. Пределов человеческим амбициям и желаниям нет. А значит, для каждого участника системы должна существовать возможность, хотя бы в самой отдаленной перспективе, пройти всю иерархическую цепочку до самого верха. А вот если отсутствует даже теоретическая возможность подняться хотя бы на следующий иерархический уровень, «гореть» на работе сотрудник не будет.

Нам очень хорошо известна индийская кастовая система, вызывающая вполне заслуженные нарекания. Чтобы стать брахманом или кшатрием и занять соответствующее касте положение в обществе, надо родиться в семье брахмана или кшатрия. Другого пути нет. Возможно, именно это на протяжении веков сдерживало развитие Индии. Но не торопитесь смеяться над «неразумными дикарями былых времен». Анекдот про маршала и его сына⁴ очень русский и очень современный. Конечно, в конце двадцатого века элита

⁴ Вопрос: «Может ли сын генерала стать маршалом?» Ответ: «Нет, у маршала есть свой сын».

в России в очередной раз сменилась... похоже, для того, чтобы снова постараться зацементировать общественную систему и сделать ее кастовой. История учит только тому, что ничему нас не учит.

Опять же, не спешите потрясать кулаками в праведном гневе. Лучше подумайте, не создаете ли вы подобную кастовую систему в своей фирме. Мне знакомы достаточно крупные компании, где разделение на «брахманов» и «неприкасаемых», а чтобы было яснее — на «белых» и «негров», видно невооруженным глазом. Как я уже писал, ситуация, когда директор получает в несколько раз больше рядового работника и имеет значительно больший социальный пакет, нормальна. Ненормально, когда, даже блеснув талантами, получив образование и пройдя по всей иерархической цепочке, работник никогда не может стать директором, потому что принадлежит «не к той семье». Ненормально, когда сын директора, какой бы бездарностью он ни был, сразу после окончания института (а вернее, покупки диплома) становится финансовым директором или даже первым заместителем генерального директора и автоматически наследует этот пост после ухода папаши на заслуженный отдых.

Кастовая система тем и отличается от просто иерархической, что как негр никогда не станет белым, а белый негром, так и представитель низшей касты никогда не займет позиции, предназначенной для выходца из высшей касты, тогда как и последнему гарантирована позиция не ниже определенного уровня. Обычно этот уровень является «потолком» для «неприкасаемых».

Разумеется, очень редко складывается система из двух «каст». Обычно в качестве «буфера» и для отделения «дворцов белых» от «хижин негров» формируется как минимум одна каста «мулатов». Это люди, приближенные к представителям касты «белых», обслуживающие их или обеспечивающие управление «неграми».

Разделение по кастам складывается по-разному. В лучшем случае оно связано с иерархическим или территориальным распределением. Например, существует крупный

банк с филиалами, разбросанными по всей стране, и территориальными управлениями, созданными для руководства этими филиалами. Система иерархична, в ней территориальные управления стоят над филиалами, а главное управление— над территориальными управлениями. Разумеется, правильной была бы ситуация, когда наиболее способные работники переводятся из филиалов в территориальные управления, а оттуда— в главный офис. Нормальным было бы и явление, когда работник главного офиса, скажем, бывший начальник отдела, в качестве повышения отправлялся бы руководить территориальным управлением.

Но ситуация может сложиться и по-иному. Руководство и рядовые сотрудники головного офиса могут счесть себя «белой костью», а работников нижестоящих структур — «сырыми и убогими». Тогда новый персонал лучше набирать из элитных столичных вузов и сманивать у конкурентов, а в территориальные управления ссылать проштрафившихся. Разумеется, аналогичную практику быстро переймут и в территориальных управлениях на своем, региональном уровне, определив себя как «мулатов» и относясь к работникам филиалов как к «неграм». Чем же это чревато?

Ясно, что в этом случае специалист, устроившийся на работу в территориальное управление, не сможет занять более высокую позицию, чем высшие должностные лица этого самого территориального управления. Ну а последним, разумеется, развиваться вообще некуда, они находятся на высшей ступеньке, доступной представителям их «касты». Перспектива переместиться в «высшую касту», в лучшем случае, ничтожна, в худшем, отсутствует. Конечно, можно возразить, что у генерального директора фирмы тоже отсутствует перспектива должностного роста. Но у него есть перспективы роста фирмы. Из регионального ее бизнес можно распространить на всю страну, а после сделать транснациональным. Все это предполагает существенное изменение статуса руководителя. А вот если менеджер назначен руководить территориальным управлением, где зона его влияния жестко ограничена, развиваться особо некуда. (Хорошо если ограничена только территориально. В случае с банком головной

офис может, положим, оставить за собой право выдавать кредиты, начиная от определенной суммы.) Конечно, в этом случае менеджер может направить свою энергию на доблестное исполнение инструкции, выполнение плановых показателей, спущенных головным офисом, в надежде получить премию. Но удовлетворится ли этим по-настоящему активный и амбициозный человек? Вряд ли. Куда же уйдет его энергия? Возможно, он перейдет в конкурирующий банк, где есть перспектива роста, и уведет за собой при этом многих клиентов. А если останется? В лучшем случае, все его внимание сосредоточится на хобби — рыбалке или футболе. В худшем — либо на воровстве, либо на укреплении своей личной власти в своем территориальном управлении.

Внутренняя борьба вообще цветет пышным цветом в небольших замкнутых системах. Если в большой системе всегда есть надежда получить очередное высвобождающееся место (а высвобождается или возникает всегда много, особенно, если система растет), то в маленькой системе с заранее определенными границами возможностей места освобождаются, в основном, в связи с выбытием работников по возрасту или переходом в другую фирму. Понятно, что сотрудники, занимающие высшие должности, покидают их не столь часто. Новые вакансии возникают еще реже, поскольку не расширяются ни сфера влияния системы, ни территория. Выдвинуться за счет добросовестной работы почти невозможно. Зато можно сделать карьеру за счет интриг и внутренней борьбы, подсиживая начальника.

Формируя кастовую систему, ее создатели снижают мотивацию «низших каст» к добросовестной работе и тем самым, вольно или невольно, подталкивают их к использованию служебного положения в личных целях и к внутренней борьбе.

«Слив» неугодных специалистов из высших «каст» на позиции, предназначенные для низших, тоже имеет ряд

негативных моментов. Во-первых, стремясь поддержать престиж «высшей касты», ее представители обычно назначают своих «штрафников» на достаточно высокие должности среди представителей «низшей касты». Однако именно это и снижает общий уровень нижестоящих подразделений. Кроме того, если перевести успешного работника из головного офиса «вниз» (с повышением зарплаты и статуса, разумеется), то это не только будет поощрением для последнего, но и будет содействовать развитию территориальных управлений за счет притока свежих идей из центра, поможет на региональном уровне донести общекорпоративную политику и интересы. Но «штрафник», наверное, потому таковым и считается, что не соблюдал интересов фирмы. Так что «низы» станут еще дальше от «верхов».

Кастовая система приводит к снижению профессионального уровня «низших каст».

Организация кастовой системы приводит к еще одному отрицательному эффекту. Конечно, человек сидящий в «штабе», должен мыслить стратегически, уметь двигать «фронты и дивизии». Но, мысля столь глобальными категориями, он вполне четко должен представлять, что происходит на уровне каждого «взвода» и «отделения». Человеку, привыкшему разрисовывать штабные карты в тиши и тепле кабинета, никогда в полной мере не понять, что такое для «окопника», когда вовремя не подвезли горячую кашу или задержался обоз с плащ-палатками. От деятельности таких горе-стратегов и возникали ситуации, когда голодная и холодная армия, не получившая вовремя необходимых припасов, терпела поражение от более малочисленного, но лучше подготовленного противника. Армия выработала достаточно эффективные меры борьбы с этим явлением. Недаром будущие офицеры, будучи курсантами, четыре-пять лет живут, фактически, жизнью рядовых солдат. Недаром в штабы периодически набирают полевых офицеров, а штабников отправляют «понюхать

порох». Армии, которые выдерживали это правило, обычно одерживали победы и не знали поражений. Армии, сформировавшие четкие, не ротлируемые касты «штабников» и «полевых», обычно хорошо показывали себя только на парадах и в дворцовых переворотах, а в реальных боевых действиях не блистали.

В бизнесе система ротации, к сожалению, применяется еще реже. В большинстве стран сформировались привилегированные учебные заведения, сразу готовящие если не «генералов», то уж точно начальников штабов. Разумеется, элитная подготовка с применением всех передовых методов обучения и лучших преподавательских кадров сама по себе ничего плохого не несет. Но вот как работают такие выходцы из элитных учебных заведений, думаю, большинство читателей имеет представление. Мне, например, однажды потребовались огромные усилия, чтобы объяснить такому «представителю белой кости», сразу по окончании престижного вуза занявшему «командную» должность, что оборудование, которое планировалось установить на предприятии, не может работать двадцать четыре часа в сутки триста шестьдесят пять дней в году без технологических перерывов и профилактики. А теперь догадайтесь, кто поступает в такие «командные» учебные заведения и становится «генералами» сразу, минуя не только лейтенантские, но и полковничьи должности? Конечно, представители «элитной касты».

Формируя кастовую систему, элита не только перекрывает доступ в свои ряды представителей «низших слоев», но и стремительно теряет понимание процессов, проходящих внизу, а значит и контроль над ними.

Уверенность в завтрашнем дне — очень хорошее чувство. Но когда оно доведено до абсурда, когда представитель «высшей касты» убежден, что сама принадлежность его

к высшему сословию гарантирует ему стабильность положения в любом случае, это приводит к весьма отрицательным последствиям. Распространена практика, когда проштрафившихся представителей элиты переводят на менее значимые, но все же высокооплачиваемые командные посты. Предполагается, что представитель «высшей касты» просто не может опускаться ниже определенного уровня. Как правило, этот уровень соответствует высшему, которого могут достичь самые успешные представители «низших каст». Разумеется, имея такую гарантию, представители «высшей касты» совершенно лишаются стимула для проявления инициативы и повышения своего профессионального уровня, для поддержания своей «элитной позиции». Если же учесть, что в кастовых системах продвижение по служебной и социальной лестнице происходит в основном за счет интриг и по признаку личной преданности вышестоящим, а не за счет личных качеств кандидата и его инициативности, потребность в повышении собственного профессионального уровня отпадает полностью.

Кастовая система лишает представителей «высших каст» стимула повышать свой профессиональный уровень и активно работать на благо системы. Это существенно снижает профессиональный уровень элиты.

Кастовая система подменяет здоровую конкуренцию борьбой за «близость к престолу» и выдвигает на наиболее значимые посты людей, преданных персонально лидеру и действующих на благо «высшей касты», а не системы в целом. Это приводит к моральной и профессиональной деградации «высшей касты».

Однако проблемы, связанные с формированием кастовой системы по территориальному и иерархическому принципу, ничто в сравнении с ситуацией, когда касты формируются по семейному принципу. Ведь если в первом случае для представителя «низшей касты» может существовать

хотя бы теоретическая возможность проникнуть на более высокие уровни, хотя бы в качестве награды за исключительные заслуги и специальные услуги представителям «белой кости», то здесь эта возможность отсутствует в корне. В данном случае представители отдельного семейства занимают все командные и ключевые посты в системе. Ключевых должностей быстро становится больше, чем членов семьи. Тогда, исходя из норм личной преданности, члены семейства начинают предоставлять менее важные посты не членам семейства. Но и это несет в себе целый ряд негативных моментов. Во-первых, в данном случае деловые качества практически вообще не учитываются. Амурная симпатия дочери главы правящего семейства может возвести на командный пост полного дебила, а личная антипатия племянника президента может заставить отправить в отставку профессионала высочайшего уровня. Во-вторых, в случае организации распределения должностей по принципу семейственности исключается возможность направить человеческие амбиции в рабочее русло. Внутренняя борьба в подобных структурах всегда происходит за близость к «семье» и к ее главе. Обычный же «трудяга», склонный честно работать и не желающий погружаться в пучину интриг чужой семьи, быстро поймет, что в этой системе ему ничего не светит. Он уйдет. Не страшно, казалось бы. Да вот только фактически всегда благополучие «правлящих семей» и прочей «белой кости» обеспечивается работой вот таких вот рабочих лошадок. Впрочем, вряд ли стоит на этом останавливаться подробно. Если вы действительно работаете в каком-либо бизнесе, вам это должно быть ясно и так, а если правите, будучи представителем «белой кости» или «властвующего семейства», вряд ли способны раскусить эту особенность «системы создания и распределения благ». И последнее. При дележе постов и властных полномочий в рамках одной семьи, в первую очередь, во внимание принимается именно семейная иерархия и родственная близость к главе клана, а никак не профессиональная компетентность и деловые характеристики. Это резко снижает качество управления системой.

Разумеется, кастовая система никогда не строится ради самой себя. Ее конек — это распределение благ. Исходно предполагается, что представители одной «касты» имеют право на определенный «социальный пакет», доступ к которому перекрыт представителям низших сословий. С одной стороны, правильно, когда директор предприятия не только получает более высокую зарплату, но и обедает в отдельном зале заводской столовой, с более высоким уровнем обслуживания, останавливается во время командировок в пятизвездочных гостиницах и ездит на служебной машине, в то время как рядовые сотрудники бронируют номера в трехзвездочных и используют личный или общественный транспорт по дороге на работу. Думаю, любой разумный человек (кроме разве что оголтелого коммуниста) способен признать, что эта система достаточно логична.

Так уж повелось со времен первобытного общества, что люди, имеющие более высокое положение в общественной иерархии, не только имеют более высокие доходы, но и пользуются большим набором благ. При нормальной организации ротации элиты это может служить лишь дополнительным стимулом для нижестоящих к более активной работе. А вот если существует жесткая кастовая система, не позволяющая представителям низших слоев рассчитывать на повышение, это станет для них дополнительным раздражителем. Хуже всего, когда в рамках какой-то системы начинают формироваться понятия «мы» и «они». Это прямой путь к конфронтации. Даже если следствием не будет революция или забастовка, не исключено, что в период кризиса власть предрасположена не получит необходимого кредита доверия или «трудового аванса» от низов, рассчитывающих получить вознаграждение за свои сверхусилия при более благоприятной ситуации.

Если в семье, где муж потерял работу, жена говорит: «У моего мужа финансовые проблемы», придется признать, что у семьи действительно проблемы, но не только финансовые. У мужа действительно проблемы на работе, но финансов-то нет у семьи, а значит, и у жены тоже. Если же супруга отделяет себя от этих проблем, приходится признать, что семью она разваливает. Думаю, это достаточно

очевидно. К сожалению, не столь очевидны внутренние проблемы предприятия, если рабочий говорит: «У дирекции финансовые проблемы». Если кризис охватил отрасль или отдельное предприятие, он касается всех работников. И если они отделяют себя от проблем и радостей всей системы, они тем самым ведут ее к гибели. Не спешите сетовать на «низкое сознание рабочего». Подумайте: может, в этом виновато руководство, установившее между собой и этим работягой непреодолимый кастовый барьер? В данном случае разделение на тех, кому можно «по праву рождения», и тех, кому нельзя, потому что «рылом не вышли», только подольет масла в огонь и будет способствовать развалу единства системы.

Полагаю, я в достаточной степени подробно описал отрицательные последствия введения жесткой кастовой системы. Возникает вопрос, а зачем она вводится вообще? Достаточно очевидно, что, с точки зрения выживания системы, куда как эффективнее убрать все сословные и кастовые барьеры. С точки зрения системы— может быть. А с точки зрения отдельных ее участников? Понравится ли главе государства, что раз в четыре, пять, семь лет он должен участвовать в выборах, а по истечении второго президентского срока навсегда покинуть этот пост? Куда как проще стать пожизненным президентом и править в свое удовольствие. А еще лучше царем, чтобы без лишних хлопот передать власть своим детям по наследству. Генералу А тоже будет легче, если его сын в своей карьере будет конкурировать только с отпрысками других генералов, а не со всеми выпускниками училища. Ради этого спокойствия он даже согласится с тем, чтобы сын маршала Б везде прошел вне конкурса. Начальнику управления банка тоже целесообразно организовать непроходимый кордон из своих начальников отделов, чтобы не беспокоили ретивые карьеристы из низов. Конечно, внутренняя борьба всегда была и всегда будет. Но одно дело крутить мелкие интрижки среди «своих», а другое— участвовать в честном состязании «перед всем миром». Конечно, можно просто сколотить неформальный коллектив поддерживающих друг друга и грызущих друг

другу глотки только по установленным правилам «своих», но куда лучше подкрепить свои права «священным правом помазанников божьих» и «благородным происхождением семьи». Если такие аргументы у современного общества не в чести, можно привлечь «корпоративную солидарность выпускников Дуйсбургского университета» и «крепость семейных уз». Главное, чтобы обоснование звучало красиво.

Все это настолько просто и понятно, что личные выгоды отдельных людей заслоняют очевидные потери системы. Впрочем, большинство строителей кастовых систем если и отдают себе отчет в том, какой вред они наносят своей фирме или государству, действуют под лозунгом «На наш век хватит». Бывает, что хватает. Бывает даже, что хватает на век детей и внуков. Но важно осознать главное:

Формирование кастовой системы всегда наносит ущерб той системе, государственной или коммерческой, на базе которой она возникает.

Глава 19.

О ТОМ, ЧТО И ЗДЕСЬ УНИВЕРСАЛЬНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ДАТЬ НЕЛЬЗЯ

И все-таки, как управлять людьми? К сожалению, как и раньше, здесь универсальных рекомендаций тоже дать нельзя. Возможно, это заявление после нескольких глав о психологических особенностях управления людьми в бизнесе звучит несколько странно. Впрочем, выше я давал лишь некоторые общие рекомендации, описывал общие принципы, на базе которых может строиться работа с персоналом. Однако жизнь всегда дает такое количество вариантов и ситуаций, что предусмотреть их все практически невозможно, даже описывая особенности работы предприятия определенной отрасли в

определенном регионе. Говоря же о ситуации «в общем», как это сделано в данной книге, достаточно подробных рекомендаций дать невозможно в принципе. Каждый человек уникален, но на его характер, систему взглядов накладывают отпечаток и семейные устои, и образование, и социальная среда, в которой он вращается. А ведь есть еще национальные особенности, характерные для выходцев из разных стран и народов.

Специалисты по рекламе прекрасно знают, что для некоторых групп населения товары надо рекламировать под девизом: «Все ваши соседи уже купили это», а для других: «Этого еще ни у кого нет». Кому-то надо доказывать что «круче не бывает», а кому-то — что предлагаемый вариант самый «дешевый и сердитый». А как мотивировать людей работать?

Есть известный анекдот. «Американцы приезжают в латиноамериканскую страну. Хотят нанять рабочих. Видят: какой-то оборванец сидит под пальмой и играет на гитаре. Они к нему подходят и говорят:

— Иди к нам на стройку.

— Зачем? — спрашивает тот.

— Много денег заработаешь, — настаивают работодатели.

— Зачем? — еще больше удивляется оборванец.

— Сможешь ничего не делать, — обольщают работодатели.

— А я и так ничего не делаю, — морщится оборванец».

Налицо полное несовпадение взглядов. Для работодателей зарабатывание денег — основной мотив деятельности, для несостоявшегося работника это недостаточное обоснование для труда. Хотя допускаю, что, если бы американцы сумели доказать этому человеку, что работать у них — это «дело настоящего мачо», он бы стал вкалывать и за меньшие деньги.

Конечно, можно заняться переделкой людей. Начать приобщать окружающих к «общечеловеческим ценностям», под которыми каждый понимает нечто свое, постараться навязать им свою систему взглядов. Но это очень долго и слишком дорого. Конечно, если вы задались целью переделать мир, вам все-таки придется заняться этим. Но если ваша

цель — зарабатывать деньги, проще играть на тех струнах, которые уже дали вам природа и общество. А это значит, что вам всегда надо понимать людей, с которыми работаете. Даже если вы считаете себя человеком чести, нанимая людей, исповедующих иные идеалы, вам нужно понимать их мотивировку и, в меру сил, удовлетворять ее. Если вы японец и считаете японский образ жизни единственно верным, работая в России, вам все-таки придется учитывать систему взглядов людей, живущих здесь. Разумеется, то же относится и к обратной ситуации.

Рекламисты очень умело используют гонор и амбиции людей. Огромные деньги тратятся на приобретение престижных автомобилей, не потому что нужно транспортное средство именно с этими параметрами, а потому что это «крутые тачки». Большое количество людей ходит в дорогие ночные клубы и рестораны, не потому что это им действительно нравится, а потому что «так должны поступать все, кто принадлежат к элите». «Клиенты» не все столь амбициозны? Не беда. Если у клиента «пунктик» на безопасности, можно показать, что этот автомобиль самый безопасный. Если на экономии, значит, самый экономичный, даже если он жрет бензин как прорва, можно показать, что он дешевле в техобслуживании.

Свой «пунктик» есть у каждого. Именно воздействуя на него, можно понудить человека произвести определенные действия или отказаться от них. Даже если вам встречается человек «не от мира сего», увлеченный, положим, ловлей бабочек, вы все равно можете заставить его держаться за ваше предложение, поскольку дадите ему такой режим работы, который не будет мешать ему заниматься любимым делом и обеспечит при этом семью скромным доходом. Впрочем, столь оригинальная мотивация очень редка. Основных обычно две: деньги и власть. Притом встречаться они могут как вместе, так и по отдельности. Есть люди, для которых главное — это размер банковского счета и, при достойной оплате, они вполне могут довольствоваться ролями простых экспертов и специалистов. Другие не обращают внимания на личный доход, но чрезвычайно ревнивы к властным полномочиям. Существует и третий тип, когда даже

приличная зарплата не приносит человеку удовлетворения, поскольку не сопряжена с властью. А власть без материального подкрепления тоже не несет особой ценности. Все это можно использовать. Не надо говорить, впрочем, что для того чтобы умело манипулировать людьми, вы сами не должны быть по-настоящему привязаны ни к деньгам, ни к власти, ни к ловле бабочек, ни к чему-либо иному. Иначе кто-то непременно будет манипулировать вами.

Но даже если вам удастся умело вычленивать и сыграть на всех этих особенностях коллективной психики, вам придется еще и создавать психологически комфортные условия для работы людей, и тут не избежать учета особенностей коллективного сознания. Например, работая в глубинке России или в азиатской стране, вы должны быть готовы к тому, что столкнетесь с общинным мышлением людей. А вот в Москве, Петербурге и других крупных городах России, как и в Западной Европе и в Северной Америке, вам, скорее, придется работать с коллективом индивидуалистов. Что это означает? Положим, индивидуальное соревнование между сотрудниками, столь характерное для западного мышления, совсем не возымеет действия в «общине». Зато, показав «общинникам», что ваше предприятие — их дом родной, вы можете рассчитывать, что они не покинут вас в трудную минуту, а, засучив рукава и работая сверхурочно, выведут фирму из, казалось бы, безнадежного положения. От «индивидуалистов» этого ждать не приходится. Зато в их среде вы можете рассчитывать, что отдельная «особь» свернет горы в надежде возвыситься над коллегами. В общинной же среде не принято «выделяться из коллектива». По крайней мере, такая попытка вызовет однозначное отторжение у «общинников», тогда как у «индивидуалистов» — полное понимание. В «общине» лучше всего воздействовать на неформального лидера, а он уже укажет направление остальным. В среде «индивидуалистов» надо работать с каждым сотрудником по отдельности.

Определенные особенности накладывает и сама специфика деятельности. Если есть возможность оценивать индивидуальные показатели труда сотрудников отдела продаж,

то в цеху, где все взаимосвязаны друг с другом технологически, вы, в лучшем случае, сможете сравнивать показатели бригад. В артели охотников-промысловиков конкуренция между стрелками может дать хороший эффект, а вот на корабле социалистическое соревнование между машинным отделением и штурманом бессмысленно.



У каждого человека— свои мотивы. Они зависят от его индивидуальных особенностей, интересов, воспитания, социальной среды, национального менталитета. Все эти особенности необходимо учесть при работе с людьми. Впрочем, если вам это удастся, то вы сможете увидеть, на что способны люди.

Глава 20.

О ТОМ, ЧТО МОГУТ ЛЮДИ

В 1948 году ведущие мировые эксперты того времени разработали прогноз развития различных стран мира до 2000 года. Согласно этому прогнозу, Германия могла догнать Францию по валовым и среднедушевым показателям производства и потребления не раньше, чем к концу столетия. Предполагалось, что страны Африки, получив независимость, добьются большого экономического роста и к 2000 году догонят мировых лидеров за счет богатых природных ресурсов. А вот в отношении стран Дальнего Востока, и Японии в том числе, ожидалось, что они все больше и больше будут отставать от лидеров.

Сказать, что прогноз не сбылся, значит, сказать очень мягко. Что же произошло? Ведь не вызывает никаких сомнений, что авторитетные ученые, искушенные в экономике, политике и истории, максимально учли все существовавшие к тому времени тенденции и опыт. Учли они и большинство факторов, влияющих на развитие стран. В чем же была ошибка?

Был не учтен один фактор, оказавшийся решающим, — человеческий. Мало кто мог тогда предположить, что немцы столь ретиво засучат рукава и быстро залечат послевоенные раны. Сидя в лондонских и нью-йоркских кабинетах, эксперты не могли предположить, что, получив независимость, африканские государства тут же окажутся вовлечены в круговерть переворотов, диктатур и усобиц. Столь же неожиданным для западных экспертов оказался трудоголизм сыновей и дочерей Востока. Получается, что ни политическая ситуация, ни отсутствие природных ресурсов, ни недостаток образования — не помеха людям, которые решили работать и жить в стабильном обществе. Точно так же благоприятная конъюнктура и богатейшие ресурсы никогда не спасут тех, кого захлестывают необоснованные амбиции, или тех, кто просто ленив.

Человеческий фактор можно считать, как минимум, не менее существенным, чем фактор наличия материальных ресурсов или обладания передовой технологией.

Однажды мне рассказали такую историю. У компании было два направления деятельности: торговля оборудованием для деревообработки и собственно деревообработка. Специалисты компании выбрали для себя распиловочный участок и установили его под Петербургом. Через месяц точно такой же участок у них купили предприниматели из Новгородской области. Встретившись с бывшими покупателями через год, бизнесмены с удивлением обнаружили, что у их коллег на том же оборудовании производительность оказалась почти в два раза выше. Почему? Уставшие от безденежья и безработицы жители Новгородской области с таким восторгом взялись за дело, что, даже будучи наемными работниками, не только работали не покладая рук, но и самостоятельно ремонтировали оборудование и даже охраняли его и склад готовой продукции в свободное от работы время. Вот вам и человеческий фактор!

Конечно, говорить, что толпа энтузиастов «с лопатами и вилами» много лучше, чем человек, ритмично работающий на хорошей технике, было бы по меньшей мере несправедливо. Учтем и то, что энтузиазм — ресурс очень ограниченный и, как правило, не возобновляемый. Особенно в наше время, когда люди не готовы ждать эффекта от своего труда дольше, чем год-два. Кроме того, энтузиазм это высшая точка напряжения энергии человека. Он не может быть очень продолжителен по времени. А если искусственно поддерживать его, то, как после наркотика, после периода подъема и эйфории наступают ломка и апатия.

На энтузиазме еще можно создать базовый импульс, исходный толчок. Преданность людей делу и фирме, если они увидели в ней свой «дом родной», может побудить их к сверхусилиям, которые позволят вывести фирму из кризиса в тяжелый момент. Но строить на этом долгосрочную политику компании и эксплуатировать постоянно — верный путь к гибели. Это примерно то же самое, как если для более активной работы ежедневно пользоваться сильнодействующими стимуляторами. Непосредственно после приема стимуляторов — максимальная производительность, а в перспективе ближайших лет — хронические болезни, психические расстройства, апатия, слабоумие.

Чем раньше вы перейдете к нормальной, ритмичной работе, тем лучше. Отсутствие авралов обеспечит вам и отсутствие длительных простоев, работа без допинга помогает избежать провалов. Практика показывает, что тот, кто ритмично и упорно «давит дорожку», на марафонских дистанциях значительно успешнее того, кто выкладывается на коротких пробежках, а потом долго «отходит».

Систематическая сверхурочная работа персонала говорит не о трудолюбии сотрудников, а об отвратительном менеджменте в компании. При грамотной расстановке людей и хорошо отлаженной системе руководства основные рабочие функции вполне могут быть выполнены в течение рабочего дня. Разумеется, это не отменяет возможных пиковых ситуаций, когда действительно требуются и сверхусилия, и сверхурочная работа. Но систематическое перенапряжение для

людей чрезвычайно вредно. Если оно не будет сочетаться с периодами расслабления, с коллективом произойдет то же самое, что происходит с перетренировавшимся спортсменом. В конце концов он сорвется и не сможет дать даже той отдачи, которую обеспечил бы при обычной работе. Как минимум, это приведет к финансовым потерям, как максимум — к банкротству.

Чтобы люди дали максимум, они должны чувствовать себя комфортно. Эти условия работодатель и должен создать им. Конечно, при одинаковой мотивировке человек, управляющий экскаватором, сможет сделать значительно больше, чем работник с лопатой, а сотрудник, работающий на компьютере, обладает большими возможностями, чем тот, кто имеет в своем распоряжении только бумагу и карандаш. Поэтому заботу о техническом и технологическом оснащении никто с менеджеров не снимал. Однако, если человек не захочет работать добросовестно, никакая техника уже не поможет.



Люди могут поднять ваше дело с нуля и вывести его из кризиса, вызванного внешними обстоятельствами. Люди могут выдвинуть самую блестящую идею и осуществить самую перспективную разработку. Что нужно для того, чтобы они поддержали вашу работу? Немного и очень много одновременно. Во-первых, создать для них психологически комфортные условия. Во-вторых, учитывать их интересы. В-третьих, не обманывать тех, кто работает на вас. В этом залог успешного бизнеса на годы вперед.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Я рад, что вы дочитали книгу до раздела «Заключение». Раз вы потратили свое время, значит, она была вам в достаточной мере полезна. Думаю, вам стало достаточно ясно, что книга ни в коей мере не является набором практических рекомендаций на тему «Как вложить сто рублей и получить тысячу долларов». Большая стоимость из меньшей стоимости создается только одним процессом — работой. И если вы видите, как капитал возрастает, это значит лишь то, что проделана большая работа по его эффективному размещению. Соответственно, если вы хотите получить большую прибыль от вложений, я бы настоятельно рекомендовал вам выбирать не между многочисленными инвестиционными компаниями типа «МММ» «ЖЖЖ» и «ХХХ», а стараться инвестировать их самостоятельно. Ведь в противном случае основные работы ложатся на «исполнителей», а следовательно, именно они имеют право на большую долю доходов.

Возможно, это банальность, но чтобы зарабатывать, надо работать. Работать много и усердно. Но работа бывает эффективной и неэффективной. Можно двадцать часов в сутки гонять сотню рабочих по цеху, а можно сформировать систему управления и делегировать ряд функций начальникам участков и бригадирам, отдавая свое время более важным заботам. Тогда и доходы на вложенный рубль и час рабочего времени будут куда как выше. Это организационные вопросы. Именно вследствие их решенности или нерешенности одни предприятия показывают максимальную эффективность, а другие оказываются в банкротях.

Здесь, однако, есть подводные камни. Как выясняется, из-за специфики целого ряда производств, различия менталитета населения различных регионов и разных социальных групп, а также различия в стилях руководства практические рекомендации дать оказывается невозможно. Вернее, можно попытаться сделать это, но тогда книга должна называться «Как руководить деревообрабатывающим предприятием, расположенным в Ленинградской области, с численностью

персонала до пятидесяти человек, если вы сторонник авторитарных методов управления» или «Как управлять артелью охотников-промысловиков в Чукотском автономном округе, если вы исповедуете демократический стиль руководства и разыгрываете своего в доску парня». Таких книг можно написать много, но практической пользы от них не будет никакой. Во-первых, даже столь узко поставленные задачи будут предполагать кучу всевозможных вариантов, требующих пояснения (если ситуация сложится так, то надо действовать так-то, а если иначе, то так-то). Во-вторых, руководитель, обладающий определенным опытом и навыками, сам должен выработать стратегию поведения на базе неких общих принципов управления. За это ему и платят более высокую зарплату. Если же он не способен найти выход из каждой конкретной жизненной ситуации, то, боюсь, никакие книги ему не помогут. Книги читаются для того, чтобы понять общий механизм, принцип действия.

Эти самые общие принципы все-таки надо знать и понимать. Одни из них настолько общи, что одинаково звучат для управления и фирмой в пучине рынка, и государством в хитросплетениях политики, и армией на фронте. Другие касаются только вопросов бизнеса. Важно, однако, что они общие. Вернее, всеобщие. То есть действуют без исключений, во всех ситуациях, как законы природы. Частные правила вырастают от них, как ветки от ствола, и если вам удалось постичь общий принцип, частности для вас не проблема. Вот для того чтобы помочь читателю сформулировать для себя эти общие принципы — одни были осознаны и сформулированы еще мудрецами древности, другие стали достоянием общества только в последние годы — я и написал эту книгу. Я как автор ни в коей мере не претендую на то, что моя точка зрения является абсолютной и единственно правильной. Хотя то, о чем написано здесь, и представляет собой компиляцию моего личного опыта. Я изложил здесь то, что понял, и то, что использую на практике сам, то, что меня еще ни разу не подводило. Надеюсь, это поможет и вам.

Успехов.

Содержание

Введение	3
Часть 1. СТРУКТУРА	8
<i>Глава 1.</i> Когда менеджер больше не сам по себе	8
<i>Глава 2.</i> Когда необходимо разделитья	12
<i>Глава 3.</i> Вертикаль власти	18
<i>Глава 4.</i> Почему вассал моего вассала не мой вассал?	25
<i>Глава 5.</i> Какие бывают системы и о пользе бумажной волокиты	32
<i>Глава 6.</i> Когда необходимо держать все в единой системе	39
<i>Глава 7.</i> Когда необходимо отпустить вассала	45
<i>Глава 8.</i> Как поглотить обособленную систему и не подавиться	49
<i>Глава 9.</i> Как выделить обособленную структуру из единого целого.....	55
<i>Глава 10.</i> О вреде универсальных моделей и о единстве целей	60

<i>Содержание</i>	141
Часть 2. ЭКОНОМИКА	65
<i>Глава 11.</i> О пользе и вреде хозрасчета.....	65
<i>Глава 12.</i> Администрирование, план и рынок	72
<i>Глава 13.</i> Внутренние цены.....	77
<i>Глава 14.</i> Когда система эффективна.....	84
<i>Глава 15.</i> О том, что универсальных моделей нет.....	90
Часть 3. ЛЮДИ	97
<i>Глава 16.</i> Пауки в банке	97
<i>Глава 17.</i> Могут ли люди быть довольны?	105
<i>Глава 18.</i> Белые, мулаты, негры.....	119
<i>Глава 19.</i> О том, что и здесь универсальных рекомендаций дать нельзя	130
<i>Глава 20.</i> О том, что могут люди	134
Заключение	138

Дмитрий Владимирович Степанов

**Эффективное управление:
команда, иерархия, единовластие**

Главный редактор *И. Авидин*

Художественный редактор *П. Борозенец*

Технический редактор *А. Карепин*

Директор *Л. Янковский*

Подписано в печать 17.06.2005

Формат 60x90 ¹/₁₆. Печ. л. 9.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Тираж 4000 экз. Заказ № 90. 36.

ООО Издательство «Речь»
199178, Санкт-Петербург, ул. Шевченко, д. 3 (лит. «М»), пом. 1
тел. (812) 323-76-70, 323-90-63,
info@rech.spb.ru, www.rech.spb.ru
Интернет-магазин: www.internatura.ru

Представительство в Москве: (095)
502-67-07, rech@online.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ООО "Северо-Западный печатный двор"
г. Гатчина, ул. Солодухина, 2



**ИЗДАТЕЛЬСТВО «РЕЧЬ»
представляет вашему вниманию
книги по психологии**

Нас читают многие: и профессиональные психологи, и психотерапевты, и студенты, овладевающие этой непростой специальностью, и все те, кому нужно уметь понимать людей и влиять на них — педагоги, врачи, менеджеры, и те, кто просто стремится разобраться в себе самом и в окружающем мире.

**ПО ВОПРОСАМ ЗАКУПОК
КНИГ ИЗДАТЕЛЬСТВА «РЕЧЬ»
обращаться по телефонам:**

*в Санкт-Петербурге (812) 323-76-70
(812) 323-90-63 в
Москве (095) 502-67-07*

Электронная почта: ***info@rech.spb.ru*** Адрес в сети
Интернет: ***http://www.rech.spb.ru*** Интернет-магазин:
www.internatura.ru

КНИГА-ПОЧТОЙ по электронной
почте: ***postbook@areal.com.ru***
по тел.: (812) 174-40-63
по почте: 192242, Санкт-Петербург, а/я № 300,
ЗАО «Ареал»