

Management Tasks, Responsibilities, Practices

**PETER F.
DRUCKER**

Менеджмент: задачи, обязанности, практика

**ПИТЕР Ф.
ДРУКЕР**

HarperBusiness

A Division of HarperCollinsPublishers

Издательский дом "Вильямс"
Москва • Санкт-Петербург • Киев

2008

ББК(У)65.050.2
Д76 УДК 658

Издательский дом "Вильямс"
Главный редактор *С.Н. Тригуб*
Зав. редакцией *А.В. Назаренко*

Перевод с английского *Т.А. Мороз, А.Н. Свирид, Ю.А. Полонской*
Под редакцией *О.И. Медведь*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом "Вильямс" по адресу:
info@williamspublishing.com, <http://www.williamspublishing.com>
115419, Москва, а/я 783; 03150, Киев, а/я 152

Друкер, Питер Ф.

Д76 Менеджмент: задачи, обязанности, практика. Пер. с англ. - М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2008. — 992 с.: ил. — Парал. тит. англ. ISBN 978-5-8459-1365-4 (рус.)

Эта ставшая уже классической книга по менеджменту создавалась на протяжении тридцати лет. Это результат преподавания автором науки управления в университетах и в рамках специализированных программ и семинаров для менеджеров, а также итог его тесного и плодотворного сотрудничества с менеджерами-практиками: за годы своей деятельности он был консультантом целого ряда бизнес-компаний, правительственных организаций, больниц и школ. Друкер описывает в своей книге инструменты и методы эффективного менеджмента, доказавшие свою эффективность, и делает это понятным и доступным языком.

В данной книге автор попытался описать все, что мы успели узнать о менеджменте на данный момент, но ее цель намного шире. В ней представлены и те области, которые мы познать не успели, но которые являются жизненно важными для нас. Целью книги также является разработка подходов к решению задач, ответы на которые мы еще не нашли; она исследует политику, принципы и практические методики, которые помогут менеджерам решать конкретные управленческие задачи. Эта книга — попытка вооружить современного менеджера пониманием, способом мышления, знаниями и навыками, необходимыми для работы в организации сегодня и завтра.

Данная книга сфокусирована на менеджере как личности; на том, как действуют люди и чего они достигают. Но в ней постоянно делается попытка связать задания с людьми, которые их выполняют. Задания по природе своей объективны и безличны. Задания выполняют менеджеры, т.е. именно они занимаются постановкой целей и работают над их достижением. Менеджмент как работа предусматривает наличие и использование специфических навыков, инструментов и методов. О многих из них говорится в этой книге, и о некоторых довольно подробно.

ББК(У)65.050.2

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие: менеджмент как профессия и призвание	8
Введение. От бума менеджмента к его эффективности	11
Глава 1. Возникновение менеджмента	12
Глава 2. Бум менеджмента и его уроки	25
Глава 3. Новые задачи	46
Часть I. Задачи	60
Глава 4. Критерии менеджмента	61
<i>Эффективность бизнеса</i>	76
Глава 5. Управление бизнесом: история компании Sears	77
Глава 6. Что такое бизнес	89
Глава 7. Бизнес-цель и бизнес-миссия	113
Глава 8. Значение и цель задач: история Marks & Spencer и ее уроки	143
Глава 9. Стратегии, задачи, приоритеты и рабочие задания	154
Глава 10. Стратегическое планирование: предпринимательский навык	181
<i>Эффективность института обслуживания</i>	195
Глава 11. Многоинституциональное общество	196
Глава 12. Почему институты обслуживания неэффективны	205
Глава 13. Исключения и уроки, извлеченные из них	223
Глава 14. Управление институтами обслуживания с целью обеспечения их эффективности	239
<i>Продуктивный труд и работник, ориентированный на достижения</i>	254

Глава 15. Новые реалии	255
Глава 16. Что мы знаем (и чего не знаем) о труде, рабочем процессе и работнике	274
Глава 17. Повышаем продуктивность труда: труд и процесс	302
Глава 18. Повышаем продуктивность работы: механизмы контроля и инструменты	333
Глава 19. Работник и работа: теория и реальность	356
Глава 20. Истории успеха: Япония, корпорации Zeiss и IBM	381
Глава 21. Ответственный работник	414
Глава 22. Трудоустройство, доходы и пособия	444
Глава 23. "Люди — наш главный актив"	467
<i>Социальные воздействия и социальная ответственность</i>	486
Глава 24. Менеджмент и качество жизни	487
Глава 25. Социальное воздействие и социальные проблемы	508
Глава 26. Границы социальной ответственности	535
Глава 27. Бизнес и государство	550
Глава 28. <i>Primum Non Nocere</i> : этика ответственности	572
Часть II. Менеджер: работа, рабочие задания, навыки и организация	589
Глава 29. Почему менеджеры?	590
<i>Труд и рабочие задания менеджера</i>	605
Глава 30. Что делает менеджера менеджером	606
Глава 31. Менеджер и его труд	619
Глава 32. Структура и содержание управленческих рабочих заданий	626
Глава 33. Развитие менеджмента и менеджеров	650
Глава 34. Целевое управление и самоконтроль	665
Глава 35. От менеджмента среднего уровня к организации, основанной на знаниях	684

Глава 36. Дух свершений	702
<i>Управленческие навыки</i>	716
Глава 37. Эффективное решение	717
Глава 38. Управленческие коммуникации	742
Глава 39. Механизмы контроля, контроль и менеджмент	760
Глава 40. Менеджер и управленческие науки	779
<i>Управленческая организация</i>	796
Глава 41. Новые потребности и новые подходы	797
Глава 42. Структурные элементы организации,	813
Глава 43. ...и их объединение	831
Глава 44. Логика и спецификации организационной схемы	843
Глава 45. Схема, основанная на работе и задаче: функциональная структура и команда	852
Глава 46. Схема, нацеленная на результат: федеральная и смоделированная децентрализация	870
Глава 47. Структура, нацеленная на отношения: системная структура	897
Глава 48. Организационные выводы	907
Часть III. Топ-менеджмент: задачи, организация, стратегии	912
Глава 49. Георг Сименс и Deutsche Bank	913
<i>Задачи и организация топ-менеджмента</i>	919
Глава 50. Задачи топ-менеджмента	920
Глава 51. Структура топ-менеджмента	929
Глава 52. Требуется эффективный совет директоров	941
<i>Стратегии и структуры</i>	954
Глава 53. О "правильном" размере	956
Глава 54. Менеджмент в малом, среднем и большом бизнесе	963
Глава 55. О неправильном размере	992

Глава 56. Потребность в разнообразии	1013
Глава 57. Единство — в разнообразии	1034
Глава 58. Управление разнообразием	1060
Глава 59. Многонациональная корпорация	1083
Глава 60. Управление ростом	1140
Глава 61. Новаторская организация	1163
Библиография	1192
Заключение	1198
Предметный указатель	-

ПРЕДИСЛОВИЕ: МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОФЕССИЯ И ПРИЗВАНИЕ

Понятие менеджмента имеет несколько измерений. Во-первых, это самостоятельная, отдельная научная дисциплина, причем дисциплина молодая. Она появилась в одно время с современными организациями, а они существуют всего около ста лет. Конечно, нам еще очень многое неизвестно, но одно мы знаем наверняка, что менеджмент — это не только здравый смысл и расу чет. Это не просто систематизированный опыт и знания, это, как минимум, организованная форма знаний. В данной книге я попытался описать все, что мы успели узнать о менеджменте на данный момент, но ее цель намного шире. Я надеялся представить в ней также и те области, которые мы познать не успели, но которые являются жизненно важными для нас. Дело в том, что менеджеры не могут ждать. Они сталкиваются с реальными проблемами уже сегодня, сейчас, поэтому не могут себе позволить ждать, пока мы найдем ответы на все вопросы. Целью книги также является разработка подходов к решению задач, ответы на которые мы еще не нашли; она исследует политику, принципы и практические методики, которые помогут менеджерам решать конкретные управленческие задачи. Эта книга — попытка вооружить современного менеджера пониманием, способом мышления, знаниями и навыками, необходимыми для работы в организации сегодня и завтра.

Менеджмент — это задачи. Менеджмент — это дисциплина. Но менеджмент неотделим и от человеческого фактора. Любое достижение менеджмента — это достижение конкретного менеджера; любой провал — тоже вина конкретного руководителя. Организацией управляет в первую очередь человек, а не какие-то силы или обстоятельства. Адекватность видения, любовь к своей работе, а также честность менеджера — вот основные факторы, предопределяющие успех или неудачи менеджмента, правильный или неправильный подход к этой деятельности.

Учитывая это, данная книга сфокусирована на менеджере как личности; на том, как действуют люди и чего они достигают. Но в ней постоянно делается попытка связать задания с людьми, которые их

выполняют. Задания по природе своей объективны и безличны. Задания выполняют менеджеры, т.е. именно они занимаются постановкой целей и работают над их достижением.

Менеджмент — это работа, более того, это конкретная работа современного общества, работа, которая отличает наше общество от всех существовавших прежде. Менеджмент — это работа, которая характеризует современную организацию и которая делает ее эффективной. Менеджмент как работа предусматривает наличие и использование специфических навыков, инструментов и методов. О многих из них мы будем говорить в этой книге, и о некоторых довольно подробно.

Но менеджмент как вид деятельности не похож ни на какую другую работу. В отличие от работы врача, каменщика или юриста, менеджментом можно заниматься только в организации, т.е. в сети человеческих отношений. Следовательно, менеджер всегда служит примером. То, что он делает, очень важно, но не менее важно и то, какой он человек, — намного важнее, чем для хирурга, каменщика или юриста. Подобная двусторонняя природа характерна еще только для учителя, деятельность которого, с одной стороны, характеризуется его профессиональными навыками и эффективностью, а с другой — его личностными характеристиками, силой примера и честностью. В связи с этим в этой книге одинаковый акцент делается и на обязанности менеджера, и на его личные качества.

Эта книга и представленный в ней подход формировались и тестировались в течение более чем тридцати лет, в ходе которых автор преподавал менеджмент в самых разных аудиториях: в колледжах, университетах, во время специальных учебных программ и на семинарах для руководителей. Но тема данной книги развивалась почти сорок лет, в течение которых я работал с менеджерами самых разных уровней в качестве консультанта, с управленцами малых и больших компаний, а также с руководителями правительственных организаций, больниц и учебных заведений. Большая часть знаний была накоплена мною в Америке, на базе американских бизнес-фирм и сервисных предприятий, но я также работал с менеджерами коммерческих и некоммерческих организаций за пределами Соединенных Штатов

Америки, а именно в Великобритании, Западной Европе, Японии и Латинской Америке. В этой книге делается попытка обсудить все, что нужно знать менеджеру, — но в виде, доступном и для тех людей, которые никогда не были менеджерами, и даже для тех, кто никогда не работал у них в подчинении. Читатель может быть уверен в двух вещах: весь представленный здесь материал был собран на основе практической деятельности менеджеров, и его достоверность и значимость для управленческой практики были тщательно проверены и доказаны; кроме того, все сведения были протестированы на студентах, изучающих менеджмент, которые подтвердили, что они доступны для понимания и, несомненно, полезны.

Питер Ф. Друкер
Клермонт, Калифорния
1 января 1985 года

ВВЕДЕНИЕ

ОТ БУМА МЕНЕДЖМЕНТА К ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ

Вполне возможно, что возникновение в XX столетии такого явления, как менеджмент, — поворотный момент в истории человечества. Оно символизирует окончательное превращение нашего общества в плюралистическое общество институтов, для которых менеджмент является одним из обязательных органов. После некоторого времени развития менеджмента как дисциплины и практической области деятельности он произвел в человеческом сознании настоящий бум, который начался после Второй мировой войны и продолжался все 1960-е годы. Каковы же результаты этого бума? Чему мы благодаря ему научились? И какие новые знания нам нужны, с какими новыми проблемами мы сталкиваемся и какие задачи нас ждут сегодня, когда бум менеджмента закончился?

ВОЗНИКНОВЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Институциональное общество — С1900 по 1970 гг. — Общество наемной рабочей силы — Необходимость новой социальной и политической теории — Менеджмент: институциональный орган — Суть ответственности ~ От бизнес-общества к плюралистическому обществу — Почему бизнес-менеджмент должен быть в центре внимания — Бизнес-менеджмент как модель — История успеха бизнес-менеджмента — Возникновение менеджмента как главнейшее событие XX века

За последние пятьдесят лет общества развитых стран стали институциональными. Выполнение любой важной общественной задачи — независимо то того, относится она к экономической сфере, здравоохранению, образованию, защите окружающей среды или к разработке новой оборонной стратегии, — на сегодняшний день ложится на крупные организации, которые работают на постоянной основе и которыми управляют менеджеры. В итоге деятельность современного общества, да и само выживание каждого его члена, все сильнее зависит от эффективности работы организаций.

Всего семьдесят пять лет назад подобное общество казалось невозможным. В начале XX века ключевым действующим фактором и органом выполнения большинства общественных задач по-прежнему выступала семья. Институты были редкостью и, как правило, имели небольшие размеры. В 1900 году общество даже в самой институционализированной стране (т.е. в империалистической Германии) все еще напоминало прерии Канзаса. Существовала только одна реальная власть — центральное правительство. Оно загораживало подавляющую часть горизонта, причем не только из-за больших размеров, но и потому, что никакой альтернативы просто не существовало. Остальная часть общества была разбита на множество чрезвычайно мелких, дробных структур — небольшие мастерские, небольшие школы, узкоспециальные профессиональные виды

деятельности: фермер, столяр, лавочник и т.д. Так было в самом начале зарождения большого бизнеса, но только в самом начале. То, что в ту пору считалось бизнесом гигантских размеров, сейчас нас только бы рассмешило.

Огромным "спрутом", чрезвычайно пугавшим предков современных американцев, был концерн Standard Oil Trust, принадлежавший Рокфеллеру. По решению Верховного суда США в 1911 году он был разбит на четырнадцать отдельных частей. Но уже всего через тридцать лет, накануне вступления США во Вторую мировую войну, каждое из этих дочерних подразделений было как минимум в четыре раза больше, чем сам "спрут" до его раздела в 1911 году, — как по количеству наемных рабочих на предприятиях, так и по объемам капитала, продаж, да и во всех остальных аспектах. Однако среди этих четырнадцати предприятий только три были крупными нефтяными компаниями: Jersey Standard, Mobil, Standard of California. Остальные одиннадцать были сравнительно небольшими и не играли значимой роли в мировой экономике, а также имели весьма ограниченное влияние на экономику США.

И все же, хотя в последние семьдесят лет наблюдался невероятно быстрый рост бизнес-компаний, темпы роста других институтов были еще больше. Так, до 1914 года в мире не было ни одного университета, в котором училось бы больше 6000 студентов, и лишь немногие высшие учебные заведения могли похвастать численностью студентов свыше 5000. Сегодня университет, в котором учится 6000 студентов, считается очень маленьким, и некоторые специалисты ставят под сомнение долговременное выживание таких учебных заведений. Точно такую же ситуацию мы наблюдаем и в сфере здравоохранения. Если раньше больница была местом, куда заболевшие бедняки приходили доживать последние дни, то сегодня это гигантское научное учреждение, представляющее собой один из самых сложных институтов нашего общества. Профессиональные союзы, исследовательские институты и прочие организации тоже разрослись в наши дни до поистине гигантских размеров и стали невероятно сложными структурами.

В начале XX века граждане Цюриха своими силами возвели огромное здание городского совета, которое, как они были убеждены, должно было полностью удовлетворять потребности города в будущем. Консерваторы остро раскритиковали это архитектурное сооружение, назвав его излишне экстравагантным и вообще явным проявлением мании величия. С тех пор правительство Швейцарии росло намного меньшими темпами, чем в любой другой стране мира, и все же здание городского совета уже давно не может вместить все службы городской администрации Цюриха. Сегодня эфисы и учреждения мэрии занимают площадь, в десять раз превосходящую ту, которая семьдесят пять лет назад казалась поистине чрезмерной.

ОБЩЕСТВО НАЕМНОЙ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

Сегодня в любой развитой стране типичный городской житель — это человек, работающий по найму. Он трудится в одном из институтов общества, рассчитывая в результате получить средства к существованию. Он надеется, что институт откроет перед ним новые возможности. Он стремится с помощью института получить доступ к тому или иному статусу и к той или иной роли в обществе. Кроме того, институт для него — место для самореализации, саморазвития и личных достижений.

В начале XX века если горожанин работал по найму, то, как правило, это был небольшой семейный бизнес. Муж с женой нанимали пару подсобных рабочих, либо это было семейное дело. Подавляющее большинство наемных рабочих, за исключением таких высоко индустриализированных стран, как Великобритания и Бельгия, работали в сельском хозяйстве.

Современное общество — это, несомненно, общество наемной рабочей силы. Если в начале XX века типичным был вопрос "Чем вы занимаетесь?", то сегодня спрашивают: "В какой компании вы работаете?"

В наши дни не существует ни политической, ни социальной теории институционального общества. Дело в том, что оно

несовместимо с социально-политическими теориями, которые по-прежнему превалируют в нашем видении общества и в наших подходах к решению политических и социальных проблем. Мы до сих пор в этой сфере используем модели величайших мыслителей XVI и XVII веков: Бодена, Локка, Хьюма, Харрингтона. Их суть можно свести к следующему утверждению: в обществе существует только одна власть — центральное правительство, других очагов власти или автономных институтов в нем не существует. Наше существование давно вышло за рамки этой модели, но альтернативы у нас нет.

Пройдет еще очень много времени, прежде чем появится новая теория, удовлетворяющая требованиям новой реальности. Дело в том, что если мы хотим, чтобы новая теория базировалась не на пустых домыслах и расплывчатых фантазиях, то она должна основываться на реальных фактах и событиях. Теория систематизирует то, что нам уже известно, то, что уже достигнуто и сделано. С другой стороны, мы не можем сидеть сложа руки и просто ждать, пока появится такая теория. Нам необходимо действовать. Следовательно, нам нужно искать выход, основываясь на тех скудных знаниях и сведениях, которыми мы обладаем на сегодняшний день. А нам известно, что специфическим органом любой организации нового типа (будь то коммерческое предприятие, университет, больница, вооруженные силы, исследовательская лаборатория или правительственное учреждение) является менеджмент. Чтобы тот или иной институт работал, им необходимо управлять.

Сам термин "менеджмент" довольно сложен для понимания. Это слово — прежде всего, американское изобретение, и его довольно сложно перевести на любой иностранный язык, даже на британский английский. Оно обозначает как функцию, так и людей, ее выполняющих; оно обозначает как социальный статус, так и научную дисциплину и область исследования. И даже в американском диалекте английского термин "менеджмент" не всегда является наиболее подходящим, поскольку в институтах, не относящихся к бизнес-сфере, понятия "менеджмент" или "менеджер", как правило, не используются. Университетами, больницами и правительственными учреждениями руководят

администраторы. В вооруженных силах командуют командиры; в других институтах эту роль играют руководители или руководство.

Однако во всех этих институтах присутствует и функция менеджмента, и задачи менеджмента, и профессия менеджера. Менеджмент необходим всем организациям. Во всех упомянутых выше примерах менеджмент — это весьма влиятельный и активный орган.

По сути, сам по себе институт является фикцией. Это признанная реальность, но не социальная. Если тот или иной правительственный орган принимает определенное решение или указ, то мы знаем, что его приняли конкретные люди, которые будут отвечать за его выполнение, действуя от имени этого института и выступая его исполнительным органом. Когда мы говорим, что General Electric закрывает завод, всем понятно, что данное решение принимает не сама компания, и выполнять его будет не она сама, а группа менеджеров, работающих в ней.

Георг Сименс, который всего за десять лет, с 1870 по 1880 гг. (см. главу 49), превратил Deutsche Bank в лидирующий финансовый институт Европы, однажды сказал: "Банк без менеджмента — это мусор, который надо выкинуть". Без института нет менеджмента, а без менеджмента не может существовать ни один институт. Менеджмент — специфический компонент любого современного института. От успеха его деятельности зависит успех и само выживание института.

МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОФЕССИЯ

Мы знаем, что менеджмент независим от права собственности, служебного положения или властных полномочий. Это объективная функция, основанная на ответственности за работу. Менеджмент — это профессия, дисциплина, функция, задачи, которые необходимо выполнить. Следовательно, менеджеры — это люди, которые используют эту дисциплину на практике, которые выполняют функции и задания, связанные с менеджментом. В наши дни то, является ли менеджер совладельцем компании, в которой работает, или нет, совершенно не важно. Если это так, то это

скорее случайность, чем закономерность. Основной функцией человека, совмещающего владение и управление организацией, и является несомненно работа менеджера. Можно сказать, что воплотился в жизнь конфуцианский идеал "профессионального менеджера", описанный Ейичи Шибусава на заре возникновения Японии (см. главу 2) в ее современном, привычном для нас виде. Главным открытием Шибусава было то, что, по его мнению, сутью должности менеджера является не богатство или карьерное положение, а ответственность.

ОТ БИЗНЕС-ОБЩЕСТВА К ОБЩЕСТВУ ПЛЮРАЛИЗМА

Краснобаи из лагеря левых сил привыкли характеризовать наше общество как общество большого бизнеса. Однако это представление уже давно устарело, впрочем, как и вся риторика левых. Западное общество было бизнес-обществом семьдесят пять лет назад. Вот тогда бизнес действительно был наиболее влиятельным институтом; он был даже более сильным и влиятельным, чем органы правительственного управления. Однако в течение всего XX века роль бизнеса становилась и становится все скромнее. И происходит это не потому, что бизнес стал менее масштабным или более слабым, а потому, что другие институты росли и развивались неизмеримо более высокими темпами. В итоге наше общество стало плюралистическим.

В 1970-е годы ни один бизнесмен США не мог сравниться по влиянию с такими магнатами прошлого, как Дж. П. Морган, Джон Рокфеллер и Генри Форд. В наши дни имена руководителей крупнейших американских корпораций известны лишь немногим, а имена этих людей в свое время были на языке буквально у каждого американца. Сегодня даже самые крупные корпорации несравнимы по влиянию и относительному богатству с этими "акулами" бизнеса, которые, по сути, контролировали американское правительство.

О военно-промышленном комплексе говорить нет смысла, поскольку всем известно, что именно огромные затраты на развитие оборонной промышленности Соединенных Штатов на протяжении многих лет были причиной ослабления экономики

страны. Намного целесообразнее будет уделить внимание так называемому военно-университетскому комплексу. Ни одна современная бизнес-организация, ни одна компания во всей истории американского бизнеса не обладала и не обладает той властью, которой обладает сегодня современный крупный университет. Принимая либо отклоняя документы абитуриента, предоставляя либо отказывая людям в праве на получение диплома, университет открывает или, наоборот, запрещает им доступ ко многим должностям и способам зарабатывать средства к существованию. Такой огромной власти не имел ни один другой институт, в том числе ни один институт из сферы бизнеса за всю историю Соединенных Штатов Америки.

В Европе наблюдается практически такая же ситуация. Конечно, карьера в бизнесе сегодня пользуется таким уважением, о котором в начале XX века невозможно было даже и мечтать. Она сравнялась с карьерой в правительстве, на академическом поприще или в военной службе, т.е. с карьерами, которые семьдесят пять лет тому назад котировались в обществе намного выше. И все же на сегодняшний день во французском бизнесе не найти компании, которая могла бы сравниться по влиянию и мощью с семьей ДеВендел, лидером сталелитейной промышленности в Третьей республике, или с могуществом нескольких семей, владевших банком *Haute Banque*, которые контролировали *Banque de France* и таким образом определяли всю монетарно-кредитную политику Франции. В современной Германии не существует предпринимателя или компании, которые могли бы сравниться с семейством Круппов и другими "стальными баронами" начала XX века. А в нынешней Великобритании вы не найдете ни одного бизнес-руководителя высшего звена, который обладал бы таким же влиянием и могуществом, как семьи, почти до конца 1930-х годов стоявшие во главе банка *Bank of England*, благодаря чему они могли контролировать государственное казначейство Великобритании.

Из всех современных обществ определение "бизнес-общество" больше всего применимо к Японии, в которой менеджмент в бизнесе намного влиятельнее, чем в любой другой развитой стране мира. Но даже в Японии на сегодня не нет бизнес-менеджера или

компании, которые можно было бы сравнить по силе и влиянию на экономическую и общественную жизнь с дзайбацу (крупные промышленно-финансовые монополии) 1900-х или 1920-х — в частности, с Mitsubishi, Mitsui, Sumimoto, Yasuda.

В Америке 1900-х единственной возможностью сделать карьеру для молодых и амбициозных людей был бизнес. Сегодня существуют другие возможности, которые сулят не меньший, а порой и больший доход, и такой же быстрый карьерный рост, как бизнес-сфера.

В начале прошлого XX века доля валового продукта, которая не была произведена в фермерских хозяйствах, как правило, принадлежала частному бизнесу. Институты из сервисной сферы, в том числе государственные учреждения, создавали около 10% валового продукта, произведенного вне сферы сельскохозяйственного производства. Такая ситуация сохранялась в Америке до начала Первой мировой войны. На сегодняшний день сельскохозяйственное производство в значительной мере также преобразовалось в бизнес-сферу. Больше половины национального валового продукта в наши дни поступает из или в институты сервисной сферы, которые не занимаются бизнесом и не несут ответственности за экономические результаты своей деятельности.

Больше трети национального валового продукта США непосредственно поступает в распоряжение правительства: федерального, того или иного штата или местного. Еще от 3 до 5% направляются в негосударственные учебные заведения, т.е. в приходские или муниципальные школы, а также в негосударственные колледжи и университеты. Еще 5% национального валового продукта, т.е. сумма, равная двум третьим бюджета на здравоохранение, тоже идут ни на государственные нужды, ни на бизнес. Кроме этого, существуют еще и неприбыльные организации, что составляет от 2 до 5% национального валового продукта. И все это в дополнение к 50-60% валового продукта, которые направляются не в бизнес-сектор, а в институты сферы коммунальных услуг.

В то время как левые силы постоянно твердили о том, что наше общество представляет собой общество крупного бизнеса, их

действия свидетельствовали совсем о противоположном — о том, что они отлично понимают, что бизнес отнюдь не является основным институтом. После наполеоновских войн все социальные беспорядки неизменно начинаются с протестов против бизнес-институтов. Волна бунтов, направленных против власти, охватившая развитые страны в 1960-х годах, была в основном сосредоточена в учебных заведениях, особенно университетах, которые сегодня особенно известны своим радикальными взглядами, но тридцать-сорок лет назад были настоящими "пай-мальчиками" мира организаций.

Некоммерческие организации и институты коммунальной сферы нуждаются в менеджменте не меньше, чем бизнес-организации. По сути, вполне возможно, что их потребность в профессиональном управлении даже больше.

Некоммерческие институты сегодня уделяют менеджменту все больше и больше внимания.

В последние десять-пятнадцать лет самыми активными и выгодными клиентами крупных американских консалтинговых фирм были Министерство обороны, муниципалитет Нью-Йорка и Bank of England. А когда в конце шестидесятых в Канаде были созданы объединенные вооруженные силы (т.е. военно-морской флот и военно-воздушные силы были объединены в единую структуру), то первое заседание командования было посвящено отнюдь не стратегическим вопросам. На нем обсуждались вопросы "управления по целям". Сегодня даже многие ордена католической церкви во главе с иезуитами активно занимаются организационными исследованиями и развитием.

Еще пару поколений назад каждая государственная служба Германии самостоятельно и вполне эффективно решала все свои вопросы. А сегодня муниципалитет Гамбурга — города, прославившегося во всем мире высочайшим качеством муниципального управления, — создал центр управления своими службами и возложил ответственность за эту деятельность на одного из высших чиновников местного муниципалитета. Даже в Великобритании государственный сектор был реорганизован с целью внедрения в нем принципов

"менеджмента". Сегодня руководящие посты в организациях бизнес-сектора все чаще занимают не студенты, изучавшие менеджмент в высших учебных заведениях, а люди, которые приходят из больниц, из вооруженных сил, из муниципальных и государственных органов, из университетской администрации. Гарвардская бизнес-школа даже предлагает углубленный курс для президентов университетов, причем его популярность растет с каждым годом.

Менеджмент некоммерческих институтов становится все более и более насущным и важным вопросом. Управление этими институтами может со временем превратиться в основную проблему менеджмента — просто потому, что низкое качество управления в любом институте государственного сектора экономики — будь то департамент муниципального водоснабжения или университет — является чрезвычайно серьезным недостатком.

И все же *моделью* было и остается управление бизнесом, или *бизнес-менеджмент*. Любая книга по менеджменту, в том числе и та, которую вы держите в руках, прежде всего посвящена вопросам менеджмента в бизнесе.

ПОЧЕМУ БИЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТ ДОЛЖЕН БЫТЬ В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Первая причина этого чисто историческая. Из всех современных институтов первым на свет появилось именно бизнес-предприятие. С самого начала, т.е. с момента появления в конце XIX века железных дорог и "универсальных банков" как первых представителей большого бизнеса, предприятие, вне всякого сомнения, было принципиально новым институтом, а не продолжением более старого — в отличие от государственных учреждений, университетов, больниц и армии. Конечно, интерес к менеджменту присутствовал и в других институтах¹. Однако до недавних пор он носил единичный, спорадический характер, возникал преимущественно в связи с какой-то острой проблемой и был нацелен исключительно на ее решение. А в бизнесе или промышленности потребность в менеджменте была

заложена изначально — как отличительная и постоянная характеристика.

Еще одна причина, по которой исследования менеджмента до сих пор в основном концентрировались на бизнес-сфере, заключается в том, что только экономическая сфера предлагает исследователю точные меры для оценки эффективности распределения ресурсов и результативности принятых решений. Конечно, прибыльность — мера отнюдь не идеальная, поскольку никто не может даже дать точного определения этого понятия, но все же это хоть какая-то мера. Во всех же остальных институтах такие меры вообще отсутствуют. В их распоряжении имеются только суждения, а суждения, как известно, не могут служить адекватной основой для научной дисциплины.

Но самой важной причиной, по которой менеджменту бизнеса уделяется такое огромное внимание, стало его невероятно успешное развитие в XX веке. Бизнес-сфера зарекомендовала себя очень хорошо. Сегодня она обеспечивает нас товарами и услугами в объеме, который в начале века невозможно было даже представить. Причем бизнес-сектор отлично проявил себя, невзирая на постоянные войны, депрессии, возникновения и падения диктаторских режимов.

Яркий пример из истории США — деятельность Элайхью Рута, военного секретаря Генерального штаба армии США. В Германии такими примерами могут служить Ади-кес и Микель — мэры больших городов и министры в местном правительстве Германии; оба примера относятся к 1900-1910 годам.

Такие достижения бизнес-менеджмента вселяют в нас надежду (хотя, возможно, и несколько преждевременно), что мы наконец сможем преодолеть бедность, которая на протяжении многих веков была проклятием человечества. Так, например, в значительной степени именно успехами бизнес-сектора объясняется то, что сегодня развитые общества могут позволить себе всеобщее среднее образование. Бизнес-сектор обеспечивает нас не только экономическими средствами для финансирования дорогостоящих начинаний, но и рабочими местами, на которых профессиональные навыки и знания высоко ценятся, оплачиваются и приносят большие плоды. Если человек ограничен в возможностях получить ту или иную должность из-за принадлежности к определенному социальному классу или из-за происхождения, то сегодня мы расцениваем это как изъян и огромный недостаток общества. А ведь еще вчера это был единственно возможный порядок устройства мира. И такое радикальное изменение стало возможным только благодаря экономическому развитию общества, т.е. в частности, нашим огромным достижениям в бизнес-менеджменте. В современном мире, политически разобщенном и одержимом национализмом, бизнес-менеджмент — это один из немногих институтов, деятельность которых не лимитируется государственными границами.

Менеджмент многонациональных корпораций объединяет людей из разных стран мира, говорящих на разных языках, с разными культурными убеждениями, традициями и ценностями, во имя достижения общих целей. Это один из немногих институтов, который полностью отрицает национализм в своей трактовке мира, в своих ценностях и решениях. Это по-настоящему единый орган мировой экономики, который пока еще не подчинен государству.

Именно в сторону бизнес-менеджмента все чаще обращает свой взор общество, когда речь заходит о лидерстве в сфере повышения качества человеческой жизни. То, что носит характер острейшей критики управления бизнесом, как правило, является результатом наших непомерных и нереалистичных

ожиданий, основанных на предыдущих успехах бизнес-менеджмента. Ключевой мотив: "Если вы можете работать так эффективно, то почему бы вам не работать еще лучше?"

В этой книге довольно подробно обсуждается деятельность институтов сервисной сферы, не принадлежащих к бизнес-сектору. Этой теме посвящено четыре главы. Я неоднократно буду подчеркивать тот факт, что управление институтами этой сферы, по всей вероятности, до конца XX столетия будет оставаться передним краем менеджмента, но основой любой работы, посвященной менеджменту, должно быть управление бизнесом.

Возникновение менеджмента, возможно, является центральным событием нашей эпохи — куда более важным, чем события, которыми пестрят передовицы наших газет. Ни один новый базовый институт, ни одна важная группа, ни одна ключевая функция на протяжении XX века не развивались так же динамично, как менеджмент. Ни один новый институт в истории человечества не стал незаменимым в столь короткий промежуток времени. Ни один новый институт не был встречен меньшим сопротивлением общества и не сопровождался меньшими беспокойствами и противоречиями, чем институт менеджмента. И ни один институт до такой степени не охватил весь земной шар, невзирая на разницу в политических взглядах, в вероисповедании, традициях и расовой принадлежности, — и все это произошло в течение одной-единственной человеческой жизни.

Современное развитое общество, в котором нет аристократии, крупных землевладельцев, капиталистов и магнатов, полностью зависит от того, кто управляет его основными институтами. В этом обществе менеджмент, а именно его задачи, ответственность и практика, приобретают первостепенное значение: это насущная необходимость, предмет изучения и объект приложения знаний.

БУМ МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО УРОКИ

*Бум менеджмента — Начало бума — Распространение
бума — Окончание бума — Чему мы научились? —
Менеджмент как общая функция — Менеджмент как
дисциплина — Но не "технократия" — Менеджмент
носит оттенок культур — Менеджмент полицентричен
— Мир измененного менеджмента — Корни и история
менеджмента*

"Бум менеджмента закончился; пришло время наглядно продемонстрировать его результаты". Мы со всеми основаниями можем сказать, что именно под этим девизом будет существовать менеджмент до конца XX века. За двадцать пять лет, начиная с конца Второй мировой войны и до конца 1960-х, бум менеджмента охватил буквально весь мир. Это коснулось практически всех стран, исключая разве что коммунистический Китай. Это безвозвратно изменило общество и экономику, но больше всего, несомненно, сам подход к управлению. Это открыло нам глаза на роль и функции менеджмента как конкретной профессиональной сферы.

Кроме всего прочего, бум менеджмента бросил вызов управленческой элите, поставил перед ней новые задачи и создал новые проблемы. Однако, как любой бум, он в конце концов закончился. Задачи, которые он перед нами поставил, опережают время. Сейчас настал момент задаться вопросом, что нам принес бум менеджмента и какие уроки мы можем из него извлечь.

До начала Второй мировой войны вопросами менеджмента интересовалась лишь небольшая группа "истинных последователей", состоящая преимущественно из консультантов и профессоров. Эта тема интересовала очень немногих практикующих менеджеров, хотя были и поистине

выдающиеся исключения из правила: Альфред Слоун (General Motors), Роберт Вуд (Sears, Roebuck), Честер Барнард (American Telephone Company)¹. Но даже ближайшие коллеги Барнарда не проявляли никакого интереса к менеджменту, считая его очередным увлечением босса. В те времена очень немногие менеджеры отдавали себе отчет в том, что они сами, по сути, занимаются на практике ничем иным, как менеджментом. Интерес к менеджменту как к области исследования, как к дисциплине и как к социальной функции в ту пору практически отсутствовал.

Самой большой библиотекой по менеджменту, собранной до Второй мировой войны, является коллекция американского консультанта и ученого в области менеджмента Гарри Хопфа (1882-1949), которая сегодня хранится в Институте продвинутого менеджмента компании General Electric, г. Кро-тонвилль, штат Нью-Йорк. Она включает несколько тысяч книг и статей. Несмотря на то что менеджмент, несомненно, очень интересовал этого исследователя, из всех книг непосредственно менеджменту посвящено не больше шестидесяти-семидесяти. Все остальные книги из этой библиотеки посвящены бухгалтерскому учету, вопросам налогообложения, инженерии и т.д. И это несмотря на то, что в библиотеку попали все книги по менеджменту, написанные на всех языках мира (кроме японского) до 1940 года.

Когда в Гарварде начали преподавать менеджмент, большинство бизнес-школ как в Америке, так и в Европе все еще оставались школами коммерции, либо, как в случае с нью-йоркским университетом, школами, специализирующимися на обучении бухучету, банковской деятельности и финансам. Иными словами, в них формировали и развивали навыки, необходимые в бизнесе. Менеджмент либо не преподавался вообще, либо преподавался как подход к организации производственного процесса или кадровой политике.

¹ Более подробно об этих людях, а также о других выдающихся личностях рассказывается в разделе "Примечания: истоки и история менеджмента" далее в этой главе.

НАЧАЛО БУМА МЕНЕДЖМЕНТА

Переход от игнорирования менеджмента к осознанию его роли и к дальнейшему усилению внимания к этой области деятельности стал результатом Второй мировой войны. Внимание к менеджменту привлекли невероятные успехи производственного сектора Америки в эти годы (хотя, несомненно, успехи британских управленцев в этот же период также заслуживают намного большего внимания, чем то, с которым к ним отнеслись). В результате появился интерес к менеджменту как области деятельности, как дисциплине. Но кроме этого, в США возрос также интерес к менеджменту как к объекту социальных, экономических и этических дискуссий.

Можно сказать, что бум менеджмента начался с представителя неамериканской нации - с сэра Стэффорда Криппса (1889-1952), который был убежденным социалистом и канцлером казначейства первого послевоенного лейбористского правительства Великобритании. Именно он назвал менеджмент силой, которая поможет восстановить британскую экономику и обеспечит оптимальную комбинацию эффективного функционирования и последовательного развития компаний. Именно он придумал так называемые команды производительности, сформированные из британских бизнесменов, которых отправляли в США учиться секретам менеджмента. Именно Криппс этими своими действиями убедил мир и многих американцев, что менеджмент является американским изобретением.

Через несколько лет после начала обмена командами производительности между Великобританией и США на свет появился план Маршалла (план США по возрождению разрушенного хозяйства европейских стран после Второй мировой войны путем предоставления им экономической помощи. — *Примеч. ред.*), в котором ведущая роль отводилась менеджменту. План Маршалла поставил задачу мобилизации менеджмента во имя социально-экономического восстановления Европы. Именно успех этого плана превратил менеджмент в "бестселлер". Все вдруг начали говорить о менеджменте, все хотели его изучать.

Буквально по пятам за Западом шла Япония. Японцы впервые начали говорить о буме менеджмента после 1950-го года, когда японское правительство и бизнес-сектор вновь стали автономными, обретя свободу после нескольких лет американской оккупации, и приступили к систематическому восстановлению японской экономики. Они рассматривали на менеджмент как на ключевую силу и основной движущий фактор успеха в этом деле.

Интерес к менеджменту быстро распространился и на развивающиеся страны. В Индии, Бразилии, странах Африки, недавно получивших независимость, а также в странах Азии формировались ассоциации менеджмента, появились школы менеджмента, менеджмент стал ключевым действующим лицом в зоне интересов правительства и бизнес-сектора.

В конце концов бум менеджмента охватил коммунистический мир. Одна за другой под его влияние попадали коммунистические державы Европы. Первыми были "еретики"-югославы, затем поляки, потом венгры и чехи. Они начали открывать школы и институты менеджмента, переводить западную литературу по менеджменту, особенно американских авторов, они начали рассматривать менеджмент как возможный выход из экономического застоя, в котором оказались. В стороне не остался даже Советский Союз, в котором в 1969-1970 годах были открыты первые институты менеджмента. Параллельно, хотя и не без огромных сомнений и замешательств, тут начали поговаривать о создании отдельных, автономных органов управления в основных областях промышленности и на ключевых предприятиях.

МЕНЕДЖМЕНТ В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ

В развивающихся странах бум менеджмента, возможно, имел даже большее влияние, чем в развитых. Социально-экономическое развитие любой страны в первую очередь зависит от эффективности менеджмента. Уже в первые послевоенные годы стало ясно, что менеджмент является важнейшим фактором социально-экономического роста. Совершенно

очевидным стало то, что накопление средств и капиталовложения не могут привести к созданию эффективного менеджмента и, как следствие, к развитию экономики. Напротив, это менеджмент способствует социально-экономическому развитию, а также экономии и увеличению капиталовложений. Как гласил один из самых популярных слоганов Латинской Америки, развивающиеся страны не являются недоразвитыми, ими просто неэффективно управляют.

Интерес к менеджменту в развивающихся странах возник и распространялся очень быстро. В Бомбее, Мексике, Западной Африке, Турции и Иране создавались многочисленные школы и институты менеджмента, а также ассоциации профессиональных менеджеров.

Вскоре появились и первые заметные успехи: быстрое развитие Бразилии, некоммунистических китайских стран (Гонконга, Сингапура и Тайваня) и даже такой бедной и экономически отсталой страны, как Иран. Все они обязаны своим успехом внедрению менеджмента. Менеджмент также стал основой стремительного развития Мексики и Колумбии. Многие из этих стран стали поистине пионерами в области внедрения новых принципов управления. В качестве примера можно привести, например, деятельность группы энтузиастов, созданной на базе Монтеррейского технического университета в Мексике, или команду из университета дель Валь в Кали, Колумбия.

И в каком бы регионе мира после Второй мировой войны ни наблюдался быстрый и успешный социально-экономический рост, он непременно был результатом систематической и целеустремленной работы по развитию менеджмента и созданию профессиональных управленческих кадров.

В то же время в этот период становилось все яснее, что развитие менеджмента и управленческих кадров в развивающихся странах было недостаточно быстрым для того, чтобы обеспечить адекватные темпы роста с учетом резкого увеличения численности населения в этих регионах. Кроме того, стало очевидно, что мы пока не знаем, как передавать знания в области менеджмента, как доносить его философию и ценности до представителей новых и совсем непохожих на нас

обществ и культур. Один из механизмов передачи таких знаний развивающимся странам предлагают многонациональные корпорации, но он очень неоднозначен, и его эффективность сегодня является объектом острой критики (этот вопрос будет подробно рассматриваться в главе 59).

Задача передачи знаний в области менеджмента развитыми странами развивающимся, задача развития предпринимательских и управленческих инициатив темпами, способными удовлетворить их потребности, до сих пор остается одной из главных задач, которые нам еще предстоит решить.

Как уже говорилось, все книги по менеджменту, изданные до Второй мировой войны, без труда можно разместить на одной небольшой полке. А к концу шестидесятых одни только американские издательства ежегодно издавали несколько сотен новых книг на эту тему. Иными словами, за один год ими выпускалось в четыре-пять раз больше такой литературы, чем было написано за всю историю бизнеса до начала Второй мировой войны². Если до войны менеджмент как отдельную дисциплину преподавали только в Гарварде, то в конце шестидесятых количество бизнес-школ с преподаванием менеджмента исчислялось уже сотнями. Углубленного обучения менеджменту до Второй мировой войны фактически не существовало, а в 1970-е годы невозможно было подсчитать все высшие курсы и семинары по менеджменту, специализированные школы и институты, колледжи по подготовке управленческого персонала и прочие учебные заведения, которые занимались профессиональной подготовкой менеджеров по всему миру.

КОНЕЦ БУМА МЕНЕДЖМЕНТА

Бум менеджмента, как, впрочем, и любой другой бум, со временем должен был закончиться, что и произошло. Первым симптомом конца (что, кстати, свойственно всем бумагам) стало появление книг, которые предрекали, что бум менеджмента не закончится никогда. Так, американский экономист Дж. Кеннет

Гэлбрайт в своем всемирно известном бестселлере *The New Industrial State* ("Новое индустриальное общество") прогнозировал, что менеджеры-профессионалы, которые руководят большими корпорациями, вооружившись инструментами новейших управленческих технологий, станут непобедимыми, что перед ними окажутся бессильными даже акционеры и государство.

Спустя год вышел еще один бестселлер по менеджменту. На сей раз он был написан французским журналистом и политологом Жан-Жаком Серван-Шрайбером и назывался *Le Defi Americain* ("Американский вызов"). Автор предсказывал, что американские менеджеры со временем непременно захватят весь мир (или, как минимум, всю Европу), следовательно, доминирования Соединенных Штатов в области менеджмента миру не избежать. Этот прогноз был с большим энтузиазмом встречен мировым сообществом как раз тогда, когда европейская экономика начала опережать американскую, и Америка вынуждена была занять оборону, защищаясь от наступления европейской и японской экономик.

² Книги по менеджменту делали, по сути, невозможное — они становились бестселлерами. Достаточно упомянуть, например, книгу Альфреда Слоуна-мл. *My Years with General Motors* (Doubleday, 1964). Бестселлерами стали даже сатирические произведения на тему менеджмента, например книга Роберта Таунсенда *Up the Organization* (Knopf, 1970). Обычные люди охотно читали эти книги, несмотря на то, что они кишели загадочными и туманными терминами и клише, которые всего за несколько лет до этого были понятны только узким специалистам.

К 1970 г. прогнозы Гэлбрайта и Серван-Шрайбера уже многим казались наивными. Бум менеджмента закончился, но завершился не провалом или катаклизмом. На самом деле заметными были лишь некоторые симптомы этих изменений.

Большая безработица среди менеджеров наблюдалась только в Великобритании, что было следствием общего депрессивного состояния британской экономики и грядущей волны слияний и поглощений предприятий. Консалтинговые фирмы, специализирующиеся на вопросах менеджмента, которые к концу 1960-х невероятно разрослись, вдруг стали замечать, что объемы продаж их услуг резко сократились. При этом фирмы, которые действовали более консервативно и предпочитали инвестировать средства в повышение качества услуг, а не в наем все новых и новых сотрудников, по-прежнему продолжали процветать и получать неплохую прибыль. Программы менеджмента, книги на тему управления и лекторы, которым действительно было что сказать, как и раньше, пользовались большим спросом. В 1970-х, например, резко вырос спрос на материалы и консалтинговые услуги среди менеджеров некоммерческих организаций, т.е. институтов государственного сектора экономики. Они начали чаще и активнее участвовать в различных новых управленческих программах, охотно покупали книги по менеджменту и пользовались услугами лекторов. Однако, несмотря на все это, потребители стали намного искушеннее и требовательнее. Как и прежде, от желающих поступить в бизнес-школу или принять участие в углубленном изучении менеджмента не было отбоя, но теперь студенты все более критически относились к содержанию учебных курсов и качеству преподавания.

Что же случилось? Дело в том, что менеджмент перестал быть таинственной, даже мистической сферой. Одной из причин этого, по-видимому, стал кризис доллара в 1971 году, что убедило даже самого невнимательного наблюдателя в том, что такого явления, как разрыв в управлении (несоответствие между уровнем управления и его объектом. — *Примеч. ред.*), не существует. Еще одной причиной, по всей вероятности, мог стать спад таких компаний, как Penn Cenral and Lockheed (США) и Rolls-

Роусе (Великобритания), в ходе которого менеджмент предстал в совершенно "негероическом" свете. Но основной причиной все же было то, что менеджеры вдруг сами осознали, что управленческая деятельность — это скорее сложная и интересная задача и вид профессиональной деятельности, чем панацея от всех бед; а управленческие методики, какими бы тщательно разработанными и сложными они ни были, — это не магические заклинания, позволяющие решить любые проблемы. Более того, менеджеры поняли, что фундамент, на основе которого возник бум менеджмента, т.е. знания, приобретенные до Второй мировой войны, вытеснены новыми реалиями. Было очевидно, что нужны новые знания, новые базовые подходы, новая философия. Как раз этого и не мог дать бум менеджмента.

Однако следует признать, что хотя бум менеджмента со временем исчерпал себя, он окончательно и бесповоротно изменил социально-экономический ландшафт мира. Никогда не будет больше возврата к периоду зарождения, игнорирования менеджмента, т.е. к довоенным временам, предшествовавшим периоду бума. Более того, нам осталось важнейшее понимание, что менеджмент — это сила, область профессиональной деятельности, сфера ответственности и отдельная научная дисциплина. Вот один из неизменных и наиболее важных результатов бума менеджмента.

ЧЕМУ МЫ НАУЧИЛИСЬ?

Чему же мы научились за эти двадцать пять лет? В частности, что мы узнали такого, что должно нам помочь справиться с запросами новой эпохи, новой эры эффективного управления?

Во-первых, что менеджмент, как орган управления, направления и принятия решений в наших социальных институтах, и особенно в бизнес-предприятиях, является *общей, родовой функцией* и сталкивается с одними и теми же основными задачами в любой стране и любом обществе. Менеджмент должен указывать институту, которым управляет, направлением его развития. Он должен определять его миссию и цели и организовывать ресурсы для достижения этих целей. Менеджмент

— это, по сути, тот же предприниматель, который отвечает за выбор видения и способа использования ресурсов, обеспечивающих его предприятию максимальные результаты и наибольшую рентабельность инвестиций.

Выполняя эти ключевые функции, менеджмент повсюду сталкивается с одними и теми же задачами. Он должен организовать продуктивную работу и обеспечить высокую продуктивность и достижения наемного работника. Менеджмент отвечает за влияние своей организации на общество. Более того, он отвечает за результаты деятельности института в целом. А любой институт существует ради достижения той или иной конкретной цели — получения экономической прибыли, обучения студентов, лечения пациентов и т.д.

МЕНЕДЖМЕНТ КАК ДИСЦИПЛИНА

В первую очередь это означает, что менеджеры занимаются на практике управлением. Не экономикой. Не вычислениями. Не бихевиоризмом. Все это только инструменты менеджера. Менеджер занимается решением экономических вопросов не чаще, чем терапевт делаем анализ крови пациента. Он занимается бихевиоризмом не больше времени, чем биолог проводит у микроскопа. Он занимается вычислениями не больше, чем юрист знакомится с тем или иным прецедентом. В первую очередь менеджер занимается управлением.

Это означает, что у управленческой деятельности есть специфические характеристики, больше присущие менеджменту, чем какой-либо другой дисциплине. Одна из этих особенностей — внутриорганизационная коммуникация; другая — принятие решений в условиях неопределенности; и третья, свойственная исключительно менеджменту, — это предпринимательские навыки в сфере стратегического планирования.

Как у каждой самостоятельной дисциплины, у менеджмента есть свои характерные проблемы, свои подходы и своя обеспокоенность. Менеджер, который относится к менеджменту как к дисциплине, может быть вполне эффективным, а иногда даже и первоклассным управленцем, даже если он обладает

минимальными знаниями об управленческих навыках и инструментах. Менеджер же, который владеет только навыками и методиками, по сути, вовсе не является менеджером. В лучшем случае он может управлять в чисто технических вопросах.

Менеджмент — это больше практика, чем теория. В этом плане уместно провести параллель между ним и такими областями деятельности, как медицина, юриспруденция или инженерное дело. Это в первую очередь не знания, а практическое исполнение. Более того, это не простое использование здравого смысла или тех или иных стилей лидерства. Практика менеджмента основывается как на знаниях, так и на ответственности.

ОДНОЙ ТЕХНОКРАТИИ НЕДОСТАТОЧНО

Бум менеджмента доказал, что менеджер должен быть чем-то большим, чем просто "технократом". Он не должен ограничиваться своей дисциплиной, не должен удовлетворяться теми навыками, инструментами и техниками, которыми уже овладел.

Менеджмент подвержен влиянию окружающей его культурной среды, другими словами, он является частью мира, в котором существует. Менеджмент представляет собой социальную функцию, т.е. он несет ответственность перед обществом и, можно сказать, "культурно ангажирован".

Одним из наиболее ярких примеров того, насколько неадекватна технократическая концепция менеджмента, может служить компания General Motors. С технократической точки зрения, т.е. с точки зрения чисто экономической эффективности деятельности компании, которая измеряется ее долей рынка, прибылью или продуктивностью, General Motors имела поистине потрясающие успехи. Но при этом компания была объектом постоянной и жесткой критики со стороны общественно-политических кругов и занимала позицию, которую широкая общественность оценивала резко негативно. В итоге, вместо того, чтобы пожинать заслуженные плоды эффективнейшего технократического управления, компания была вынуждена

занять оборонительную позицию³.

Менеджер должен быть отличным "ремесленником". Его первейшая обязанность — организовать работу своего института так, чтобы он достигал поставленных целей и выполнял миссию, ради которых существует, — будь то производство товаров и услуг, обучение школьников и студентов или обслуживание пациентов. Но это еще не все. Любой институт существует ради общества и в обществе. Соответственно он оказывает влияние на это общество, а значит, несет ответственность за свое влияние. В обществе организаций развитых стран управленческие группы, т.е. менеджеры разных институтов, должны также нести социальную ответственность, обязаны оценивать ситуацию через призму ценностей, убеждений и обязательств общества; они должны рассматривать свою ответственность не только в рамках определенной ограниченной миссии своих институтов. Ответственность ставит перед менеджерами новые сложные задачи — наиболее сложные задачи как в управленческой, так и в политической теории и практике. Однако это факт, и мы обязаны его принять.

МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО ОБЩЕСТВО

Менеджмент — это объективная функция, суть которой предопределена конкретными задачами; иными словами, это дисциплина. С другой стороны, он обусловлен культурной средой и подвергается влиянию ценностей, традиций и убеждений общества, в котором существует⁴. В значительной степени своей мощью бум менеджмента обязан именно тому факту, что менеджмент не свободен от ценностей.

³ Более подробно этот вопрос рассматривается в прологе и эпилоге к моему анализу деятельности *General Motors Concept of the Corporation*, опубликованному в 1946 и 1972 годах.

⁴ Незападный ученый, японец Ши Накане, увидел это четче и яснее, чем любой представитель западной научной мысли, — именно потому, что японская традиция отличается от западной, хотя концепция менеджмента, несомненно, является западной. См. *Chie Nakane Japanese Society* (University of California Press, 1970).

Восторженное отношение к менеджменту в континентальной Европе, например, во многом было результатом того, что он сулил изменение культурных и общественных традиций. Менеджмент в Европе 1950-х годов стал своего рода контркультурой, которую люди, особенно молодые и образованные, активно приветствовали, рассматривая ее как некий таран, который разрушит классовую структуру общества и устранил все барьеры на пути способных людей, основанные на происхождении и принадлежности к элите (как, например, во Франции).

В коммунистическом мире восхищение было еще большим. Менеджмент обещал стать главной политической и культурной силой в борьбе против истеблишмента. Если сильно упростить ситуацию, то можно сказать, что общественное развитие в странах социалистического блока в 1960-х годах во многом объясняется менеджментом и его влиянием на коммунистическую идеологию и организацию. В странах-сателлитах России менеджмент был криком о помощи тех, кто пытался противостоять вторжению чужой, т.е. российской, системы. Коммунистические реформаторы в Югославии, Венгрии и Чехословакии активно настаивали на автономии управления. Это требование было основой в их борьбе против сталинизма. Частично ими руководили экономические мотивы, но они также рассматривали менеджмент как силу, которая поможет реформировать правительство и общество. Для них менеджмент был воплощением основных западных ценностей: индивидуальной ответственности, ценности автономии и уважения к человеческой личности. Именно благодаря тому, что менеджмент является не политической программой, а социально-экономической функцией, он стал их надеждой на сохранение своей культуры и общества в духе западных традиций.

Это еще одна причина, по которой менеджмент приобрел чрезвычайно противоречивый характер в Советском Союзе; он был потенциальной угрозой для сталинского наследия в форме тоталитарного деспотизма. Когда чехи стали настаивать на независимости своих управленцев, русские почувствовали, что

должны немедленно ввести войска и танки для искоренения этой ереси, потому что советская система не могла допустить подобного развития событий у себя дома. По этой причине любой шаг в сторону укрепления менеджмента всеми силами пресекался советской бюрократией, независимо от того, насколько сильна была потребность этой страны в восстановлении способностей русской экономики к росту и развитию. Менеджмент как таковой, а не "интеллектуалы-мыслители", представлял основную угрозу для российской политической системы. Менеджмент по природе своей противоречит коммунизму. Маркс был совершенно прав, когда больше ста лет назад критиковал утопических социалистов, называя их антисоциалистами. Их акцент на менеджере и предпринимателе как основных силах динамического развития общества действительно несовместим с диктатурой пролетариата.

Вне всякого сомнения, одним из серьезнейших вопросов, с которым столкнется Китай после смерти Мао, будет касаться менеджмента и менеджеров. Не решив этого вопроса, Китай не сможет поддерживать экономический рост и сохранить свою политическую целостность. Если страна сделает выбор в пользу бюрократии, т.е. встанет на путь сталинизма, то сможет оттянуть окончательное принятие решения еще на пару десятков лет, но сделано это будет ценой человеческих жертв, ужаса, страданий и унижений — т.е. такой же ценой, которую вынуждена была заплатить Россия в годы сталинского режима. Если же Китай примет решение в пользу менеджмента и менеджеров, то откажется от идей Мао. Наименее же вероятным представляется развитие событий по плану Мао, который предсказывает отсутствие как монолитного государственного аппарата, так и самостоятельного менеджера с соответствующими полномочиями.

Кроме того, понятно (хотя и не всегда однозначно), что чем шире менеджмент использует традиции, ценности и идеалы своего общества, тем большего он может достичь. Бум менеджмента поставил под сомнение общественно-культурные традиции, но он же их и усилил. На пике бума, в начале и середине 1960-х годов, было очень много дискуссий по поводу

американизации мира и, в частности, менеджмента. Ведь если менеджмент и менеджеры всех стран сталкиваются с одними и теми же задачами и проблемами, значит, в итоге они непременно станут как две капли воды похожими друг на друга. Однако, с другой стороны, бум менеджмента помог подчеркнуть отличия между людьми и продемонстрировал, что в разных странах используются разные приемы и методики.

Вопрос, стала ли современная Япония европеизированной, или же это лишь поверхностное явление, которое позволяет Японии быть сегодня еще более японской, чем прежде, в данной книге не рассматривается (впрочем, он вообще выходит за рамки компетенции ее автора). Однако я бы высказал свои сомнения в том, что Япония была европеизирована. Эта страна приняла концепции менеджмента. Она с большим энтузиазмом перенимала инструменты и методы, внимательно прислушивалась к советам. И все же она использовала менеджмент, его концепции, инструменты и методики для того, чтобы оставаться японской. Концепции и инструменты менеджмента были позаимствованы ею лишь в том объеме, в котором они помогают японскому институту, будь то бизнес-предприятие или государственное учреждение, сохранить и усилить базовые японские ценности.

Не изменились в результате бума менеджмента и основные европейские управленческие концепции. В Германии, во Франции и в Италии структура топ-менеджмента осталась практически такой же, какой была раньше. Серьезные изменения имели место только в Великобритании, в которой прежде единый совет директоров был разделен на исполнительных членов, т.е. по американским понятиям топ-менеджеров, и неисполнительных членов, т.е. группу контроля. Карьерный путь тоже изменился очень незначительно.

Во Франции, как и прежде, чтобы возглавить большую компанию, нужно закончить одну из высших школ, например Высшую политехническую школу (Ecole Polytechnique), затем поработать в государственной организации на должности общего управления и только потом, через двадцать пять лет, в чине инспектора финансов быть зачисленным сразу в эшелон

топ-менеджмента коммерческой фирмы. В Германии также продолжают доминировать два параллельных карьерных пути: через должность инженера в какой-либо узкоспециализированной технической области и через получение диплома в области права (или экономики) и неспециализированную административную деятельность. В Великобритании лучшей исходной позицией для будущего топ-менеджмента, как и прежде, является бухгалтерский учет.

Единственным серьезным изменением стало появление среди возможных вариантов карьерного роста такой новой области, как маркетинг. И это весьма симптоматично, что в Великобритании, в которой маркетинговая деятельность получила наибольшее признание и распространение, многие топ-менеджеры сделали отличную карьеру, работая в британских филиалах американских компаний.

В большинстве стран бум менеджмента не изменил и характера взаимоотношений между бизнес-сектором и государством. Напротив, можно сказать, что традиционные отношения проявились в результате еще ярче; отношения, основанные на конкуренции, в США; традиции, основанные на меркантилизме, в континентальной Европе, традиции расширенной семьи в Японии и отношения клубного типа в Великобритании (больше об этом читайте в главе 27).

Способствуя возрождению способности Европы и Японии к росту и развитию, бум менеджмента еще раз показал, что менеджмент вовсе не является чем-то исключительно американским. Это был не "американский вызов" миру. В семидесятых годах мир стал полицентричным как с политической, так и с экономической точки зрения; точно так же он стал полицентричным и в менеджменте. Сегодня мы точно знаем, что все мы — американцы, европейцы, японцы и многие другие — должны учиться искусству менеджмента друг у друга.

Примечание: истоки и история менеджмента

Некоторые из современных авторов по менеджменту, кажется, полагают, что бум менеджмента изобрел или как минимум открыл сам менеджмент. Не стоит даже говорить, что это полная чепуха. Менеджмент как область деятельности и как сфера исследования имеет достаточно длинную историю. Его корни уходят вглубь двухсотлетней давности.

Менеджмент появился задолго до того, как о нем начали говорить. Выдающиеся английские экономисты, начиная с Адама Смита (1723-1790), Дэвида Рикардо (1772-1823), Джона Стюарта Милля (1806-1873), а также их главного антагониста Карла Маркса (1818-1883), не знали такого понятия, как менеджмент. Для них экономика была безличной и объективной. Следуя духу традиционной классической экономики, англоамериканский экономист Кеннет Булдинг (1910) писал: "Экономика имеет дело скорее с поведением товаров, чем с поведением людей". А Маркс утверждал, что всем в мире управляют безличные исторические законы, к которым человек может только приспособиться. В лучшем случае человек может оптимизировать то, на что способна экономика; в худшем же он мешает экономическим силам и бездумно растрчивает ценные ресурсы. Последний из выдающихся английских классиков-экономистов, Альфред Маршалл (1842-1924), все же поставил менеджмент в один ряд с факторами производства, земельными и человеческими ресурсами и капиталом, но сделал это явно неохотно. И для Маршалла менеджмент оставался скорее дополнительным, чем основным фактором.

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

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

выступление Александра Гамильтона (1757-1804) "Report on Manufacturers" ("Отчет о производителях") основан на идеях Адама Смита, только Гамильтон сделал ударение на конструктивной, целевой и систематической роли менеджмента. Менеджменту он отводил роль двигателя социально-экономического прогресса, а организации — основного фактора экономического развития. Генри Клэй (1777-1852) пошел по стопам Гамильтона; в своем известном произведении Американская система он предложил своего рода схему систематического развития экономики.

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

Появление крупных организаций

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

Одно из решений этой проблемы США получили благодаря Генри Тауну (1844-1924). Он был дан в его известной работе *The Engineer as Economist* ("Инженер как экономист"), в которой Таун представил то, что можно назвать первой программой менеджмента. Он поднял в ней основные вопросы: отличие результативности от эффективности, организация труда и организация производственного сообщения, т.е. рабочих; ценность рынка для клиента и технические достижения.

Именно с Тауна начался систематический интерес к задачам менеджмента и профессии менеджера.

Приблизительно в это же время в Германии Георг Сименс (1839-1901) превратил Deutsche Bank в основной финансовый институт континентальной Европы; он первым организовал эффективный топ-менеджмент, первым начал мыслить с точки зрения их задач и первым затронул проблемы коммуникации и передачи информации в крупной организации (подробно об этом речь пойдет в главе 49).

В Японии Ейичи Шибусава (1840-1931), выдающийся государственный деятель эпохи правления Мэйдзи, со временем превратившийся в великого бизнес-лидера, в семидесятых-восьмидесятых годах впервые поднял основные вопросы взаимосвязи бизнес-предприятия с национальной идеей и между потребностями компании и этикой индивидуума. Он активно занимался вопросами образования в области менеджмента. Он первым дал характеристику профессии менеджера. То, что сегодня Япония занимает позиции одного из мировых лидеров в сфере экономики, во многом является заслугой деятельности Шибусавы.

А спустя еще несколько десятилетий были разработаны все базовые

концепции и подходы современного менеджмента, причем это было сделано совершенно независимо и одновременно сразу в ряде стран мира.

В 1880 году Фредерик Тэйлор (1856-1915), американский инженер-самоучка, занялся исследованием сути труда. Сегодня стало модно смотреть на Тэйлора сверху вниз и в пух и прах разносить его устаревшую психологию, но именно он стал первым во всей истории человечества, кто не воспринимал труд как некую данность и занялся его изучением и анализом. И его подход до сих пор является основой основ (см. также главу 17). Конечно, в своем отношении к наемному работнику Тэйлор рассуждал как человек из XIX века, но его исходным пунктом были не инженерные цели и не получение экономической прибыли, а цели социальные. Им двигало желание освободить рабочего от гнета тяжелого труда, разрушающего тело и душу. Кроме того, он надеялся отменить железное правило формирования заработной платы классических экономистов (в том числе и Маркса), по которому рабочий был обречен на экономическую нестабильность и бедность. Тэйлор надеялся (и в развитых странах эта надежда в значительной мере уже воплощена в жизнь) обеспечить работника достойными средствами к существованию путем повышения производительности его труда.

Приблизительно в это же время во Франции Анри Файоль (1841-1925), возглавляющий горнодобывающее предприятие, которое по меркам того времени было очень крупным, впервые начал задумываться об организационной структуре и разработал первый рациональный подход к организации предприятия, т.е. функциональный принцип. А в Германии Вальтер Ратенау (1867-1922), который на заре своей карьеры работал в большой компании (немецкий эквивалент General Electric, компания AEG, которая была основана отцом Георга Сименса, Эмилем (1838-1915), но развивалась в основном под руководством Георга Сименса), задался такими вопросами: "Каково место большой компании в современном обществе и в современной нации? Какое влияние она оказывает на них? Какой фундаментальный вклад дает компания и в чем заключается ее ответственность перед обществом?" Этими актуальнейшими вопросами ответственности бизнес-сектора перед обществом Ратенау впервые начал заниматься накануне Первой мировой войны. В той же Германии Юджин Шмаленбах (1873-1955) стал основателем новой дисциплины, получившей название Betriebswirtschaft (экономика предприятия). Все направления менеджмента как науки, появившиеся с тех пор, — управление бухгалтерским учетом, исследование операций, теория принятия решений и т.д. — были, по сути, продолжением экономики предприятия периода, предшествующего Первой мировой войне. А в Америке немец по происхождению Хьюго Мاستенберг (1863-1916) первым сделал попытку применить общественные и бихевиористские науки, особенно психологию, к современной организации и менеджменту.

Первый бум менеджмента

После Первой мировой войны началось то, что можно назвать первым бумом менеджмента. Первые искры зажгли уважаемые государственные деятели того времени — американец Герберт Гувер (1874-1964) и чех Томас Дж. Мазарик (1850-1937). Дипломированный инженер Гувер завоевал всемирную известность благодаря применению принципов менеджмента в ходе первой в истории человечества широкомасштабной операции по предоставлению иностранной помощи сотням тысяч голодающих. Первой была операция, проведенная перед вступлением США в Первую мировую войну (помощь

Бельгии), а после окончания войны — аналогичные операции в Центральной и Восточной Европе. Мазарик был по образованию историком; он стал первым президентом новоявленной Чешской Республики. Именно он выдвинул тезис о том, что менеджмент поможет возродить экономику стран Европы, пострадавшей от разрушительного воздействия войны. Двадцатью пятью годами позже его идея была воплощена в знаменитом плане Маршалла, реализованном после Второй мировой войны. Можно сказать, что эти двое людей основали международное движение в поддержку менеджмента и сделали первые попытки мобилизовать менеджмент как ключевую силу общества.

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

Работа в двадцатых и тридцатых годах

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

В начале 1920-х годов Пьер Дюпон (1870-1954) из Du Pont Company, а вслед за ним Альфред Слоун (1875-1966) из General Motors впервые разработали организационный принцип нового "большого бизнеса" — принцип децентрализации. Эти великие люди первыми предложили систематические подходы к бизнес-целям, бизнес-стратегии и бизнес-планированию. В США компания Sears, Roebuck, возглавляемая сначала Джулиусом Розенвальдом (1862-1932), а затем Робертом Вудом (1879-1969), первой создала бизнес-предприятие, функционирующее на основе маркетинга. Вскоре после этого в Европе создатели голландско-английского альянса, который со временем превратился в Unilever Companies, создали то, что до сих пор считается самой высокоразвитой структурой многонациональной корпорации, и вплотную занялись вопросами многонационального маркетинга и планирования многонационального бизнеса.

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

взаимоотношений, а затем применили свои наработки непосредственно к предпринятию и менеджменту.

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

Американец Джеймс Мак-Кинси (1889-1937) и англичанин Линдалл Ф. Урвик (род. в 1891 г.) основали такую сферу, как консалтинг по вопросам менеджмента. Отныне консалтинг не ограничивался техническими проблемами, он был сосредоточен на основных проблемах менеджмента, таких как бизнес-политика или организация управления. Урвик, по сути, классифицировал и систематизировал всю проделанную до него работу по исследованию в области структуры менеджмента и функций менеджера.

НОВЫЕ ЗАДАЧИ

*Бум менеджмента и его концептуальные основы —
 Потребность в новых знаниях в основных областях —
 Потребность в повышении производительности — За
 пределами децентрализации — Потребность в создании новой
 модели — От управления кадрами к лидерству — Новые
 требования — Менеджер-предприниматель —
 Многоинституциональный менеджмент — Знания и
 высококвалифицированный работник — Многонациональный
 менеджмент и менеджмент в условиях разных культур —
 Менеджмент и качество жизни — Новая роль менеджмента*

Бум менеджмента базировался на семи принципах: (1) научный менеджмент трудовой деятельности как ключ к повышению продуктивности организации; (2) децентрализация как базовый организационный принцип; (3) управление кадрами как правильный подход к подбору людей, подходящих для конкретной организационной структуры (что включало такие компоненты, как должностные инструкции, поощрения, администрирование заработной платой, но предусматривало также такой аспект, как человеческие отношения); (4) развитие менеджера сегодня с тем, чтобы он мог удовлетворять потребности организации в управлении завтра; (5) управленческий учет, т.е. использование анализа и информации как основы для принятия управленческих решений; (6) маркетинг; (7) долгосрочное планирование.

Следует отметить, что каждый из этих семи принципов успешно воплощался в жизнь и до начала бума (см. "Примечание: истоки и история менеджмента" в конце предыдущей главы). Иными словами, бум менеджмента не предложил нам практически ничего нового, он скорее усовершенствовал, дополнил и модифицировал то, что уже

существовало. Знания, которые раньше хранились за семью замками и были достоянием узкого круга специалистов, стали доступными для всех менеджеров. То, что раньше было редким исключением, благодаря буму менеджмента стало всеобщим достоянием.

ПОТРЕБНОСТЬ В НОВЫХ ЗНАНИЯХ

К концу 1960-х-началу 1970-х годов стало ясно, что знаний, на которых основан менеджмент, уже недостаточно. Даже в большинстве основных областей менеджмента возникла острая потребность в новых знаниях, особенно в области производительности труда, дизайна и структуры организации и управления персоналом. Научный менеджмент уже не мог обеспечить роста производительности; во всех странах мира начался кризис в этой области, который привел к сильнейшей инфляции.

Оглядываясь назад, можно понять, что серьезное повышение производительности труда в Западной Европе и Японии после Второй мировой войны лишь частично было обусловлено достижениями в области менеджмента. Основная причина заключалась в переходе большого количества людей из низкопроизводительных отраслей (например, сельскохозяйственное производство на Сицилии, в Испании и в северной гористой части Японии) в высокопроизводительные сферы. Без такого массового перехода прирост производительности труда в этих странах был бы весьма скромным. Но вот миграционные потоки остановились. Западная Европа явно исчерпала свой лимит поглощения новой рабочей силы. Начиная с этого момента рост производительности труда можно было обеспечить только путем повышения производительности труда уже нанятых работников на уже существующих рабочих местах.

С другой стороны, возросли требования и к экономической эффективности, и удовлетворить их можно было также только за счет повышения производительности. Изобилие, как считали многие (а некоторые верят в это и до сих пор), серьезно снизит требования к экономической эффективности. Как только мы будем знать, как производить товары, спрос на функцию экономики в обществе непременно снизится. Однако

вместо этого мы столкнулись с настоящей волной новых ожиданий людей. Когда президент Кеннеди в начале 1960-х выдвигал эту идею, он имел в виду резкое повышение требований к экономическому вознаграждению и удовлетворению с этой точки зрения бедных, недостаточно развитых стран мира. Тем не менее изобилие привело к такому же волнообразному росту ожиданий людей и среди тех, кто продолжал оставаться бедным, — будь то чернокожий американец или сицилийский крестьянин. А те, кто стали зажиточными, увеличивали свои запросы в сфере экономической эффективности намного быстрее, чем росли их возможности повышать эту эффективность. Образованные молодые люди, вопреки заголовкам, которыми пестрели газеты того времени, не проявляли никаких признаков снижения потребности в традиционных товарах и услугах (хотя традиционная экономическая теория, в частности так называемый закон Энгеля, прогнозировала падение спроса на них). Более того, они проявляли явную ненасытность, стремясь к все новым услугам и формам удовлетворения своих потребностей — к образованию, медицинскому обслуживанию, усовершенствованию домов, проведению досуга и развлечениям.

Совершенно новой и очень дорогостоящей стала потребность людей в защите окружающей среды. Раньше чистота природы считалась недоступной для многих роскошью. Убеждение в том, что еще вчера люди, ютясь в городских трущобах и сельских лачугах, наслаждались свежим воздухом, чистыми улицами, водой и полезными натуральными пищевыми продуктами — не что иное, как ностальгический самообман.

Удовлетворение каждой из этих потребностей, каждого из этих ожиданий требует серьезных экономических затрат. Это поглощает огромные экономические ресурсы и предполагает, что экономика должна приносить экономическую прибыль на ощутимо более высоком уровне, чем раньше. Чтобы удовлетворить такие запросы, нужен значительно более высокий уровень продуктивности.

Мы знаем свои потребности. Изначально традиционный подход был сосредоточен на единственном факторе

продуктивности — труде. Но продуктивность определяется целым рядом других факторов. Она зависит от баланса земельных, трудовых ресурсов и капитала. Однако даже в сфере продуктивности труда нами пока сделан лишь первый шаг — проведен анализ отдельных рабочих операций. Нам еще предстоит понять принципы производства, чтобы объединить труд в единый максимально продуктивный процесс. Нам нужно согласовать разные требования и логику труда и рабочего.

ЗА ПРЕДЕЛАМИ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

Децентрализация — это лучший принцип организационного дизайна *там, где он применим*. Применимость не является большим ограничением. Децентрализация вполне применима в бизнес-организациях, для которых она предназначалась изначально, т.е. в производственных фирмах с четко разграниченными рынками для четко определенных продуктовых линий. Децентрализация хорошо, а порой даже очень хорошо подходит для некоторых непромышленных отраслей. Однако она совершенно неприменима в перерабатывающей промышленности (например, производство стали или алюминия), в которой с помощью одного и того же технологического процесса создаются разные продукты для огромного количества частично пересекающихся рынков.

Децентрализация — это наилучший принцип для выполнения заданий в условиях продолжающегося бизнеса. Она не сможет удовлетворить организационные запросы инновационного задания. И, кроме того, децентрализация сама по себе не является достаточной для эффективной организации задач топ-менеджмента.

В процессе дальнейшего приобретения опыта мы имеем дело с новыми (пока преимущественно экспериментальными) принципами организационного дизайна: специальная команда (созданная для выполнения конкретного задания); смоделированная децентрализация и системная организация. Конечно, эти принципы пока еще очень далеки от идеала, но само их появление свидетельствует об огромной потребности в создании новых моделей организационного дизайна.

Нам известно, что модель, которая в результате бума менеджмента была принята как универсальная, — лишь частная модель, которая сегодня уже не является доминирующей. Бум менеджмента во всех сферах основывался на достижениях производственных компаний, которые преимущественно выпускали какой-то один продукт либо, как максимум, имели одну продуктовую линию. Они действовали на одном национальном рынке и в основном использовали ручной труд. Иными словами, можно сказать, что образцовой моделью была компания *General Motors*.

Со временем все большее и большее количество институтов, требующих организации и управления, даже в бизнес-секторе, не являются производственными компаниями; они не относятся к компаниям, выпускающим один продукт; их деятельность не ограничена одной страной или одним рынком; они базируются не на использовании ручного труда. Это институты сервисной сферы бизнес-сектора — банки, предприятия розничной торговли и т.д. — либо институты, вообще не принадлежащие к сфере бизнеса, например университеты и больницы. Они специализируются на многих продуктах, используют множество технологий и работают на разных рынках. Это многонациональные компании. Сегодня основным человеческим ресурсом все больше становятся не работники ручного труда, а квалифицированные наемные работники. Это президенты компаний, разработчики программного обеспечения, инженеры, специалисты в области медицинских технологий, администраторы больниц, менеджеры по продажам, бухгалтеры, учителя и среднее звено работников сферы образования. Иными словами, вчерашняя модель нам уже не подходит, а новой пока нет.

ОТ УПРАВЛЕНИЯ К ЛИДЕРСТВУ

И наконец, сегодня мы знаем, что нам нужно выйти за рамки управления кадрами. Нам нужно научиться вести людей за собой, а не сдерживать их.

Традиционные подходы в этой области можно условно разделить на три категории. Частично они имеют филантропический уклон: желание удовлетворить потребности, ведение домохозяйства, здравоохранение, забота о недееспособных людях. Частично они носят процедурный характер: все текущие задачи по найму людей решаются по старому образцу. В значительной степени традиционные подходы нацелены на предупреждение и решение проблем; в людях они, в первую очередь, видят потенциальную угрозу.

Конечно, без традиционных подходов нам не обойтись, однако их явно недостаточно. Нам необходимо научиться рассматривать людей как ресурс и благоприятную возможность, а не как проблемы, затраты и угрозу. Нам надо научиться вести людей, а не просто управлять ими; нам надо научиться направлять их действия, вести их за собой, а не только контролировать их действия.

НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

В то время как в важных сферах старые подходы и старые знания явно переросли себя, потребность в них возникла также в совершенно новых областях — тех, которые в начале бума менеджмента могли смутно предвидеть, не говоря уже об их исследовании, лишь очень немногие. Некоторые из основных предпосылок, которые легли в основу бума менеджмента и были сделаны на базе работ о менеджменте, написанных в течение XIX века, были подвергнуты сомнению в связи с новыми разработками, потребовавшими нового видения, новых видов деятельности и новых знаний.

МЕНЕДЖЕР-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

На протяжении семидесяти пяти лет под менеджментом в первую очередь подразумевалось управление стабильно действующей

компанией. Предпринимательство и инновации (хотя эти концепции и упоминались во многих книгах по менеджменту) с начала XX века и до сей поры не были в центре нашего внимания. Отныне же менеджмент должен все больше и больше сосредоточиваться на создании нового и оптимизации достигнутого. Менеджерам придется стать предпринимателями, научиться создавать инновационные организации и управлять ими.

Сегодня мы имеем дело с инновационным периодом, подобным тому, когда во второй половине XIX века возникала современная промышленная экономика. Затем, на протяжении пятидесяти лет — между окончанием гражданской войны в Америке и началом Первой мировой войны — каждые пятнадцать-восемнадцать месяцев в мире делалось новое важнейшее изобретение. Каждое из этих изобретений положило начало новому бизнесу или даже целой отрасли промышленности. Практически все направления промышленности, которые сегодня считаются "современными", включая авиапромышленность и электронику, корнями уходят именно в изобретения конца XIX-начала XX века. Весь экономический рост в период восстановления стран после Второй мировой войны базировался на технологиях, созданных до Первой мировой войны, и обеспечивался четырьмя отраслями промышленности, которые возникли благодаря появлению этих технологий, в частности сталелитейной, автомобильной, сельским хозяйством и органической химией. Сегодня мы подошли к очередному периоду фундаментальных технологических изменений, в ходе которого экономическое и индустриальное развитие будет обеспечиваться новыми отраслями промышленности, базирующимися на новых технологиях XXI века.

Кардинальным отличием XX века от XIX является то, что новая технология сегодня должна разрабатываться и применяться уже в существующих, устоявшихся секторах бизнеса. В конце XIX века основным создателем новых технологий был великий новатор — Сименс, Нобель, Эдисон, Бэлл, — который работал автономно, максимум с помощью нескольких ассистентов. Даже тогда успешное применение того или иного изобретения быстро вело к появлению нового предприятия, но само предприятие новых идей не генерировало. В наши дни технологические разработки будут осуществляться в ос-

новном в уже существующих организациях, часто больших размеров, по той простой причине, что квалифицированные специалисты и деньги, необходимые для финансирования новых разработок, как правило, сосредоточены именно в их руках. А это значит, что менеджерам придется научиться одновременно управлять как существующей, так и новаторской организацией.

Далее, наша потребность во внедрении социальных инноваций может быть даже больше, чем потребность в технологических инновациях. Социальные инновации всегда играли в социально-экономических переменных и развитии общества не менее важную роль, чем технологические. Потребности нашего общества — необходимость быстрого социально-экономического развития бедных стран, составляющих две трети всего мира; потребности больших городов; потребность в охране окружающей среды; потребность в повышении эффективности образования и здравоохранения — все это потенциальные благоприятные возможности для общественных инноваций бизнеса и бизнес-менеджеров. Они открывают перед предпринимателем новые горизонты и сами по себе требуют новых знаний и навыков и нового уровня эффективности менеджмента.

МНОГОИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Бум менеджмента был бумом *бизнес-менеджмента*, и большинство исследований XIX века в сфере менеджмента были сосредоточены на управлении бизнесом.

Сегодня мы знаем, что менеджмент нужен всем институтам без исключения.

Еще несколько лет назад такое утверждение многие сочли бы ересью (так до сих пор считают очень многие английские и французские менеджеры из бизнес-сектора или сервисной сферы). Управление коммерческой компанией и управление институтом государственного сектора экономи-ки, например больницей, рассматривались как два противоположных полюса спектра менеджмента. Конечно, разные миссии и цели этих институтов обуславливают базовое различие между ними, и попытка повысить эффективность управления больницы или университета путем

копирования управленческих подходов и методик, используемых в бизнес-институте, осязаемых плодов не принесет (см. главы 11-14). Но, с другой стороны, менеджмент, который нужен в фирме, занимающейся инвестиционной банковской деятельностью, тоже отличается от менеджмента на сталелитейной фабрике или в универсаме. А менеджер, работающий в организации, предлагающей коммунальные услуги, сталкивается с такими же задачами, как и менеджер из производственной фирмы: он должен обеспечить выполнение функции, ради которой существует его институт; повышать производительность труда и добиться ориентации работника на конечный результат; следить за тем, какое влияние оказывает его институт на общество, и нести ответственность перед обществом. Все это общие задачи менеджмента. Институты, работающие в сфере коммунальных услуг, тоже сталкиваются с необходимостью инноваций, их менеджерам тоже приходится управлять в условиях роста, разнообразия и сложности.

ЗНАНИЯ И ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ РАБОТНИК

В ближайшие десятилетия первостепенной задачей менеджмента в развитых странах будет повышение продуктивности знаний. Работник физического труда — это вчерашний день, сегодня он идет в арьергарде деятельности наших организаций. Основной капитал, основной ресурс, основное капиталовложение и основной центр затрат любой развитой экономики — это высококвалифицированный работник, который применяет в работе то, что он приобрел путем систематического развития и образования, т.е. теории, концепции и идеи, а не человек, который занимается физическим трудом и отдает организации свою мускульную силу.

Фредерик Тэйлор ввел знания в труд, чтобы сделать рабочего, занимающегося ручным трудом, более продуктивным. Его инженеры стали одними из первых квалифицированных работников, занятых в производственном процессе. Однако сам Тэйлор никогда не задавался вопросом, из чего состоит "продуктивность" работника, который применяет на практике "научное управление". Основываясь на исследованиях Тэйлора, мы можем определить, что такое продуктивность работника ручного труда, но мы не можем

определить, от чего зависит продуктивность инженера или какого-либо другого квалифицированного работника. Система измерения, которую мы используем для оценки продуктивности работника физического труда, — количество единиц продукта, произведенных за час работы, или долларовой эквивалент — совершенно неприменима для оценки продуктивности работника умственного труда. Трудно представить себе что-то более бесполезное и непродуктивное, чем конструкторский отдел, который постоянно, активно и с огромным усердием разрабатывает продукты, которые невозможно продать на рынке. Иными словами, продуктивность высококвалифицированного работника определяется прежде всего качеством его труда.

Сегодня очевидно одно: если мы сделаем знания продуктивными, то это повлечет за собой изменения структуры работы, карьерных путей и самых организаций, причем эти изменения будут не менее радикальными, чем во времена применения принципов научного управления к ручному труду. Вводная должность, т.е. должность, которая впервые вводит выпускника учебного заведения в мир практического опыта и реальной трудовой деятельности, должна кардинально измениться, чтобы повысить продуктивность высококвалифицированного работника. Совершенно очевидно и то, что знания не смогут стать продуктивными до тех пор, пока высококвалифицированный работник сам для себя не определит, для какой работы он больше всего подходит и какие рабочие методики позволяют ему достичь наилучших результатов. В умственном труде планирование не должно расходиться с реальными действиями. Наоборот, высококвалифицированный работник должен уметь сам планировать свою деятельность. Сегодняшние вводные должности такой возможности почти не предоставляют. Они основываются на предположении (вполне уместном, если речь идет о физическом труде, но совсем неприменимом к труду умственному), что привлеченный извне эксперт, например специалист по технико-нормировочным процедурам, способен объективно определить способ максимально эффективного выполнения той или иной работы. К высококвалифицированному труду это совершенно не относится. Теоретически может существовать один наилучший способ, но он очень сильно зависит от человека, выполняющего работу, т.е. он не предопределен абсолютно характеристиками рабочего задания. Он

может зависеть и от характерных особенностей конкретного человека.

МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МЕНЕДЖМЕНТ В УСЛОВИЯХ РАЗНЫХ КУЛЬТУР

Бизнес-менеджмент становится многонациональным. С экономической точки зрения мир, особенно мир развитых стран, сегодня превратился в единый рынок. Неразвитые, бедные страны отличаются от развитых только тем, что они не могут позволить себе то, что им бы хотелось иметь. Какой бы ни была политическая карта мира, с точки зрения спроса, appetites и экономических ценностей весь мир сегодня превратился в глобальный шоппинг-центр. Таким образом, многонациональные компании, оптимизирующие свои продуктивные ресурсы, рыночные возможности и таланты, выходя за пределы государственных границ, стали естественной и необратимой реакцией на сегодняшние экономические реалии.

Но такое развитие событий ставит менеджера перед неизмеримо более сложными вопросами, чем те, которые он вынужден был решать ранее. А все потому, что менеджмент, кроме всего прочего, — это еще и культура, и система ценностей и убеждений. Это также инструмент, с помощью которого то или иное общество обеспечивает продуктивность своих ценностей и убеждений. Менеджмент можно рассматривать как своеобразный мост между цивилизацией, которая сегодня превращается в общемировую, и культурой, отражающей различные традиции, верования и наследие. Менеджмент должен стать инструментом, благодаря которому культурное разнообразие будет служить общим целям человечества. В то же время менеджмент все больше и больше практикуется не в рамках одной национальной культуры, юрисдикции или территории, а в разных странах. Он становится пока что практически единственным институтом поистине мировой экономики.

Менеджмент, как мы знаем, призван обеспечить продуктивность ценностей, устремлений и традиций людей, сообществ и общества в целом во имя достижения общих целей. Если менеджменту не удастся заставить работать "на себя" культурное наследие страны и ее населения, то ее успешное социально-экономическое развитие будет

маловероятным. Очень хороший урок в этом плане нам преподала Япония. Именно тот факт, что столетие назад этой стране удалось заставить работать общественные традиции и человеческие ценности на благо современного индустриального государства, объясняет успех Японии и неудачу всех остальных стран незападного мира. Менеджмент следует рассматривать как точную, так и гуманитарную науку: в первом случае как свод гипотез, которые можно протестировать и научно подтвердить, а во втором — как систему убеждений, верований и опыта того или иного общества.

В рамках отдельной страны, особенно индустриально развитой, бизнес-компания быстро теряет свой исключительный статус, поскольку мы начинаем понимать, что она является лишь прототипом типичной, универсальной формы; организованным институтом, требующим адекватного управления. С другой стороны, выходя за пределы национальных границ, бизнес-фирма сегодня стремительно приобретает тот исключительный статус, которым она перестала обладать в рамках одной развитой страны. Она становится исключительным и единственным институтом, отражающим реалии мировой

экономики мирового общества, основанного на знаниях.

Мы должны научиться гармонично сочетать в одном институте и в одном менеджменте как потребность в единстве управления за пределами национальных границ, т.е. в общемировой экономике, так и потребность в сохранении культурного разнообразия.

МЕНЕДЖМЕНТ И КАЧЕСТВО ЖИЗНИ

Поскольку наше общество быстро превращается в общество организаций, то все институты, включая бизнес-сектор, должны нести ответственность за качество жизни людей. Они должны воплощать в жизнь базовые общественные ценности, убеждения и цели и сделать это основным направлением своей постоянной деятельности, а не рассматривать это как неприятную обязанность перед обществом, которая ограничивает их свободу действий и выходит за рамки их основных функций. Институты должны научиться совмещать задачу

повышения качества жизни со своими основными задачами. В коммерческом предприятии это означает, что повышение качества жизни должно быть превращено менеджментом в прибыльный бизнес.

Упомянутый выше принцип должен также применяться в такой сфере, как самореализация личности. Именно организация стала на сегодняшний день наиболее заметной социальной средой. Это не значит, что семья стала менее важной, но она относится скорее к частной сфере, чем к общественной. Общество все больше и больше живет в организациях. И задача менеджмента в ближайшем будущем — добиться, чтобы ценности и устремления индивидуума активнее способствовали повышению организационного энтузиазма и эффективности. В противном случае он будет просто недостаточно хорошим (такими традиционно были трудовые и даже человеческие отношения), чтобы на него согласиться с удовольствием (или хотя бы без недовольства). По всей вероятности, серьезность ситуации можно подчеркнуть, высказав идею, что лет через десять нас значительно меньше будут занимать вопросы развития менеджмента как инструмента адаптации человека к потребностям организации и значительно больше — вопросы развития менеджмента, адаптирующего организацию к потребностям, устремлениям и потенциалу индивидуума.

Мы знаем, что менеджмент обеспечивает социально-экономическое развитие общества; что социально-экономическое развитие общества является *результатом* менеджмента.

Сто лет назад Япония была неразвитой страной во всех материальных аспектах, но она чрезвычайно быстро сумела создать высококвалифицированный и продуктивный менеджмент. За двадцать пять лет Япония эпохи Мейдзи превратилась в развитую страну, а в некоторых отношениях — в страну-лидера. Сегодня мы понимаем, что именно действия Япония эпохи Мейдзи, а не традиционные модели экономистов, разработанные, например, в Великобритании XVIII века или Германии XIX века, должны стать моделью для развития неразвитых стран мира.

Каждый раз, когда мы обращали свои взоры исключительно к экономическим факторам производства, особенно к капиталу, мы не добивались желаемого результата. В тех же немногочисленных случаях,

когда нам удавалось внедрить и использовать эффективный менеджмент, наблюдалось быстрое развитие общества. Иными словами, развитие общества больше обусловлено энергией человека, чем экономическим богатством общества. Следовательно, генерирование и направление человеческой энергии в нужное русло — вот основная задача современного менеджмента. Менеджмент является движущей силой, а развитие общества — следствием воздействия этой силы.

Еще более важным моментом, чем новые задачи менеджмента, может оказаться новая роль менеджмента. Менеджмент стремительно превращается в основной ресурс развитых стран и в базовую потребность стран развивающихся. Из органа бизнес-сектора, т.е. экономического института общества, менеджмент и менеджеры превращаются в органы, характерные для любого развитого общества. То, что представляет собой и чем занимается менеджмент, все больше становится вопросом социально-общественного характера, а не вопросом узкого круга экспертов. Менеджмент будет все больше нацелен на воплощение основных убеждений и ценностей общества — наравне с достижением измеряемых результатов. Он будет нести все большую ответственность за качество и уровень жизни общества.

Существует множество инструментов менеджмента, использованию которых нам еще предстоит научиться; существует множество методик, которые нам предстоит освоить. Постоянно возникает огромное количество новых и сложных задач. Но самой важной переменной, связанной с менеджментом, является то, что устремления, ценности и само выживание общества развитых стран сегодня напрямую зависит от эффективности, компетентности, честности и ценностей их менеджеров. И задача следующего поколения состоит в том, чтобы сделать новые институты нашего нового плюралистического мира продуктивными для индивидуума, местного сообщества и общества в целом. И это поистине важнейшая и первоочередная задача менеджмента.

ЧАСТЬ I

ЗАДАЧИ

Менеджмент — это орган института. Институт — бизнес-сектора или государственного сектора экономики — в свою очередь является органом общества, существующим для внесения определенного вклада и выполнения определенных общественных функций. Таким образом, невозможно понять суть менеджмента, дать ему определение и тем более практиковать его, не зная критериев эффективности и требований к ней. Задачи менеджмента являются логическим основанием для его существования, детерминантами его деятельности, базой для его власти и законности.

КРИТЕРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент как орган — Он существует только во имя эффективности — Три основные задачи менеджмента: обеспечение экономической эффективности; обеспечение производительности труда и ориентации работника на высокие достижения; управление влиянием организации на общество и ее социальной ответственностью — Временные критерии — Административная и предпринимательская деятельность — Эффективность и результативность — Оптимизация и инновации — Специфическая работа менеджера: управление менеджерами — Фокус на задачах

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

Менеджмент, в свою очередь, является органом института. Сам по себе он не выполняет никаких функций, сам по себе он не может даже существовать. Менеджмент, отделенный от института, в котором он существует, — это уже не менеджмент.

Говоря о бюрократии, люди вполне обоснованно осуждают представление о менеджменте, согласно которому он является конечной целью, а институт — лишь средством ее достижения. Это довольно опасное заблуждение, к которому часто склонны менеджеры, особенно те, которые не подвергают свои гипотезы тестированию на реальном рынке. Задача любого эффективного менеджера и любой хорошей книги на тему менеджмента — предупреждение этого недуга и, если это возможно, полное его искоренение.

В связи с этим возникает второй вопрос: что же такое

менеджмент? Для начала следует дать определение менеджмента через призму задач, которые он выполняет.

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

- Определение конкретной цели и миссии института, независимо от его типа (бизнес-предприятие, больница, университет, т.д.).
- Обеспечение продуктивности труда и ориентации работника на достижения.
- Управление влиянием на общество и социальной ответственностью института.

1. ЦЕЛЬ И МИССИЯ

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

Следует сказать, что если говорить об этой первой задаче, то тут институты, принадлежащие к бизнес-сектору, отличаются от других институтов; остальные задачи у них практически общие. Только в бизнес-секторе экономическая эффективность рассматривается как миссия. Бизнес по определению существует ради экономической эффективности; во всех остальных институтах — больницы, церкви, университете, армии — экономический фактор является лишь ограничителем.

Целая часть этой книги (главы 11-14) посвящена деятельности некоммерческих институтов, однако в общем фокусом ее внимания является коммерческое предприятие и задача экономической эффективности. Конечно, это не единственная задача общества, но это приоритетная задача, поскольку все остальные — образование, охрана здоровья, оборона, наука и т.д. — зависят от излишка экономических ресурсов, т.е. от прибылей и других видов экономии, которые способна обеспечить только экономическая эффективность. И чем больше потребностей такого

рода мы стремимся удовлетворить, чем выше мы их ценим, тем больше зависим от экономической эффективности коммерческих предприятий.

Менеджмент в бизнесе всегда, в каждом своем решении и действии, должен ставить на первое место экономическую эффективность. Он может оправдать свое существование и свою власть только экономическими результатами деятельности своей организации. Если бизнес-менеджмент не в состоянии обеспечить экономические результаты института, значит, он неэффективен. Управление в бизнесе нельзя считать достаточно эффективным, если оно не может обеспечить нужные потребителю товары и услуги по цене, которую он готов заплатить. Если менеджмент не повышает или хотя бы не поддерживает на стабильном уровне способность института генерировать богатство благодаря правильному использованию имеющихся экономических ресурсов, то, его нельзя считать успешным. А это, в свою очередь, означает, что, независимо от экономической и политической структуры или идеологии общества, менеджмент несет ответственность за прибыльность. (Более подробно о функциях прибыли рассказывается в главе 6)

Из всего этого вытекает первое определение бизнес-менеджмента: бизнес-менеджмент — это специфический экономический орган любого индустриально развитого общества. Экономическая эффективность является первейшим критерием каждого действия, каждого решения, каждой идеи менеджмента.

2. ПРОДУКТИВНОСТЬ ТРУДА И ОРИЕНТАЦИЯ РАБОТНИКА НА ДОСТИЖЕНИЯ

Вторая задача менеджмента состоит в том, чтобы сделать труд продуктивным, а работника — ориентированным на достижения. У коммерческого предприятия, да и у любого института, существует единственный реальный ресурс — человек. Все они работают эффективно, прежде всего, благодаря продуктивности человеческих ресурсов. Все они достигают нужного уровня эффективности через труд. Таким образом, сделать труд продуктивным — это основная функция менеджмента. Но в то же время институты современного общества все больше становятся инструментами, с помощью

которых человек получает средства к существованию, доступ к определенному социальному статусу, к местному сообществу, к личным достижениям и удовлетворению своих потребностей. Способность нацелить работников на высокие достижения становится все более важным критерием эффективности деятельности любого института и, следовательно, все более важной задачей менеджмента.

Организовать работу с учетом его собственных логических принципов — это лишь первый этап. Второй, намного более сложный, этап состоит в том, чтобы приспособить труд к человеку. Логика человека радикально отличается от логики труда. Чтобы сориентировать работника на достижения, необходимо рассматривать его как живой организм, обладающий специфическими физиологическими и психологическими характеристиками, способностями и ограничениями, а также четкой моделью поведения. Это означает, что надо рассматривать трудовые ресурсы как совокупность человеческих индивидуумов, которые в отличие от других ресурсов обладают такими свойствами, как личностные характеристики, национальная принадлежность, способность самим определять, работать или нет, и если работать, то сколько времени и насколько усердно. Иными словами, человеческие ресурсы нуждаются в ответственности, мотивации, чувстве принадлежности, материальных стимулах и вознаграждениях, лидерстве, статусе и функциях.

Все эти потребности способен удовлетворить менеджмент и только менеджмент, поскольку работники, чтобы эффективно трудиться, должны испытывать чувство удовлетворенности благодаря своим достижениям в работе, т.е. в рамках своего института, а именно менеджмент является движущей силой любого предприятия.

3. ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВО И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Третья задача менеджмента состоит в том, чтобы управлять влиянием института на общество и его социальной ответственностью. Ни один из наших институтов не существует сам по себе и не является самоцелью. Каждый институт — это

социальный орган, существующий ради общества и во имя его интересов. Не является исключением и бизнес-сектор. Свободное предпринимательство должно быть выгодным не только для бизнеса, оно должно также приносить пользу обществу.

Первым институтом нового типа со времен античности и первым западным институтом был Бенедиктинский монастырь, появившийся в VI веке. Он не был создан ради служения местному сообществу и обществу в целом. Напротив, он создавался исключительно ради его членов, чтобы помочь им обрести путь к спасению. В итоге святой Бенедикт отдалил свой монастырь от общества. Он не боялся, что монахи не смогут противостоять искушениям мирской жизни; он видел опасность в другом — в том, что мир затаяет их, что они захотят брать на себя заботу о нем, что им придется стать лидерами этого мира.

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

Ни один институт не может существовать вне местного сообщества и общества в целом, как это безуспешно пытались сделать монахи Бенедиктинского монастыря. В психологическом, географическом, культурном и социальном плане институты просто вынуждены быть частью общества, в котором они существуют. Выполняя свою функцию — производство товаров и услуг, — коммерческое предприятие не может не оказывать влияние на людей, местное сообщество и общество в целом. Оно должно обладать властью над своими людьми, т.е. над наемными работниками, конечные цели которых не ограничены рамками института. С одной стороны, оно должно оказывать влияние на

местное сообщество как один из его членов, как источник рабочих мест и налогоплательщик; а с другой стороны, не может не оказывать негативного влияния как источник промышленных отходов и загрязнения. Кроме того, в нашем плюралистическом обществе организаций оно должно постоянно и все больше заботиться о количественной (товары и услуги) и качественной стороне (физическая, природная и социальная среда) жизни современного человека и общества.

Этот критерий менеджмента изначально заложен в профессии менеджера *любого* института. Университет, больница, государственное учреждение — все они оказывают на общество определенное влияние и несут перед ним ответственность, хотя, следует признать, что до сих пор они намного меньше занимались выполнением своих обязанностей перед индивидуумом, местным сообществом и обществом в целом, чем бизнес-сектор. Когда речь идет об улучшении качества жизни, мы по-прежнему обращаем свои взоры в сторону бизнес-менеджмента. Управление влиянием на общество является третьей основной задачей и третьим основным критерием менеджмента.

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

поддержке.

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

В этих областях не существует иных действий или результатов, кроме самого действий или результатов бизнеса (или университета, или больницы, или государственного учреждения). Не существует "функциональных" результатов или "функциональных" решений. Существуют только бизнес-инвестиции и бизнес-риск, бизнес-прибыль и бизнес-потери, бизнес-деятельность и бездеятельность бизнеса, бизнес-решения и бизнес-информация. Окружающую среду загрязняет не некий завод, а Consolidated Edison of New York, Union Carbide Corporation, целлюлозная промышленность или неисправная городская канализационная система.

Однако и труд, и усилия обладают своими специфическими чертами. В результате между реалиями эффективности и труда существует определенное противоречие. И одна из постоянных задач менеджмента — устранить это противоречие или хотя бы сделать его более продуктивным.

ВРЕМЕННОЙ ФАКТОР

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

Менеджмент всегда должен оценивать и будущее, и настоящее, как с краткосрочной, так и с долгосрочной точки зрения. Задачу менеджмента нельзя считать решенной, если решение было

"куплено" ценой ухудшения "здоровья" или самого выживания компании в долгосрочной перспективе. Решение менеджмента будет безответственным, если оно связано с серьезным риском сегодня во имя грандиозного будущего. Очень распространена ситуация, когда поистине блестящий менеджер, обеспечивавший отличные экономические результаты компании, уходит, оставляя за спиной тонущий корабль. Это яркий пример безответственного управления и неспособности менеджмента сбалансировать настоящее и будущее. Мгновенные экономические результаты иллюзорны; они, как правило, достигаются путем бездумных и неоправданно высоких затрат капитала. В каждой ситуации, когда не учитываются требования настоящего и будущего, когда их потребности не гармонизированы или хотя бы не сбалансированы, наносится серьезный вред капиталу, т.е. ресурсу, создающему богатство компании.

Сегодня мы особенно остро осознаем важность временного фактора, понимая, каково долгосрочное влияние краткосрочных экономических решений на окружающую среду и природные ресурсы. Точно такая же проблема гармонизации сегодняшнего и завтрашнего дня стоит перед нами во всех сферах, особенно если речь идет о людях.

Временной критерий характерен для менеджмента по самой его природе, поскольку менеджеры принимают решения относительно реальной деятельности, а реальная деятельность всегда нацелена на достижение определенных результатов в будущем. Любой человек, в обязанности которого входит скорее действовать, чем размышлять или знать, неминуемо влияет на будущее.

Есть две причины, по которым временной фактор особенно важен для менеджера и сильно усложняет ее работу. С одной стороны, сама суть экономического и технического прогресса заключается в том, что качество и уместность любого принятого решения проверяется временем. В восьмидесятых годах XIX века Эдисону потребовалось два года, чтобы перейти от лабораторных исследований к работе на экспериментальной фабрике. Сегодня последователям Эдисона на это понадобилось бы лет пятнадцать. Полстолетия назад инвестиции в новое промышленное предприятие окупались через два-три года после его открытия. Сегодня, когда капитальные вложения в одного

работника в двадцать раз больше, чем в начале XX века, период окупаемости составляет от десяти до пятнадцати лет. А на то, чтобы создать и окупить так называемую человеческую организацию, например службу сбыта или управленческую группу, понадобится еще больше времени.

Вторая особенность временного критерия состоит в том, что менеджмент, в отличие от подавляющего большинства аспектов, должен существовать в настоящем и в будущем.

Военачальнику тоже известны эти два состояния времени, но, как правило, ему крайне редко доводится существовать в них обоих одновременно. В годы мирной жизни у него не было настоящего, поскольку настоящее — это лишь подготовка к будущей войне. Во время войны его интересует лишь самое непосредственное будущее — он стремится выиграть войну в ближайшее время. Все остальное он оставляет на откуп политикам. Однако все это не относится к нашей эпохе "холодных" войн, возможных войн, полицейских действий. Вполне возможно, что в этом заключается единственная веская причина кризиса военного правления и морали, который сегодня охватил армию. Ни подготовка к будущей войне, ни победа в войне в ближайшем будущем больше не являются первоочередными задачами, и военные лишились своего основного ориентира.

Менеджер всегда должен думать как о настоящем, так и о будущем. Он обязан заботиться об эффективности института сегодня, чтобы его компания могла успешно работать завтра. Он должен сделать предприятие эффективным, способным к росту и переменам в будущем. Если он этого не делает, то разрушает капитал, т.е. снижает способность ресурсов производить богатство завтра.

Единственное, что нам точно известно о будущем, — это то, что оно будет отличаться от настоящего. Возможно, существуют великие законы исторического развития или продолжительные периоды непрерывности, проходящие через несколько эпох, но во временных рамках принятия решения и ведения деятельности, в которых работает менеджер любого института, т.е. когда счет идет на годы, а не на века, огромную роль играет неопределенность будущего. Долгосрочная непрерывность в данном случае неприменима; ее можно рассмотреть только в ретроспективе, только с точки зрения

исторического развития.

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

АДМИНИСТРИРОВАНИЕ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

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

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

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

Это никоим образом не умаляет значения результативности. Даже

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

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

Результативность предусматривает адекватные усилия во *всех* областях деятельности. Эффективность начинается с понимания того, что в бизнесе, как и в любом другом органе общества, 10-15% явлений — продуктов, заказов, клиентов, рынков и людей — генерируют 80-90% конечных результатов. Остальные 85-90% явления, независимо от того, насколько эффективно ими управляют, не генерируют ничего, кроме издержек (причем последние всегда пропорциональны операциям, т.е. уровню занятости).

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

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

Эта задача не является чем-то новым. Она означает, что мы должны проанализировать сегодняшнее состояние дел в бизнесе и

задаться вопросами: что является для него *теоретически оптимальным*? Что препятствует достижению этих наиболее благоприятных условий? Каковы препятствия и ограничительные факторы, которые сдерживают бизнес и не позволяют ему получить полную отдачу в результате использования своих ресурсов и усилий?

Наш базовый подход, который мы здесь предлагаем лишь в качестве иллюстрации, состоит в том, чтобы спросить, какие именно относительно незначительные изменения продукта, технологии, процесса, рынка и т.д. могли бы значительно улучшить или изменить экономические характеристики и результаты деятельности бизнеса? (Это напоминает анализ уязвимости, который проводят современные системные инженеры.)

Например, в сталелитейной промышленности аспектом уязвимости, ограничивающим результаты производственного процесса и низводящим их до уровня значительно ниже теоретического потенциала, часто становится потребность в высоких температурах, скажем, в три раза выше существующих. Но самым дорогостоящим компонентом технологии производства стали является именно обеспечение сверхнизких или сверхвысоких температур. В сфере производства промышленного электрооборудования таким аспектом уязвимости может быть склонность потребителей коммунальных услуг рассматривать конструкцию генераторных турбин как отдельный уникальный продукт, а не как продукт, состоящий из множества компонентов со стандартными характеристиками. Еще одним уязвимым местом может стать привычка потребителей заказывать турбины, когда ставки на денежном рынке низкие, что приводит к серьезным и весьма дорогостоящим колебаниям в графиках спроса и предложения. Если бы можно было изменить эти две привычки, то затраты производителей крупных турбин снизились бы на 40-50%. В сфере страхования жизни основным уязвимым местом являются большие затраты на индивидуальный маркетинг. Чтобы исправить эту ситуацию, избавиться от этого уязвимо места и более полно реализовать потенциал бизнеса, можно воспользоваться методом статистических продаж (они позволяют компании снизить огромные затраты на индивидуальный сбыт) либо обогатить и расширить каналы сбыта, включив в них кроме страховых полисов услуги финансового

планирования и другие инвестиционные инструменты.

Я привожу все эти примеры, чтобы показать вам, что даже относительно незначительные изменения зачастую внедрить не так-то просто. Вполне реалистичной является ситуация, когда мы даже не знаем, как это сделать. Однако все это второстепенные изменения, поскольку бизнес в основном будет выглядеть так же, как прежде, только экономические результаты будут другими. Хотя из приведенных выше примеров видно, что некоторые изменения могут потребовать от менеджмента инноваций, но сами по себе они новаторскими не являются; это лишь модификации существующего бизнеса.

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

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

Специфика предпринимательской деятельности в коммерческом предприятии состоит в том, чтобы сделать сегодняшний бизнес способным к созданию будущего, к превращению его в новый бизнес. Отличительная задача предпринимательства в сегодняшнем, и особенно в процветающем бизнесе, — это сделать так, чтобы он процветал и завтра.

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

из самых надежных и показательных проверок эффективности менеджмента.

РАБОТА МЕНЕДЖЕРА

Выполнение всех описанных выше задач требует конкретных навыков и инструментов. Однако задача общего менеджмента требует их интеграции, а это, в свою очередь, требует специфических видов деятельности и специфического инструментария. Инструментарий — это менеджмент, а специфический труд — это управление менеджерами.

Менеджеру надо выполнять следующие задачи: обеспечить экономическую эффективность института; сделать труд продуктивным, а работника — ориентированным на достижения; управлять влиянием института на общество и нести ответственность перед обществом; и выполнить все эти задачи, обеспечивая при этом баланс между потребностями дня сегодняшнего и дня завтрашнего. Вот чего ждет от менеджера общество. Его очень мало интересует (если вообще интересует), что должен делать менеджер, чтобы выполнять эти задачи; его вполне обоснованно интересует только результат. А вот менеджеры не могут думать о том, какими средствами они будут выполнять возложенные на них задачи. Они должны знать, в чем суть должности менеджера и в чем заключается его работа, какую квалификацию нужно иметь; кроме того, они должны знать характеристики организации, в которой работают.

Любая книга по менеджменту, которая не начинается с задач, которые должен выполнять менеджер, закладывает в читателе неверное представление о менеджменте. Такая книга рассматривает менеджмент сам по себе, а не как инструмент для достижения определенных целей. Она не дает читателю понимания, что менеджмент существует только ради обеспечения эффективности института. Она рассматривает менеджмент как независимую реалию, в то время как на самом деле это лишь орган, который существует только благодаря функции, которую он выполняет, и только этим оправдано его существование. В центре внимания менеджмента неизменно должны стоять его задачи.

Начинать обсуждение менеджмента с работы менеджера или управленческой организации, как это делается в большинстве книг по менеджменту, — это подход технократа, который быстро деградирует до уровня бюрократа. Даже с точки зрения технократии этот подход ошибочный. Мы будем снова и снова подчеркивать в этой книге, что работа менеджера, профессия менеджера, управленческие организации — это понятия не абсолютные; они предопределяются задачами, которые должен выполнять менеджер. "Структура определяется стратегией" — это одна из самых глубоких идей, которую мы постигли за последние двадцать лет. Без понимания миссии, целей и стратегии невозможно управлять менеджерами, невозможно создавать организации, а работа менеджера не будет приносить желаемых результатов.

Эффективность бизнеса

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

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ: ИСТОРИЯ КОМПАНИИ SEARS

Что такое бизнес и как им управляют — Как Sears, Roebuck стала компанией — Нововведения Розенвальда — Изобретение почтовой торговли — Генерал Вуд и вторая фаза развития Sears — Планирование торговли и развитие менеджера — Третья фаза развития Sears: от продаж к покупкам и поставкам — Классовые и массовые рынки — Грядущие задачи

Сегодня изданы сотни, даже тысячи книг по менеджменту, посвященных самым разным направлениям деятельности бизнеса: производству, маркетингу, финансам, инжинирингу, закупкам, кадрам, связям с общественностью и т.д. Однако вопросы управления компанией и того, что и как должен делать в этом плане менеджер, обсуждаются очень редко.

И это отнюдь не случайно. Такая ситуация отражает отсутствие у нас надежной теории коммерческого предприятия и научной дисциплины менеджмента. Поэтому, вместо того, чтобы теоретизировать, мы лучше рассмотрим интересующий нас вопрос на примере действий реальной фирмы. И трудно предложить более наглядный пример того, что такое компания и что означает управление ею, чем одну из наиболее процветающих фирм Америки — Sears, Roebuck and Company.

Объем сбыта Sears превышает 10 млрд. долл.; это самая крупная фирма розничной торговли в мире. Это наиболее прибыльная розничная торговая сеть на всей планете и одна из самых преуспевающих компаний в американской экономике. Успехом с ней может сравниться только Marks & Spencer из Великобритании (подробно о ней речь пойдет в главе 8). Но Marks & Spencer не только значительно меньше по размерам — она составляет около одной десятой Sears; своим успехом, особенно в ранние годы своего существования, она обязана тому, что удачно имитировала действия Sears.

Помимо всего прочего, Sears долгие годы была наиболее

быстрорастущей компанией в мире. И это несмотря на то, что бизнес розничной торговли, в котором она работает, стар как мир и совершенно лишен огромной привлекательности высоких технологий и научных инноваций. С начала XX века ни одна другая компания США, даже General Motors, не росла столь быстро, последовательно и постоянно.

Sears — это еще и политический феномен, заслуживающий отдельного исследования. В эпоху консьюмеризма Sears, казалось бы, должна была стать основной мишенью для нападков потребителей, но, вопреки ожиданиям, этого не произошло. Sears, являясь владельцем контрольного пакета акций, контролирует производителей 60% продаваемых ею товаров. Казалось бы, это идеальная мишень для борцов с монополиями и ярчайший пример концентрации экономической власти. Тем не менее эта компания ни разу не становилась объектом антимонопольных расследований; против нее даже никогда не подавали исков.

Студентам бизнес-школ часто приводят наиболее типичные примеры компаний-банкротов или фирм, у которых в процессе их деятельности возникали серьезные проблемы. Однако, с моей точки зрения, намного большему можно научиться на примере самых процветающих компаний. Ведь намного важнее научиться тому, что нужно делать, чем уметь избегать того, чего делать не стоит. Компания Sears пришла в бизнес в начале XX века с глубоким осознанием того, что американский фермер представляет собой отдельный четко очерченный рынок. Он стал отдельным вследствие изоляции, из-за которой все существующие каналы распространения были ему практически недоступны, а четко очерченным — из-за специфических потребностей, которые во всех основополагающих аспектах отличались от потребностей городского потребителя. В то же время, хотя покупательная способность одного фермера была относительно низкой, в совокупности этот рынок имел огромный потенциал.

Но чтобы "добраться" до фермера, необходимо было создать новый канал сбыта. Нужно было создать товары, отвечающие его специфическим запросам и потребностям. Далее, эти товары нужно было поставлять фермерам по относительно низким ценам и с гарантиями постоянных поставок. Жители сельскохозяйственных регионов должны иметь гарантию надежности и честности поставщика, поскольку из-за своей физической изолированности они не могут проверить товар перед его доставкой или получить возмещение убытков

в случае получения некачественного товара. Для формирования Sears, Roebuck как бизнеса потребовалось максимально точно определить потребителя и рынок, а в особенности понять, что ценно для фермера. А кроме того, создателям понадобились серьезные нововведения в ряде различных областей.

Во-первых, требовалось систематизировать сбыт, т.е. наладить поиск и развитие источников поставок определенных товаров, которые были нужны фермеру. Затем эти товары должны были поставляться с качеством и в количествах, соответствующих запросам сельскохозяйственных работников, а также продаваться по цене, которую они готовы платить. Во-вторых, нужно было составить каталог для заказов по почте, чтобы фермер мог отказаться от частых поездок в город для закупок. Такой каталог должен был выпускаться на регулярной основе, а не в виде анонса самых выгодных сделок.

Иными словами, создателям нового бизнеса пришлось основать саму традицию продажи товаров по почте и научиться не давить на фермера, стараясь убедить его покупать по завышенным ценам, а предлагать ему фактическое описание предлагаемых товаров. Им надо было создать постоянного клиента, убедив его в надежности торговли по каталогам и компании, которая его предлагает; каталог должен был стать для фермера "книгой пожеланий". В-третьих, на смену устаревшей концепции *caveat emptor* (лат. *будь бдителен, покупатель*) должна была прийти концепция *caveat vendor* (*будь бдителен, продавец*). В этом состоит суть известной политики Sears: "Мы вернем вам ваши деньги без лишних вопросов"¹. В-четвертых, нужно было найти способ выполнять большое количество заказов клиентов быстро и дешево. Без цеха почтовых заказов вести такой бизнес было бы физически невозможно.

И наконец, создателям предстояло основать организацию людей. На начало формирования Sears, Roebuck как компании большинство необходимых ей навыков просто отсутствовало. Например, не было покупателей для такого рода торговых операций, не было специалистов по учету, удовлетворяющих новым требованиям контроля товарно-материальных запасов, не было художников для оформления каталогов, не было клерков, имеющих опыт обработки больших объемов заказов клиентов, и т.д.

Основатель компании Ричард Сирс назвал ее своим именем. Он сумел выявить потребности своего покупателя и блестяще

импровизировал ради их удовлетворения. Но не Сирс превратил компанию Sears, Roebuck в коммерческое предприятие. По большому счету, его деятельность даже трудно назвать бизнес-деятельностью. Он был очень проницательным наблюдателем, который скупал товары у обнищавших фирм и выгодно перепродавал благодаря умело составленным рекламным рассылкам. Каждая такая операция была законченной сделкой, которая по завершении самоликвидировалась, ликвидируя при этом и сам бизнес. Вполне возможно, что, действуя таким образом, Сирс заработал бы немало денег для своих личных потребностей, но его методы никогда не могли бы стать фундаментом для создания компании, а тем более — долговременного и успешного бизнеса. Добившись огромного успеха, он со временем довел фирму практически до банкротства, создав компанию, далеко выходящую за пределы его управленческих способностей. Когда он продал ее совершенно постороннему человеку, чикагскому торговцу одеждой Джулиусу Розенвальду (1862-1932), организация была на грани краха.

В период между 1895 годом, когда компания попала в его руки, и 1905 годом, когда в Чикаго был открыт первый центр посылочной торговли, Розенвальд превратил Sears в сильное, процветающее бизнес-предприятие. Он проанализировал рынок, систематически развивал контакты с новыми поставщиками, начал выпускать регулярный каталог для заказа товаров по почте и следовал политике "удовлетворение гарантировано; в противном случае вы можете забрать свои деньги". Он создал продуктивную организацию людей и наделил менеджеров неслыханными полномочиями и полной ответственностью за результаты. Со временем Розенвальд предоставил каждому наемному работнику право собственности и долю в прибыли компании. В итоге Розенвальд стал не только "отцом" компании Sears, но и "отцом" революции в сфере сбыта, которая полностью изменила мировую экономику в XX веке и является жизненно важным фактором экономического роста.

¹ Насколько я понимаю, разница заключается в базовых стратегиях, используемых компанией Sears и другими сетями розничной торговли. Клиенты возвращают Sears намного меньше товаров, чем большинству других розничных компаний.

Существует только один аспект огромного успеха Sears на ранней стадии ее развития, заслуга которого принадлежит не Розенвальду. Чикагское подразделение почтовой торговли было задумано и создано в 1903 году Отто Дерингом. За пять лет до появления конвейера Генри Форда это было единственное предприятие массового производства, на котором существовало разделение труда на простые рутинные операции, была сборочная линия и использовались стандартизированные взаимозаменяемые части и единый график планирования².

Благодаря всем этим нововведениям к концу Первой мировой войны Sears превратилась в общенациональный институт, а ее "книга пожеланий" — единственным, кроме Библии, чтивом, которое можно было найти практически в любом фермерском доме.

Следующая фаза в истории компании началась в середине 1920-х годов. Если на первой фазе ее развития доминировал Джулиус Розенвальд, то на второй фазе таким человеком стал генерал Роберт Вуд (1879-1969). Когда Вуд пришел в компанию, первоначальный рынок Sears переживал период быстрых изменений. Фермер больше не был в изоляции. Он мог сесть в автомобиль и поехать за покупками в город. Это уже не был отдельный рынок; напротив, во многом благодаря именно компании Sears сельский житель быстро менял свой образ жизни и ее стандарты, подгоняя их под стандарты горожан среднего класса.

В это же время массовый городской рынок стал таким же изолированным и плохо снабжаемым, как фермерский рынок двадцать пять лет назад. Потребители-горожане с низким уровнем дохода начали переходить на более высокие стандарты уровня жизни и отказываться от привычек низшего класса. У них появились деньги, а вместе с ними и желание покупать такие же товары, как и средний или высший класс. Страна быстро превращалась в огромный однородный рынок, а система сбыта все еще была рассчитана на отдельные, четко разграниченные по классам рыночные сегменты.

² В компании Sears издавна бытует легенда, что Генри Форд, прежде чем открыл свое первое автоматизированное предприятие, посетил и внимательно изучил деятельность Чикагского подразделения почтовой торговли Sears.

Вуд провел этот анализ и оценил ситуацию еще до того, как пришел в компанию *Sears*. Именно на его выводах базировалось решение переместить акцент компании на крупные розничные магазины, приспособленные для обслуживания как моторизованного фермера, так и городского населения.

Чтобы воплотить это решение в жизнь, пришлось внедрить целый ряд нововведений. К поиску поставщиков и приобретению товаров у них розничная торговля должна была добавить две совершенно новые важнейшие функции: дизайн товаров и развитие производителей, которые смогут производить их в больших количествах. Продукты, предназначенные в двадцатых годах для рынка определенного класса, например холодильники, нужно было переделать для массового рынка с ограниченной покупательной способностью. Надо было "создать" поставщиков для производства этих продуктов. Это часто делалось за деньги компании *Sears* и благодаря участию ее менеджеров, отлично подготовленных силами компании. Помимо этого, требовалось еще одно важное нововведение — выработка основополагающей политики взаимоотношений между компанией *Sears* и ее поставщиками, особенно с теми, которые сильно зависели от закупок компании. Нужно было заняться планированием и исследованием в сфере сбыта, а также систематическим созданием сотен небольших поставщиков, способных производить товары для массового рынка. На второй фазе развития компании *Sears* они были не менее важны, чем почтовые заказы и каталоги товаров на первой. И эти нововведения, без сомнения, также стали огромным вкладом в развитие американской экономики.

Переход на розничную торговлю через магазины означал необходимость в таком персонале, как менеджеры универмагов. Работая в области продаж товаров по почте, человек не мог подготовиться к управлению розничным торговым предприятием. Серьезной проблемой для компании *Sears* на протяжении первых десяти-пятнадцати лет розничных операций, практически до начала Второй мировой войны, была острая нехватка таких менеджеров. Нужны были систематические нововведения в области подготовки такого персонала, и политика *Sears* тридцатых годов стала отправной точкой для деятельности по развитию менеджмента, которая и не прекращается в отрасли и сегодня.

Расширение *Sears* на сферу розничных продаж означало также радикальные нововведения в организационной структуре. Продажи

по почте были очень централизованными, но магазинами розничной торговли невозможно управлять из головного офиса, расположенного за две тысячи миль от него. Ими надо управлять на месте. Для снабжения населения всей страны товарами по почтовым заказам достаточно было нескольких цехов. Но сегодня Sears владеет тысячами универмагов, у каждого из которых есть собственный рынок на своей собственной территории. Децентрализованная организационная структура, методы управления децентрализованной компанией, измерение эффективности менеджеров универмагов, поддержка корпоративного единства компании при максимальной локальной автономии — все это было абсолютно ново, и все это для нормального существования розничной торговли надо было создать с нуля. А для вознаграждения менеджеров универмагов по результатам эффективности необходимо было разработать принципиально новую политику оплаты труда.

И наконец, компания должна была внедрить нововведения в области организации работы складских помещений, архитектурного решения и физического места расположения магазинов. Традиционный розничный магазин для рынка Sears не подходил. Задача состояла не просто в том, чтобы вынести универмаги за пределы города и организовать достаточные площади для парковки автомобилей. Необходимо было в корне изменить концепцию розничного универмага. На самом деле, даже среди людей, работавших в этой компании, очень немногие понимали, насколько серьезным является это нововведение и насколько сильно оно повлияет на покупательские привычки американцев, а также на облик американских городов. А ведь торговые центры в пригородах, которые появились в пятидесятых годах как радикальное нововведение в сфере розничной торговли, были лишь логическим продолжением концепций и методов, разработанных в тридцатых годах Ричардом Сирсом.

Базовые решения, положившие начало широкой экспансии розничных универмагов, были приняты в начале тридцатых годов. Именно ими объясняется, почему объемы бизнеса и прибыли Sears резко возросли как раз в труднейшие времена Великой депрессии и Второй мировой войны.

В 1954 году Вуд ушел из компании, хотя и сохранял свое влияние на нее еще десять лет. После него ни один из последующих руководителей

Sears не задерживался на этой должности так долго. После ухода Вуда компанией управляла небольшая команда людей, включая председателя совета директоров, президента и исполнительного вице-президента. Все без исключения члены высшего руководства уволились, проработав пять-семь лет, а не оставались у руля фирмы на протяжении двадцати-тридцати лет, как Розенвальд и Вуд.

Изменения, предложенные преемниками Розенвальда и Вуда, были не менее глубокими и революционными по своему смыслу, чем нововведения первых двух руководителей. Они тоже пересмотрели бизнес Sears. Во времена управления Вуда компания превратилась из продавца в покупателя. Во времена его преемников она стала производителем товаров для американской семьи. Все чаще и чаще о Sears говорят как об ответственном и отлично проинформированном производителе, создающем для американцев именно те товары, которые им нужны и которые они хотят иметь. Сегодня инвестиции Sears прежде всего сосредоточены на фабриках-производителях, которыми она владеет и которые контролирует, хотя и цель экспансии в сфере розничной торговли преследуется компанией не менее энергично, чем прежде.

Компания снова и снова оценивает свой рынок с учетом последних изменений в моделях населения США. Розенвальд обеспечил новый, только формирующийся массовый рынок товарами массового потребления. Вуд снабдил этот массовый рынок товарами, которые прежде предназначались только для потребителей определенного класса, — бытовыми электроприборами. За последние двадцать лет Sears начала рассматривать американский рынок как рынок, на котором не существует больше сегментов для отдельных классов общества. Сегодня эта компания функционирует, исходя из предположения, что средний класс по типу своего экономического поведения аналогичен высшему классу, и соответственно расширяет свой ассортимент. Sears по-прежнему продолжает поставлять в свои универмаги самые разные бытовые электроприборы; судя по всему, это самая востребованная товарная категория. Но, кроме того, компания стала и крупнейшем в мире торговцем бриллиантами, одним из крупнейших в США продавцом книги крупным покупателем и продавцом произведений искусства — картин, старинных книг, рисунков и т.д.

Генерал Вуд вовлек компанию Sears в бизнес страхования автомобилей, которое он справедливо считал таким же неотъемлемым

атрибутом машины, как тормоза или крыло. Его преемники добавили страхование собственности всех видов, а также взаимный фонд для обслуживания рынка массового капитала. Иными словами, бизнес Sears больше не ограничен исключительно предложением товаров; компания определяет свою задачу как удовлетворение потребностей и пожеланий американской семьи среднего класса.

Джулиус Розенвальд, а впоследствии и еще более агрессивно генерал Вуд перешли на контроль основных производителей, поняв, что это единственный способ гарантировать необходимое Sears качество товаров и наиболее низкие цены для потребителей. Именно этим объясняется то, почему компания стремится контролировать и поставщиков производителей. Правильнее будет описать взаимоотношения Sears с ее поставщиками не как закупки, а как снабжение. Акцент в этой области постоянно все больше смещался на долгосрочную стратегию, прогнозирующую, какой будет американская семья завтра, что ей потребуется, а затем сориентированную на разработку соответствующих товаров и услуг. Возможно, на сегодняшний день Sears является первой и единственной по-настоящему сосредоточенной на маркетинге производственной компанией США, наделе практикующей то, что большинство производителей только пропагандируют, т.е. подход, основанный на полном маркетинговом цикле. Именно этой маркетинговой стратегии, сосредоточенной больше на создании источников предложения, чем на продажах товаров массовому потребителю, Sears обязана своим необычайным ростом объемов сбыта и прибыльности.

Сегодня компания сталкивается с новыми сложными и интересными задачами, решение которых потребует не менее стратегического мышления, чем требовало ее развитие в прошлом.

С самого начала Sears с большим интересом следила за основными тенденциями в изменении народонаселения США. Любимым управленческим инструментом Вуда была маленькая черная записная книжка, страницы которой были испещрены статистическими данными и демографическими прогнозами. Джулиус Розенвальд тоже основывал свой управленческий подход на анализе тенденций развития населения. Политика компании Sears на протяжении всего ее существования состояла в том, чтобы найти рынок большинства и превратить его в поистине массовый рынок.

Следует сказать, что, судя по всему, в Америке грядут изменения

рынка, и сегодняшнее стратегическое позиционирование Sears может оказаться для них неподходящим. К середине 1970-х годов семьи, состоящие из молодых образованных людей, основные кормилицы которых являются высококвалифицированными наемными работниками, станут доминирующей группой американского рынка. Возможно, Sears не сможет наладить с ними такие же отношения, какие были у нее с их родителями — в основном рабочими промышленных предприятий больших городов, — ведь она не производит, не покупает и не продает в сферах, которые пользуются наибольшим спросом этих семей и в которых их потребности растут быстрее всего. Sears изначально была ориентирована на материальные вещи, т.е. на производство, покупку и продажу промышленных товаров. У молодых образованных семей, естественно, тоже присутствует здоровый аппетит к приобретению товаров, но по характеру трат и жизненных ценностей они скорее принадлежат к наивысшему классу, чем просто к высшему, хотя и имеют средний доход. А это значит, что в их бюджете все более затратными, вернее всего, будут не товары, а такие статьи, как информация, образование, здравоохранение, досуг, путешествия, финансовые консультации и услуги, профессиональная помощь в выборе карьеры и т.д. Все это тоже входит в потребности и желания американской семьи. В этих областях американцы тоже ищут информированного и надежного продавца. Однако это не те области, в которых Sears проявила себя как надежного производителя и продавца.

Кроме того, Sears всегда рассматривала свой рынок как однородный. Ее не беспокоит тот факт, что меньшинства к числу ее клиентов никогда не принадлежали. Наиболее богатые и наиболее бедные категории населения США не покупают товары у Sears. Компания всегда принимала как должное то, что основная масса населения приобретает одни и те же товары, разделяет одни и те же ценности и вообще имеет общий экономический профиль и психологию экономического поведения. Но вскоре может оказаться, что это правило устарело. Уже сегодня появились признаки фрагментации американского рынка на большие сегменты, которые существенно отличаются друг от друга по покупательскому поведению и экономическим ценностям. Sears же представляется совершенно неподготовленной к подобным изменениям.

В сороковых годах Sears начала выходить за границы Соединенных

Штатов — сначала в Канаду, а затем в Латинскую Америку. В шестидесятых она вышла на рынок Испании. Но в остальных европейских странах ей удалось завоевать симпатии только небольшой группы потребителей. Сегодня постоянно ширятся слухи, что компания планирует захват японского рынка. Но пока Sears — это скорее американский, чем многонациональный бизнес. Судя по всему, вскоре компания столкнется с необходимостью принятия весьма рискованных и сложных решений. Если она по-прежнему останется преимущественно американской, то существует серьезная угроза спада роста и прибыльности, поскольку нетоварная группа становится все более и более важной частью семейного бюджета для американского среднего класса. Если же компания примет решение о превращении в поистине многонациональный бизнес, то ей придется решать, в каких именно странах и на каких рынках будет наиболее целесообразен и выгоден подход массового маркетинга, которого сегодня придерживается компания. Затем ей придется серьезно обдумать, какую стратегию ей следует для этого выбрать, начиная с архитектурного решения универмагов и упаковки товаров и заканчивая структурой взаимоотношений с другой страной, ее правительством, производителями и инвесторами. Sears придется научиться применять одни и те же базовые подходы и принципы на разных рынках и в условиях разных культур совершенно по-разному.

Если Sears не хочет утратить свои позиции лидера и способность к росту, то ей придется пройти через очень серьезные испытания и, возможно, вообще пересмотреть и изменить свой подход к бизнесу, к своим рынкам и сферам основных нововведений.

Правильные ответы всегда кажутся очевидными, только когда оцениваешь их с позиций будущего. Основной урок, который мы можем извлечь из истории развития компании Sears, состоит в том, что правильные ответы иногда вовсе не очевидны. В начале XX века "все знали", что обещание "мы гарантируем качество или возвращаем вам ваши деньги" означает для розничного торговца неминуемое финансовое разорение. В 1925 году "все знали", что американский рынок четко сегментирован по принципу доходов на разные группы, причем каждая группа покупает свои товары в своих магазинах. В пятидесятых "все знали", что американский горожанин предпочитает приобретать вещи в центре города, и т.д.

Еще более важный урок, который мы можем вынести из истории

компании Sears, заключается в том, что правильные ответы — далеко не всегда результат выдающихся способностей или особой интуиции. У Ричарда Сирса было и первое, и второе, но он потерпел неудачу. Правильные ответы являются следствием правильных вопросов, а это, в свою очередь, требует тяжелой и систематической работы. Только так можно понять, в чем суть бизнеса, и что такое "наш" бизнес.

ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС

*Бизнес создают и управляют им люди, а не силы —
 Ошибочность утверждения о необходимости
 максимизации прибыли — Прибыль: объективное условие
 экономической деятельности, а не ее логическое обоснование
 — Цель бизнеса: создание потребителя — Две функции
 предпринимательства: маркетинг и нововведения —
 Маркетинговая революция в Америке, Европе и Японии —
 Маркетинг как неспециализированная деятельность —
 Пример фирмы IBM — Консьюмеризм: "позор маркетинга"
 — От продаж к маркетингу — Предприятие как орган
 экономического роста и развития — Нововведение как
 экономическая функция — Как критерий бизнеса в целом
 — Продуктивное использование всех ресурсов, создающих
 богатство — Что такое продуктивный труд? — Знания,
 время, структура продукции, структура процесса и ор-
 ганизационная структура как факторы продуктивности
 — Как сделать знания продуктивными — Функции
 прибыли — Прибыль как социальная ответственность —
 Какова должна быть прибыль — Управление бизнесом как
 рациональная деятельность*

История компании Sears наглядно показала нам, что коммерческую компанию создают люди, а не силы, и люди управляют ею. Экономические силы являются ограничениями для деятельности менеджеров, но сами по себе они не определяют, что такое бизнес и чем будет заниматься компания. Нет ничего глупее, чем весьма распространенное утверждение, что "менеджмент только приспособливает компанию к рыночным силам". Менеджмент не только должен найти эти силы, он должен создать их. Чтобы фирма Sears превратилась в преуспевающую бизнес-компанию, понадобилось вмешательство Джулиуса Розенвальда семьдесят пять лет назад. Чтобы через двадцать пять лет после этого изменилась базовая природа компании и был обеспечен рост и процветание во время Великой депрессии и Второй мировой войны, потребовалось вмешательство генерала Вуда. Сегодня новое поколение

менеджеров должно принимать решения, которые предопределяют последующее процветание или крах компании. Это относится к любой бизнес-организации.

Еще один важный вывод: бизнес невозможно определить или объяснить только с точки зрения прибыльности. На вопрос "Что такое коммерческая компания?" бизнесмен, как правило, ответит: "Это организация, созданная для получения прибыли". Типичный экономист, вернее всего, даст такой же ответ. Но этот ответ не только неправильный, он вообще не имеет никакого отношения к бизнесу.

Превалирующая экономическая теория бизнес-предприятия и его поведения, которая представляет собой не что иное, как сложную формулировку принципа "купи подешевле, продай подороже", отлично подходит для описания того, как действовал Ричард Сирс. Но эта теория не может объяснить, как работает Sears, Roebuck и другие преуспевающие бизнес-предприятия, а также не дает объяснения, как они должны работать. Дело в том, что в их случае концепция максимизации прибыли совершенно теряет смысл.

Современные экономисты осознают это, однако все же пытаются спасти старую теорию. До сих пор ее поддерживает, например, Джоэл Дин, один из наиболее блестящих современных бизнес-экономистов. Правда, он ее формулирует по-другому:

Экономическая теория базируется на фундаментальной предпосылке, что максимизация прибыли является основной целью деятельности любой фирмы. Однако в последние годы максимизация прибыли рассматривается экономистами в рамках долгосрочного периода; ее больше относят к доходу менеджеров, чем к доходу владельцев; в нее включают нефинансовый доход, который выражается в увеличении времени досуга для наиболее занятых менеджеров и более "родственных" отношениях между разными уровнями менеджеров в рамках фирмы. Экономисты принимают во внимание ограничивающий фактор конкуренции, поддержку управленческого контроля, парирование требований относительно повышения заработной платы и предупреждение исков о нарушении антитрестовского законодательства. Сама концепция сегодня стала настолько общей и размытой, что создается впечатление, будто она охватывает чуть ли не все аспекты и цели человеческой жизни.

Эта тенденция отражает неизменно возрастающее осознание теоретиками того факта, что многие фирмы, особенно большие, не следуют принципу максимизации прибыли...¹

Концепция, которая "стала настолько общей и размытой, что создается впечатление, будто она охватывает чуть ли не все аспекты и цели человеческой жизни", — это уже не концепция. Это просто еще один способ выразить мысль "я не знаю и не понимаю". Теория, которая не подтверждается практикой, перестает существовать, она теряет смысл и становится бесполезной.

Опасность концепции максимизации прибыли заключается в том, что она превращает прибыльность в миф. Любой, кто заметит разногласия между теорией максимизации прибыли и реальной жизнью, как ее отобразил Джоэл Дин, справедливо придет к выводу, что прибыльность не имеет зна-

чения, — к выводу, к которому на практике пришел Джон Кеннет Гэлбрайт в работе *Новое индустриальное общество*².

Прибыль и прибыльность играют для общества более важную роль, чем для отдельной компании. Прибыльность является не целью, а фактором, ограничивающим бизнес-предприятия и бизнес-деятельность. Прибыль не есть логическое обоснование, причина существования; она не определяет характер бизнес-поведения и бизнес-решений; она является проверкой их обоснованности. Если бы вместо бизнесменов в директорских креслах сидели архангелы, им все равно пришлось бы заниматься вопросами прибыльности, даже если бы они лично совершенно не были заинтересованы в создании прибыли. Этот принцип применим и к людям, весьма далеким от архангелов, т.е. к советским комиссарам, которые управляли бизнес-предприятиями Советской России. Им пришлось управлять компаниями, зачастую приносящими намного большую прибыль, чем компании, которыми руководили эти западные проклятые капиталисты.

Первым испытанием целесообразности любого бизнеса является не максимизация прибыли, а достижение прибыли, достаточной для покрытия рисков, связанных с их экономической деятельностью, т.е. для избежания убытков.

¹Joel Dean. *Managerial Economics* (Prentice-Hall, 1951), p.28.

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

Существует стимул к получению прибыли или не существует — это не имеет совершенно никакого отношения к бизнес-поведению, прибыли и прибыльности. Если некий Джим Смит занялся бизнесом, чтобы получать прибыль, то это касается только его. Это ничего не говорит нам о том, что делает Джим и насколько эффективно он это делает. Мы, по сути, ничего не узнаем о деятельности человека, добывающего уран в Неваде, если нам скажут только то, что он рассчитывает сделать себе состояние. Мы ничего не узнаем о работе хирурга, если нам просто говорят, что он зарабатывает на жизнь или пытается принести пользу человечеству. Стимул к получению прибыли и производная от него максимизация прибыли не имеют отношения к функционированию бизнеса, цели бизнеса и к управлению бизнесом.

Упомянутая выше концепция не просто не соответствует действительности, она приносит огромный вред. Она является основной причиной непонимания природы прибыли в нашем обществе и глубоко укорененной враждебности по отношению к прибыли как к одному из наиболее опасных заболеваний индустриального общества. В значительной степени именно ей мы обязаны худшими ошибками социальной политики, причем не только в Америке, но и в Западной Европе, которая тоже неправильно поняла природу, функцию и цель бизнес-предприятия.

²Houghton Mifflin, 1967.

Именно ей мы обязаны превалирующим в нашем обществе убеждением, что между прибылью и способностью компании делать свой вклад в общество существует врожденный, изначальный конфликт. На самом же деле компания может вносить реальный вклад в общество только тогда, когда она работает с высокой прибылью. Проще говоря, маловероятно, что компания-банкрот будет хорошим местом для работы, добрым соседом местного сообщества или членом общества, хотя, следует признать, многие современные социологи продолжают свято верить в это.

Именно потребитель определяет суть бизнеса. Именно его готовность платить за товар или услугу превращает экономические ресурсы в богатство, а вещи — в товары. То, чем, по мнению фирмы, она занимается, не имеет первоочередного значения, особенно для будущего бизнеса и для его процветания. Типичное, с точки зрения инженера, определение качества приблизительно таково: это то, что сложно сделать и что обходится очень дорого! Однако это не качество, а некомпетентность. Важным будет то, что, по мнению потребителя, он покупает, что для него имеет ценность. Именно эти факторы определяют сам бизнес, то, что производит компания и будет ли она процветать. То, что покупает потребитель, то, что имеет для него наивысшую ценность, — это Не продукт. Он приобретает полезность, т.е. те полезные качества, которыми обеспечивает его товар или услуга. Что представляет собой ценность для потребителя, понять не так просто, как это может показаться на первый взгляд (более подробно этот вопрос рассматривается в главе 7).

Клиент — это основа любого бизнеса, именно от него зависит само его существование. Только потребитель определяет занятость и востребованность бизнеса. Именно для удовлетворения потребностей и желаний потребителя общество веряет бизнес-предприятию ресурсы, генерирующие богатство.

ЦЕЛЬ БИЗНЕСА

Чтобы понять, что такое бизнес, нам нужно начать с понимания его

цели. Цель бизнеса должна существовать не в самом бизнесе. Ее нужно найти в общественной сфере, поскольку любое бизнес-предприятие является органом общества. Существует только одно логическое определение цели бизнеса — *создание клиента.*

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

ДВЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ФУНКЦИИ

Поскольку целью бизнес-предприятия является создание клиента, то любая компания имеет две только две базовые функции — маркетинг и новаторство. Только маркетинг и новаторство обеспечивают результаты, все остальное — "издержки".

Маркетинг — уникальная функция бизнеса. Коммерческая компания отличается от всех остальных организаций человеческого общества тем, что она занимается *рыночным сбытом* товара или услуги. Ни церковь, ни армия, ни школа, ни государственное учреждение этим не занимается. Любая организация, которая самореализуется в результате рыночного сбыта товара или услуги, называется бизнес-компанией. Любая организация, в которой рыночный сбыт (маркетинг) не предусмотрен, бизнес-организацией не является, и ею не следует управлять так, как будто это так.

Первым человеком на Западе, который определил рыночный сбыт как уникальную и центральную функцию бизнес-предприятия, а создание потребителя как специфическую задачу менеджмента, был Сайрус Г. Мак-Кормик (1809-1884). В литературе его имя упоминается лишь в связи с тем, что он изобрел механическую машину для сбора урожая. Однако кроме этого он также изобрел основные инструменты современного маркетинга — маркетинговое исследование и маркетинговый анализ, концепции рыночной ситуации, ценовых политик, службы продаж, обслуживания клиентов, кредита с погашением в рассрочку. Все это Мак-Кормик придумал уже к 1850 году, но его изобретения были воплощены в жизнь только через пятьдесят лет и не на родине создателя.

На Дальнем Востоке зачатки маркетинга появились еще раньше, хотя первые последователи этой идеи появились лишь много лет спустя. Рыночная торговля возникла в Японии приблизительно в 1650 году. Ее изобретателем был основатель династии Мицуи, который осел в Токио как торговец и открыл магазин, который можно отдаленно назвать первым универмагом. Он на 250 лет опередил идеи, столь ярко воплотившиеся в стратегии компании Sears, Roebuck: быть покупателем для своих потребителей, разрабатывать нужные им продукты; возвращать деньги неудовлетворенному покупателю без лишних вопросов; обеспечивать покупателей широким ассортиментом продуктов, не фокусируясь на одном направлении или процессе. Этот предприниматель также заметил, что социальные изменения, произошедшие в то время в его стране, создали новый класс потенциальных потребителей урбанизированное население и новую буржуазию. Основываясь на всех этих реалиях, Мицуи и его последователи создали не только то, что на сегодняшний день стало самым крупным бизнесом в сфере розничной торговли Японии — сеть универмагов Мицукоси, — но и одну из наиболее крупных промышленно-финансовых монополий Японии Mitsui Zaibatsu,

Экономическая революция в Америке, произошедшая в начале XX века, в значительной мере была маркетинговой революцией. Творческий, агрессивный, новаторский маркетинг является в

американском бизнесе большой редкостью. Очень немногие компании могут сравниться в этом плане с деятельностью Sears в 1925 году, не говоря уже о Sears 1970-х годов. Пятьдесят лет назад типичный подход к рыночному сбыту был основан на лозунге "Отдел продаж продаст все, что произведет фабрика". Сегодня все большую популярность приобретает другой девиз: "Наша задача — производить то, что нужно рынку". И каким бы несовершенным ни было воплощение этого принципа в жизнь, сама постановка этого вопроса изменила нашу экономику так же сильно, как любое техническое нововведение XX века.

В Европе долгое время после окончания Второй мировой войны внутренний сбыт вообще не расценивался как ключевая функция бизнеса. К экспортным торговым операциям относились как к чему-то очень ценному. Все это было пережитком меркантилизма XVIII века, когда внутреннее потребление считалось антиобщественным, а продажи за границу расценивались как высоко патриотический и достойный уважения акт (такое отношение до сих пор бытует в Японии и является основой государственной стратегии этой страны).

Сбыт был вообще не в чести. До 1914 года менеджер по экспортным торговым операциям мог стать офицером прусской армии, он был "настоящим джентльменом". В отличие от него менеджер по продажам внутри страны такой возможности не имел и вообще был всеми презираем. В конце пятидесятых годов в больших итальянских компаниях менеджеры по экспортным продажам заседали в совете директоров и принадлежали к топ-менеджменту, в числе которого не было ни одного человека, отвечавшего за внутренние продажи. И это при том, что на местном рынке работало около 70% бизнес-компаний.

Традиционное предубеждение европейцев по отношению к рынку, потребителю и продажам является одной из важнейших причин популярности международных картелей в Европе. Когда области промышленности в бизнесе распределены на большие четкие картели, то никому не нужно волноваться о рынках и продажах.

Переход от упомянутого подхода к новому, в рамках которого маркетинг рассматривался как основная бизнес-функция, является

одной из основных причин быстрого восстановления европейской экономики начиная с 1950 года.

Маркетинговый подход возник в Европе в двадцатых годах благодаря деятельности британской сети розничной торговли Mark & Spencer. Невзирая на огромный успех Mark & Spencer, достигнутый ею меньше чем за пятнадцать лет (с 1920 по 1935 год), — фирма стала крупнейшей, самой быстрорастущей и наиболее прибыльной компанией розничной торговли — до начала пятидесятых годов у нее было очень мало последователей. С тех пор все изменилось — маркетинговая революция очень сильно изменила Европу. Наиболее активными участниками этих событий были компании Philips, Holland, Unilever и Fiat.

В Японии наблюдалась похожая ситуация. Очень немногие фирмы в этой стране последовали примеру Mitsui. Маркетинговая революция началась с появлением компании Sony, которая в пятидесятых годах начала продавать свою продукцию сначала в Японии, а затем и во всем мире. До ее прихода японские фирмы ориентировались на продукт, а не на рынок, что, однако, не помешало им чрезвычайно быстро научиться новому подходу. Экономический успех Японии на мировых рынках начиная с пятидесятых годов, да и все экономическое чудо Японии в целом, в основном зиждется на принятии идеи, что маркетинг является первичной функцией бизнеса и одной из его важнейших задач.

Маркетинг носит настолько основополагающий характер, что его даже нельзя рассматривать как отдельную бизнес-функцию (т.е. как отдельную сферу профессиональной деятельности) по аналогии с производством или управлением кадрами. Конечно, маркетинг требует конкретных, специфических видов деятельности, но в тоже время он является центральным аспектом всего бизнеса. Это бизнес в целом, но с точки зрения потребителя. А это значит, что все сферы деятельности предприятия тем или иным образом имеют отношение к маркетингу и должны нести за него ответственность.

Среди американских компаний-производителей самым выдающимся последователем маркетингового подхода можно назвать компанию IBM. Эта компания является также хорошим

примером влияния маркетинга на успех фирмы (см. анализ деятельности IBM в главе 60). Своим стремительным ростом компания IBM обязана не технологическим нововведениям или лидерству по продукту. Она была далеко не первой, когда вышла на рынок компьютеров, и не располагала экспертными знаниями в области технологий или научными знаниями в компьютерной сфере. В отличие от технологических лидеров периода создания первых компьютерных технологий — Unicas, GE и RCA, — которые были сфокусированы на продукте и технологиях, менеджеры IBM задались вопросами: "Кто наш потребитель? Что имеет для него ценность? Как он покупает? Что ему нужно?" А в результате IBM довольно скоро стала лидером рынка.

ОТ ПРОДАЖ К МАРКЕТИНГУ

Несмотря на постоянное усиление внимания к маркетингу и маркетинговому подходу, вопрос их использования до сих пор остается для многих современных компаний чисто риторическим. Доказательством этого служит такое явление, как консьюмеризм (общественное движение, целью которого является эффективная защита потребителей. — *Примеч. ред.*). Консьюмеризм, по сути, требует от бизнеса того, что тот предлагает на рынке. Он требует, чтобы бизнес начинался с потребностей и ценностей потребителя, определял свою цель как удовлетворение этих потребностей и основывал вознаграждения работников на том вкладе, который способствует удовлетворению этих потребностей. То, что после двадцати лет разглагольствований о маркетинге консьюмеризм смог стать столь влиятельным и популярным движением, доказывает, что до сих пор маркетинг широкого применения еще не имел. Консьюмеризм — это "позор маркетинга".

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

Более того, консьюмеризм должен устранить недоразумение, которое хорошо объясняет, почему маркетинг в том виде, в котором

он нам нужен, до сих пор применяется столь ограниченно. Когда менеджеры говорят о маркетинге, они, как правило, имеют в виду всю организованную деятельность, связанную с *продажами*. Настоящий же маркетинг начинается с того, с чего начинала компания Sears, т.е. с потребителя, его демографических характеристик, реалий его жизни, его потребностей и ценностей. Он не спрашивает: "Что мы хотим продать?" Он спрашивает: "Что хочет купить потребитель?" Он не говорит: "Вот что дает наш продукт". Он говорит: "Вот то удовлетворение, которое ищет потребитель, и оно гармонирует с такими-то ценностями и потребностями потребителя".

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

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

В идеале результатом правильных маркетинговых действий должен стать потребитель, готовый совершить покупку. Все, что для этого нужно сделать, — только поставить товар или услугу на рынок. Следовательно, в таком случае нужно заниматься логистикой, а не продажами, статистическим распределением, а не продвижением сбыта. Возможно, наш путь к этому идеалу будет долгим. Консьюмеризм лишний раз подчеркивает, что нашим девизом для управления бизнесом должен стать "от продаж — к маркетингу".

ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ОРГАН ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА И РАЗВИТИЯ

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

Бизнес-предприятие может существовать только в растущей, развивающейся экономике или хотя бы в такой, которая приемлет

перемены и считает их естественным явлением. Компания — специфический орган роста, развития и перемен в обществе.

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

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

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

Антибиотики стоят намного больше, чем холодный компресс, который врачи использовали раньше для лечения пневмонии; компьютер намного дороже, чем счеты; пишущая машинка дороже ручки; копировальный аппарат Хегох значительно дороже, чем трафаретная бумага. А если нам когда-нибудь удастся найти средство против рака, то оно будет стоить дороже, чем самые пышные похороны.

Цена продукта — это мера ценности нововведения или всего экономического процесса. Цену можно увязать с выходом на единицу продукта, например, цену лекарства — с затратами, которые оно экономит в днях пребывания пациента на больничном, и временем, которое оно прибавляет к годам трудовой жизни человека. Но даже такая форма измерения не будет достаточно адекватной. Нам очень нужна мера ценности. Какую экономическую ценность обеспечивает то или иное нововведение потребителю? Только потребитель может об этом судить, ведь только ему досконально известна его экономическая реальность.

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

Более того, новаторство — это отнюдь не то же самое, что *изобретение*. Этот термин имеет экономический, а не технологический оттенок. Нетехнологические нововведения — инновации в экономической и социальной сфере — не менее важны, чем технологические (более подробно этот вопрос рассматривается в главе 61).

Каким бы важным ни было изобретение парового двигателя, две нетехнологические инновации были не менее важны для появления современной экономики: активизация покупательной способности путем предоставления банковских кредитов и применение математической теории вероятности к физическим рискам экономической деятельности, т.е. к страхованию. Не менее важным нововведением стало внедрение ограниченной ответственности и последующее развитие компаний с ограниченной ответственностью. Кредит в рассрочку тоже имел не огромное значение — благодаря ему покупатель может заплатить за средства производства и вернуть заем из будущих плодов своих инвестиций. Именно такой кредит в XIX веке обеспечил американского фермера возможностью приобретать механизмы и орудия труда, которые серьезно повышали продуктивность его труда, а затем, когда он собирал большой урожай с более низкими затратами, оплачивать свою покупку. Кредит в рассрочку стал мощнейшим двигателем экономического прогресса многих современных слаборазвитых стран.

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

банке. Традиционно инновационное лидерство в области разработки товаров и услуг сосредоточивалось на одной функциональной сфере деятельности, которая не отвечала ни за что другое. Это особенно справедливо по отношению к компаниям, работающим в сфере тяжелой промышленности или химической отрасли. В страховой компании тоже может существовать специальный департамент, в обязанности которого входит управление разработкой новых видов страхования. В таких компаниях встречаются и другие департаменты, отвечающие за нововведения в сфере организации продаж полисов, стратегического менеджмента, работы с исковыми заявлениями. В них иногда бывает целая группа, занимающаяся инновациями в сфере инвестиций. И все это — аспекты бизнес-деятельности страховой компании.

Лучшим способом организации для систематических, целесообразных инноваций является бизнес-деятельность, а не функциональная работа. В то же время каждое управленческое подразделение бизнеса должно нести ответственность за новаторство и за конкретные цели в этой области. Оно должно отвечать за вклад в инновации продукта или услуги компании. Кроме того, оно должно сознательно и постоянно стремиться к усовершенствованиям в своей сфере — независимо от того, будет это сбыт, бухгалтер, контроль качества или управление персоналом.

Новаторство — это деятельность, направленная на повышение способности человеческих и материальных ресурсов создавать богатство. Эта деятельность особенно важна для развивающихся стран, которые зачастую обладают немалыми ресурсами, но остаются бедными, поскольку не умеют заставить эти ресурсы создавать богатство. Конечно, они могут импортировать новые технологии, но чтобы эти технологии работали, им необходимо внедрять свои нововведения в социальной сфере.

Осознание этого стало самым сильным активом людей, сто лет назад основавших Японию в ее современном виде. Они умышленно до недавних пор сохраняли зависимость своей страны от западных технологий. А всю свою энергию и энергию своего народа они направили на социальные нововведения, которые позволили стране превратиться в мощное современное экономически развитое общество и вместе с тем сохранить чрезвычайно самобытные японские традиции и культуру.

Для экономического развития новаторство является ключевым

фактором; по сути, экономическое развитие — это в первую очередь предпринимательская задача³.

Менеджеры должны уметь преобразовывать потребности общества в возможности для прибыльного бизнеса. Это еще одно определение новаторства. Именно на нем нужно делать акцент в наши дни, когда мы отлично осознали потребности общества, школ, систем здравоохранения, городов и окружающей среды. Эти потребности по своей сути не слишком отличаются от тех, которые предприниматель XIX века преобразовал в индустрию роста — городские газеты, автомобили, школьные учебники, телефон и фармацевтику. Новые потребности точно так же требуют новаторского бизнеса.

ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ, СОЗДАЮЩИХ БОГАТСТВО

Для достижения своей цели — создания потребителя — предприятие должно использовать ресурсы, создающие богатство. Следовательно, на нем лежит ответственность за продуктивное использование этих ресурсов. В этом состоит административная функция бизнеса. С экономической точки зрения это называется продуктивностью.

В последние несколько лет все только и делают, что говорят о продуктивности. То, что более высокая продуктивность, или более правильное использование ресурсов, одновременно является и ключом к более высоким жизненным стандартам, и желательным результатом бизнес-деятельности, сегодня ни для кого не является новостью. Все знают, что ухудшение состояния современной экономики, неконтролируемая инфляция — все это болезнь дефицита, вызванная недостаточной продуктивностью. На самом деле о продуктивности нам известно чрезвычайно мало, мы даже не знаем, как ее измерить.

³ Более подробно об этом читайте в работе южноамериканского просветителя и бизнесмена Рейнальдо Скарпетты, "Management Education as a Key to Social Development" в книге *Preparing Tomorrow's Business Leaders Today*, под редакцией Питера Друкера (Prentice-Hall, 1969)

Продуктивность означает баланс *всех* факторов производства, обеспечивающий наибольший результат при наименьших усилиях. Это понятие очень сильно отличается от продуктивности отдельно взятого работника или продуктивности за час работы; ее трудно отобразить с помощью таких традиционных стандартов.

Эти стандарты основаны на представлении, пришедшем к нам из XVIII века, о том, что физический труд в конечном счете является единственным продуктивным ресурсом, единственной формой приложения усилий человека. Эти стандарты отражают механистическое заблуждение, последней жертвой которого был Маркс и марксистская экономика. Суть его в том, что все достижения человека можно в конечном счете измерить в единицах затрат мускульных усилий.

Но повышение продуктивности в современной экономике никогда не достигается мускульными усилиями; это всегда результат отказа от приложения физических усилий или замены рабочего тем или иным видом механической энергии, например в капитальное оборудование⁴.

Не менее важным, но до недавнего времени игнорируемым, является увеличение продуктивности за счет замены физического труда (как квалифицированного, так и неквалифицированного) знаниями, что ведет к переходу от использования работников физического труда ко все более активному привлечению работников умственного труда, таких как менеджеры, технические специалисты и профессионалы в разных областях.

Нам не потребуется очень долго думать, чтобы прийти к выводу, что темпы формирования капитала, которому экономисты уделяют так много внимания, являются второстепенным фактором. Кто-то должен выполнять задачу выработки концепции, а также теоретическую и аналитическую задачи, т.е. заниматься планированием и разработкой оборудования еще до того, как оно будет установлено и будет пригодно к пользованию.

⁴ В этой области детальное исследование было проведено Саймоном Кузнецом (Гарвардский и Пенсильванский университеты); оно продемонстрировало прямую связь между инвестициями в капитальное оборудование и повышением продуктивности в США.

Базовым фактором развития экономики должны быть темпы "формирования мозгов", иначе говоря, темпы, с которыми страна поставляет людей с большим воображением, хорошим образованием, четким мировоззрением и теоретическими и аналитическими способностями.

Планирование, конструирование и установка капитального оборудования обеспечивает рост продуктивности путем замещения человеческого разума чем-то другим лишь частично. Не менее важным является непосредственное изменение характера труда и переход от физического труда многих людей к труду, требующему теоретического анализа и концептуального планирования без инвестиций в капитальное оборудование.

Роль последнего фактора впервые стала заметной в 1950-х годах, после проведения анализа разрыва между американской и европейской экономиками.

Это исследование было проведено Станфордским исследовательским институтом и Организацией экономического сотрудничества. Оно очень четко продемонстрировало, что различия в продуктивности американской и европейской экономик совершенно не связано с разницей в капиталовложениях. Невзирая на приблизительно одинаковые инвестиции в основной капитал, во многих отраслях промышленности Европы продуктивность была на две трети ниже, чем в тех же отраслях США. Единственным реалистичным объяснением этого разрыва была недостаточная пропорция менеджеров и технических специалистов, а также неэффективная организационная структура европейских компаний, в основе которой лежал физический ручной труд.

В 1900 году типичная производственная фирма США затрачивала на управленческий, технический и экспертный персонал всего 5-8 долларов на 100 долларов на оплату труда производственных рабочих. Сегодня во многих отраслях промышленности эти две цифры сравнялись, даже несмотря на то, что вторая категория затрат пропорционально росла намного быстрее. За исключением производства, транспорта и добычи, т.е. в сфере сбыта, страховом бизнесе и сервисных отраслях (а это две трети американской экономики) повышение продуктивности было достигнуто в первую очередь за счет замещения физического труда планированием, а мускулов — интеллектом и знаниями.

Несомненно, самые серьезные благоприятные возможности для увеличения продуктивности можно найти лишь в самой работе, особенно в менеджменте. Терминология бизнеса, особенно в области бухгалтерского учета, в отношении продуктивности стала настолько сложной, что в ней зачастую чрезвычайно трудно разобраться. Бухгалтера, например, называют продуктивным трудом труд работников, обслуживающих механизмы, а этот труд является как раз наименее продуктивным. Непродуктивным же они называют любой труд, в котором не обслуживаются механизмы, т.е. все остальное — физический труд доиндустриальной эпохи, высококвалифицированный труд мастера-инструментальщика, высококвалифицированного электрика, высококвалифицированного прораба, производственных инженеров, специалистов по контролю качества. По сути, такое определение выражает моральное неодобрение наиболее продуктивных ресурсов — менеджеров, исследователей, планеров, дизайнеров, новаторов. Оно также помогает поддерживать чисто паразитические элементы в форме высокооплачиваемого персонала, необходимость в котором возникает, как правило, из-за плохой организации, неблагоприятного организационного климата и нечетких целей, другими словами, из-за плохого менеджмента.

Нам нужна концепция продуктивности, которая учитывает усилия, наиболее влияющие на результат. Нам нужна концепция, которая отражает их в соотношении с результатом, а не та концепция, которая исходит из предположения, что труд является единственным продуктивным ресурсом. Однако и такую концепцию, хотя она и будет большим шагом вперед, нельзя считать адекватной, если соответствующее определение усилий ограничится лишь измеряемыми видами деятельности и прямыми издержками, как в определении бухгалтеров. Существуют факторы, которые оказывают на продуктивность большое, если не решающее, влияние, но в конкретных показателях издержек их выразить невозможно.

Во-первых, это знания — наиболее продуктивный ресурс при правильном применении и самый дорогостоящий и совершенно непродуктивный при неправильном. Высококвалифицированный работник по определению обходится организации дорого. Потратив много лет на получение образования, он является объектом огромных инвестиций общества. Во-вторых, это такой фактор, как

время, — наиболее ценный человеческий ресурс. Если труд человека либо машины используется лишь половину возможного времени, то это непременно негативно скажется на продуктивности. Нет ничего более непродуктивного, чем простой дорогостоящего оборудования или потерянное время высокооплачиваемых и талантливых работников. Не менее непродуктивным является затрата больших усилий, чем это целесообразно в той или иной ситуации, например, попытка ввести три смены на заводе с недостаточно большими производственными мощностями или на старом и постоянно ломающемся оборудовании.

Однако самым продуктивным либо самым непродуктивным бывает время самого менеджера, однако это наименее известный, самый плохо изученный и плохо управляемый фактор продуктивности⁵.

Продуктивность, кроме всего прочего, зависит от товарного ассортимента, баланса между разными комбинациями одних и тех же ресурсов. Как известно любому менеджеру, производные рыночных ценностей от различных комбинаций редко пропорциональны усилиям, приложенным для создания этих комбинаций. Часто между ними вообще прослеживается довольно слабая взаимосвязь. Компания, выпускающая постоянный объем товаров при неизменных квалификационных требованиях и постоянных затратах материалов и расходах на оплату труда производственных рабочих, может заработать огромные деньги или, наоборот, обанкротиться — все зависит от структуры продукции. Конечно, это говорит о больших различиях в продуктивности одних и тех же ресурсов, но на основе анализа издержек этих различий выявить невозможно.

Существует еще один важный фактор, который я называю "структурой процесса". Что будет для компании более продуктивно — купить определенную деталь или произвести ее самой; самой собирать изделие или передать эту операцию подрядчику, сбывать свой продукт через собственные каналы сбыта под собственным брендом или предоставить независимым оптовым торговцам право продавать их под своими брендами? В чем сила компании? Какой конкретный набор знаний, способностей, опыта и репутации будет для компании наиболее продуктивным?

⁵ См. книгу автора *Эффективный руководитель* (1966), в частности главу 1.

Менеджмент не должен заниматься всем сразу; компания не должна заниматься всеми видами деятельности, которые с объективной точки зрения кажутся ее руководству наиболее прибыльными. Менеджеры обладают конкретными способностями и ограничениями, и если управленческая группа попытается выйти за их пределы, то, скорее всего, она потерпит крах, какой бы прибыльной не казалась первоначальная идея.

Так, люди, которые хорошо управляют стабильной компанией, скорее всего, не смогут приспособиться к реалиям быстро растущего бизнеса. Как показывает жизненный опыт, менеджеры, которые "выросли" как профессионалы в быстро растущей организации, на стадии консолидации бизнеса склонны действовать деструктивно. Люди, которые отлично проявляют себя в бизнес-сфере, базирующейся на долгосрочных исследованиях и разработках, вряд ли будут столь же эффективны в области сбыта, для которой характерен сильный прессинг.

Использование специфических способностей компании и ее менеджмента, учет этих специфических ограничений — важнейший фактор продуктивности. Конгломераты могут оптимизировать продуктивность капитала, но в других, не менее важных сферах их продуктивность и, соответственно, результативность останутся низкими. И наконец, жизненно важную роль для продуктивности играют организационная структура и уровень сбалансированности разных видов деятельности в рамках компании. Если из-за плохой организации менеджеры большую часть своего рабочего времени тратят на выяснение того, кто и чем должен заниматься, а не на выполнение своих рабочих заданий, то наиболее ценный ресурс компании растрачивается впустую. Если топ-менеджмент интересуют исключительно вопросы инженерных разработок и решений (потому что все его члены пришли в руководство именно из этой сферы), а компании следовало бы сосредоточить внимание на маркетинге, то продуктивность менеджеров будет низкой. А ущерб для компании в результате этого может быть намного больше, чем падение объемов производства в расчете на человеко-час.

Все эти факторы дополняют те, которые традиционно учитываются экономистами и бухгалтерами, — это труд, капитал и сырье, — но они не менее важны.

Таким образом, нам нужно не только дать определение

продуктивности, которое охватывало бы все влияющие на нее факторы, но и определить цели, которые учитывали бы все эти факторы. Нам, например, необходимо создать инструменты, которые позволят измерять влияние на продуктивность замены труда капиталом. Нам нужно разработать средства для разграничения творческих накладных расходов от паразитических, для оценки влияния на продуктивность временного фактора, структуры продукции и процесса, организационной структуры и уровня сбалансированности разных видов деятельности.

Адекватные концепции и инструменты для измерения продуктивности нужны не только каждому менеджменту, но и всей экономике в целом. Их отсутствие — самый большой пробел в экономической статистике, который сильно ослабляет нашу экономическую стратегию и мешает нам бороться с депрессией и инфляцией.

ФУНКЦИИ ПРИБЫЛИ

Прибыль — это не причина, а следствие; это результат эффективности либо неэффективности деятельности компании в сфере маркетинга, новаторства и продуктивности. Прибыль — главный тест организации на эффективность. По сути, это единственный надежный тест, и русские очень быстро поняли это, когда в начале двадцатых годов пытались отменить и запретить само понятие прибыли (они скромно называли ее капитальным фондом, всеми силами избегая "ругательного" слова "прибыль" аж до второй половины пятидесятых годов). Прибыль — яркий пример того, что имеют в виду инженеры, говоря об обратной связи, которая лежит в основе всех систем автоматизированного производства: саморегулирования процесса на базе его же результатов.

У прибыли есть и вторая функция, которая является не менее важной. Это премия за риск, связанный с неопределенностью. Экономическая деятельность, как любая деятельность, сосредоточена на будущем. А единственное, что нам известно о будущем, — это то, что оно неопределенно, что оно связано с риском. Само слово "риск" на арабском языке означает "зарабатывать свой насущный хлеб". Именно идя на риск, бизнесмен зарабатывает свой

насущенный хлеб. Бизнес-деятельность — это экономическая деятельность, неизменно нацеленная на изменения. Иными словами, она постоянно старается "спилить сук, на котором сидит"; она постоянно повышает степень имеющегося риска и создает новый риск. Как показала история компании Sears, экономическая деятельность может иметь очень долговременные последствия. Чтобы базовые решения компании возымели нужный эффект, а основные инвестиции окупились, понадобилось пятнадцать-двадцать лет. Девиз "продлить окольный экономический путь" — сотню лет был известен как предпосылка экономического роста и развития. И все же нам известно о будущем только то, что по мере нашего приближения к нему его риски возрастают в геометрической прогрессии.

Прибыль, и только прибыль, может обеспечить капитал для рабочих мест завтра; он может обеспечить *больше* мест и *более качественные* места.

По самому определению экономического прогресса инвестиции, необходимые для создания новых и дополнительных рабочих мест, постоянно возрастают.

Сегодняшний бухгалтер или инженер живет лучше, чем жил его предок-фермер, не потому, что он работает тяжелее. Его работа значительно легче той, которую выполнял его дед и даже отец. Он заслужил лучшую жизнь не потому, что он лучше. Он точно такой же человек, как его дед или дед его деда. Ему платят намного больше, и работает он намного меньше, потому что капитальные инвестиции в него и в его рабочее место намного превышают средства, которые были вложены в рабочее место его деда. В 1900 году, когда его дед только начинал свою трудовую деятельность, капитальные инвестиции в расчете на одного американского фермера составляли максимум 5 тыс. долл. А чтобы создать рабочее место для современного бухгалтера или консультанта, общество должно сначала инвестировать как минимум 50 тыс. долл. в капитал и затраты на школу и образование. Затем работодатель инвестирует еще от 25 тыс. до 50 тыс. долл. в каждое рабочее место. Все эти инвестиции, которые создают дополнительные и лучшие места работы, берутся из излишка, приносимого экономической деятельностью, т.е. из прибыли.

И наконец, прибыль платит за экономическое удовлетворение и обслуживание общества, начиная со здравоохранения и заканчивая обороной, начиная с образования и заканчивая сферой развлечений. За все это нужно платить из излишков экономического производства, т.е. из разности между ценностью, которую приносит экономическая деятельность, и ее издержками.

Бизнесмены наших дней склонны быть яркими приверженцами и апологетами прибыли. Это мера той мрачной работы, которую они провели, объясняя прибыль, в первую очередь, самим себе. Дело в том, что прибыль не *имеет* рационального обоснования до тех пор, пока ее объясняют с точки зрения таких нелепых концепций, как стимул к получению прибыли и максимизация прибыли.

Прибыль не нуждается ни в каком оправдании, поскольку она является экономической и социальной потребностью. Наоборот, это бизнесмены должны искать себе оправдание за то, что они не в состоянии создать прибыль, соответствующую экономической и социальной функциям, которые может развивать только прибыль.

Вальтер Ратенау (1867-1922), немецкий менеджер высшего звена, государственный деятель и социальный философ, который намного глубже, чем любой другой западный мыслитель, задумался в свое время об ответственности бизнеса перед обществом, предложил заменить понятие "прибыль" понятием "ответственность". Прибыль, конечно, не полностью охватывает понятие ответственности бизнеса, но ее обеспечение — его первейшая обязанность. Компания, которая не генерирует достаточной прибыли, рискует целостностью ресурсов, вверенных ей обществом, и способностью экономики своей страны к дальнейшему росту и развитию. Иными словами, она не оправдывает оказанного ей доверия.

И наконец, любое бизнес-предприятие должно иметь определенный минимальный уровень прибыли — прибыль, покрывающую его будущие риски; которая дает ему возможность оставаться в бизнесе и сохранять способность своих ресурсов создавать богатство. Уровень необходимой минимальной прибыли влияет на бизнес-поведение и бизнес-решения компаний, поскольку на его основе формируются соответствующие ограничения и проверяется их надежность и целесообразность. Чтобы эффективно управлять, менеджмент должен установить четкую цель относительно

прибыли, которая должна быть не меньше минимальной, и разработать критерии для измерения фактической прибыли и сравнения ее с минимальной (подробнее об этом речь пойдет в главах 8 и 9).

Так что же это значит — управлять бизнесом? Если считать бизнес-деятельность нацеленной на создание клиента путем маркетинга и новаторства, значит, управление бизнесом по своей сути является предпринимательской деятельностью. Конечно, существует определенная потребность и в административной деятельности, но и она всегда преследует предпринимательские цели. Иными словами, структура определяется стратегией.

Таким образом, управление бизнесом должно быть скорее творческой задачей, чем задачей адаптации. Чем больше менеджеры создают или изменяют экономические условия, а не пассивно приспосабливаются к ним, тем больше они управляет бизнесом.

Анализ природы бизнеса показывает, что управление, окончательным тестом успеха которого является эффективность деятельности компании, — задача рациональная. В частности, это означает, что бизнес должен ставить цели, отображающие, что было бы желательно достичь, а не как приспособиться к тому, что возможно (как гласит теория максимизации прибыли). Только определившись с целями, менеджмент может задаться вопросом, какие шаги следует предпринять в выбранном направлении. Для этого ему необходимо решить, каким бизнесом занимается его компания и каким бизнесом ей следует заниматься.

БИЗНЕС-ЦЕЛЬ И БИЗНЕС-МИССИЯ

Теория бизнеса — Ошибочность концепции Unternehmer — Зачем нужна теория бизнеса — Особенно в сегодняшней организации знаний — Ответ на вопрос "В чем суть нашего бизнеса?" не прост и не очевиден — Теодор Вэйл и телефонная компания — Первоочередная обязанность топ-менеджмента — Неспособность определить бизнес-цель и бизнес-миссию является основной причиной упадка и краха компаний — Почему так редко задаются вопросом "В чем суть нашего бизнеса?" — Расхождения во взглядах — Какое определение бизнеса дает потребитель — Кто является нашим потребителем — Клиент и потребитель — Из истории ковровой промышленности — Где находится потребитель — Что он покупает — Иррациональных потребителей не существует — Экономисты предлагают свою концепцию ценности — Что такое цена — Когда стоит спрашивать "В чем суть нашего бизнеса?" — Самое важное: когда бизнес процветает — "Каким станет наш бизнес?" — Роль демографических тенденций — Изменения в экономике, моде и конкуренции — В предвкушении новаторства — Неудовлетворенные запросы потребителя — "Каким должен быть наш бизнес?" — Необходимость запланированного отказа от устаревшего

Все величайшие основатели большого бизнеса — начиная с семьи Медичи, основателей Bank of England и заканчивая Томасом Уотсоном — имели очень четкую идею или, точнее сказать, теорию бизнеса, которая управляла их действиями и решениями. Доступная, простая и пронизательная теория бизнеса, а не интуиция, характеризует по-настоящему успешного предпринимателя, человека, который не только зарабатывает большие деньги, но и создает организацию, способную существовать и развиваться и после его ухода.

Индивидуальному предпринимателю нет нужды анализировать свои концепции и объяснять свою теорию бизнеса

другим. Он сам является мыслителем, аналитиком и исполнителем — все в одном человеке. Однако бизнес-предприятие требует, чтобы теория бизнеса была продумана и разъяснена в подробностях другим людям. Оно нуждается в четком определении бизнес-цели и бизнес-миссии. Оно требует ответа на вопрос "В чем суть нашего бизнеса и каким он должен быть?"

В отличие от предпринимателя-индивидуала бизнес-предприятие, как правило, должно непрерывно существовать дольше жизни одного человека или даже целого поколения. Оно не может уподобляться торговцу-авантюристу, который одновременно занимается только одним делом, прекращая его, чтобы заняться следующим. Бизнес-предприятие должно привязывать ресурсы к намного более длительному будущему, оно и само является результатом обязательств, взятых ее основателями и руководителями в прошлом. Иными словами, оно связано как с прошлым, так и с будущим — через устоявшуюся организацию, решения, принятые в прошлом, инвестиции, инвентарь, продукты, рынки и, что наиболее важно, через людей. Если эти связи не были заложены в теории бизнеса, то его невозможно логически обосновать. Это, как правило, ведет к бездумному распылению ресурсов. Если эти обязательства не легли в основу теории бизнеса, они не подлежат рациональному пересмотру и анализу. Не существует способа выявить потребность в переменах, если результаты деятельности организации не сравниваются с ожиданиями, обусловленными теорией бизнеса.

Сегодняшняя теория бизнеса со временем обязательно устаревает — и зачастую очень быстро. Если основные концепции, на которых строился бизнес, не были четкими, понятными и однозначными, бизнес-предприятие оказывается во власти событий. Без понимания, что такое бизнес-предприятие, что оно собой представляет, каковы его базовые концепции, ценности, стратегии и принципы, оно не сможет рационально и логически меняться. История Генри Форда наглядно показывает нам, как быстро может устареть даже самая блестящая предпринимательская идея. Ведь прошло всего лишь пятнадцать лет между появлением идеи, которая в буквальном смысле преобразовала все наше общество, и ее устареванием (см. главу 29).

Четкие и реалистичные бизнес-цели возможны только тогда, когда существует четкое определение миссии и цели бизнеса. Это основа для приоритетов, стратегий, планов и заданий. Это отправной пункт для создания рабочих мест менеджеров и, что еще более важно, для разработки дизайна управленческих структур. Любая структура в организации определяется стратегией. Именно стратегия определяет, какими будут основные виды деятельности того или иного бизнес-предприятия. А для разработки стратегии необходимо знать, в чем суть нашего бизнеса и каким он должен быть.

ОШИБОЧНОСТЬ КОНЦЕПЦИИ UNTERNEHMER

До сих пор, если в литературе по менеджменту и экономике писалось о теории бизнеса, эта теория обсуждалась с точки зрения потребности руководителя, по крайней мере руководителя, возглавлявшего небольшую группу топ-менеджмента.

Наиболее последовательными в этом плане были немцы. Только *Unternehmer*, т.е. человек, стоящий во главе бизнес-предприятия и особенно являющийся также его собственником, знает, в чем суть его бизнеса, и только он один принимает все предпринимательские решения. Все остальные являются скорее техническими сотрудниками, которые выполняют заранее определенные задания. Только *Unternehmer* должен знать и понимать миссию и цель бизнеса. Никто другой этого знать не должен. *Unternehmertum*, т.е. предпринимательство, — это тайна, которую лучше хранить подальше от непосвященных (обычных менеджеров и специалистов).

Хотя только немцы официально приняли эту традиционную для них концепцию, фактически ее придерживаются топ-менеджеры всех западных стран (но не японцы). Возможно, она была вполне приемлемой для бизнеса XIX века, когда в высшем правлении было несколько человек, которые сами принимали решения, а все остальные работники занимались физическим трудом или были низкоквалифицированными клерками. Но сегодня это очень опасное представление о современном бизнес-предприятии.

Сегодняшние бизнес-предприятия (а также больницы и государственные службы) резко отличаются от организаций прошлого, поскольку они на любом уровне объединяют большое количество людей с огромными профессиональными знаниями и квалификацией. Обширные знания и высокая квалификация, в свою очередь, означают способность принимать решения о том, как выполнять работу и какова ее основная цель. Независимо от официальной формы организации люди при необходимости принимают решения, связанные с серьезным риском, т.е. бизнес-решения. И появление компьютера в этом плане мало что меняет. Скорее он даже делает решения топ-менеджмента еще более зависимыми от решений, поступивших с более низких уровней менеджмента, которые становятся исходными данными для компьютера.

Когда в начале 1950-х появился компьютер, мы очень много слышали о неминуемом исчезновении менеджера среднего звена. Вопреки этим прогнозам, пятидесятые и шестидесятые годы принесли с собой необычайный рост числа менеджеров этого уровня буквально во всех развитых странах. В отличие от традиционных менеджеров среднего звена, эти новые менеджеры были больше специалистами, принимающими решения, а не простыми исполнителями решений, принятых наверху (более подробно об этом см. в главе 35).

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

Каждый из этих людей основывает свое решение на той или иной теории бизнеса. Каждый из них имеет определенные предположения относительно реалий внутри и за пределами

компании. Каждый из них предполагает, что одни результаты являются желаемыми, а другие не очень. Например, каждый знает, что "снижение цены нашего продукта не обязательно приведет к увеличению спроса на него", или "это мы должны делать", а "это не должны". Другими словами, каждый дает свой ответ на вопрос "В чем суть нашего бизнеса и каким он должен быть?" Если сама компания, т.е. ее менеджмент, не продумала ответ на этот вопрос, то все специалисты, принимающие решения, на всех уровнях организации будут принимать решения и действовать на основе различных, несовместимых и конфликтующих теорий бизнеса. Они будут двигаться в совершенно разных направлениях, сами того не осознавая. Более того, они будут принимать решения и действовать на основе ложных теорий бизнеса, ведущих организацию в совершенно разных направлениях.

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

ОТВЕТ НА ВОПРОС "В ЧЕМ СУТЬ НАШЕГО БИЗНЕСА?" НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ОЧЕВИДНЫМ

Кажется, что нет ничего более очевидного, чем знание того, чем является бизнес компании. Сталелитейный завод производит сталь, железная дорога перевозит грузы и пассажиров, страховая компания помогает застраховаться от риска, банк дает деньги в кредит. Однако ответ на вопрос "В чем суть нашего бизнеса?" почти всегда очень сложный, и ответ на него ни в коем случае нельзя назвать очевидным.

Один из наиболее удачных ответов на этот вопрос сформулировал Теодор Вэйл (1845-1920) для American Telephone and Telegraph Company (она также известна под названием Bell Systems) около пятидесяти лет тому назад: "Суть нашего бизнеса — обслуживание". Ответ кажется совершенно очевидным, когда вы его услышали. Но сначала нужно было осознать, что телефонная система, будучи естественной монополией, является объектом национализации и что телефонная компания, находящаяся в частной собственности в развитой и индустриализированной стране, является

исключением, и для выживания ей необходима поддержка общества. Затем нужно было осознать, что поддержку общества невозможно заполучить путем пропагандистских кампаний или агрессивной критики "неамериканского стиля" или "проявления социалистических тенденций". Эту поддержку можно было обеспечить лишь путем удовлетворения запросов потребителя. Осознание этого означало радикальные нововведения в бизнес-стратегии организации. Это означало постоянное воспитание в персонале стремления к повышению уровня обслуживания. Это означало упор на лидерстве в исследованиях и технологических разработках; это требовало финансовой политики, в соответствии с которой компания обязуется предоставлять услуги всегда, когда на них возникает спрос, а задача менеджмента состоит в том, чтобы найти необходимый капитал и обеспечить его рентабельность. США вряд ли прошли бы через период "Нового курса" (система экономических реформ президента Ф. Рузвельта, направленная на преодоление Великой депрессии. — *Примеч. ред.*) без серьезных попыток национализации телефонной индустрии, если бы не подробный анализ бизнеса, проведенный Telephone Company между 1905 и 1915 гг.

Определение Вэйла отлично служило его компании две трети столетия, до конца шестидесятых. Его можно назвать одним из наиболее долгосрочных ответов на вопрос "В чем суть нашего бизнеса?" То, что американская железнодорожная система никогда не пыталась дать столь однозначного определения сути своего бизнеса, несомненно является одной из основных причин постоянного кризиса, в котором она пребывала со времен Первой мировой войны, а также причиной практически полного отсутствия ее поддержки со стороны общества, что стало самой серьезной слабостью этой организации.

В ретроспективе ответы Вэйла кажутся очевидными, даже банальными. Тем не менее, чтобы их дать, понадобились годы, причем каждый из них в свое время выглядел как ересь и был встречен неприятием даже в самой компании. В конце 1890-х, когда Вэйл отважился предложить топ-менеджменту ответить на вопрос "В чем суть нашего бизнеса?", его уволили с должности генерального менеджера компании. Десять лет спустя, когда

появилось болезненное осознание того, что ответ на этот вопрос так и не найден, его попросили вернуться. Это случилось, когда компания Bell Systems, действуя без четкого определения миссии и цели, оказалась в состоянии серьезного кризиса и перед угрозой поглощения государством.

Ответ на вопрос "В чем суть нашего бизнеса?" — это первостепенная обязанность топ-менеджмента. Весьма надежный способ определить, относится ли та или иная должность к топ-менеджменту, заключается в том, чтобы задать вопрос, имеет ли должностное лицо, которое на ней работает, отношение к ответу на данный вопрос. Только высшее руководство может обеспечить этому вопросу должное внимание; понять, что ответ на него логичен и целесообразен и что он дает возможность бизнесу разрабатывать свой курс и ставить конкретные цели.

Бизнес-цели и бизнес-миссии уделяют настолько мало внимания, что это, судя по всему, стало основной причиной упадка и краха многих компаний. И наоборот, примерами наиболее процветающего бизнеса являются, например, компании Sears и Telephone Company, успех которых в значительной степени основан на четкой постановке вопроса "В чем суть нашего бизнеса?" и на четком и продуманном ответе на него.

Существуют веские причины, почему менеджеры избегают ставить перед собой этот вопрос. Первая из них заключается в том, что он приводит к спорам, конфликтам и разногласиям.

Сама постановка этого вопроса неизменно порождает разногласия и расхождения в команде топ-менеджмента. Люди, проработавшие бок о бок многие годы и считающие, что знают коллег как свои пять пальцев, вдруг осознают, что не согласны друг с другом на фундаментальном уровне.

ПОТРЕБНОСТЬ В РАЗНОГЛАСИЯХ

В большинстве своем управленческие команды стараются всеми силами избегать разногласий как чего-то очень болезненного и разъединяющего. Но на вопрос "В чем суть нашего бизнеса?" необходимо отвечать искренне, следовательно, его решение должно

основываться на разных мнениях, каждое из которых имеет право на существование и может оказаться правильным и быть эффективным решением (см. главу 37). Ответ на вопрос "В чем суть нашего бизнеса?" — это всегда выбор из нескольких альтернатив, каждая из которых базируется на своих предпосылках относительно реалий бизнеса и его внешней среды. Это всегда решение, связанное с серьезным риском. Оно неизменно ведет к изменению целей, стратегий, организации и стиля поведения.

Это слишком важное решение, чтобы его встречали возгласами одобрения. Несомненно, в конечном результате оно обязательно должно быть принято. Но это должно быть решение, принятое путем сознательной оценки и выбора наиболее правильной альтернативы, а не путем подавления отличных, не согласующихся точек зрения и мнений.

То, что разногласия обсуждаются в организации открыто, само по себе похвально и полезно. Это большой шаг вперед к повышению эффективности управления компанией. Это дает возможность группе топ-менеджмента работать сообща именно потому, что каждый ее член осознает и признает различия внутри группы, благодаря чему намного лучше понимает мотивацию остальных ее членов группы, что движет их поведением. И наоборот, скрытые или не до конца понятые разногласия по поводу определения сути бизнеса становятся причиной множества межличностных проблем, проблем общения и раздражения, которые, как правило, разъединяют группу топ-менеджмента и серьезно снижают ее эффективность.

Основная причина, по которой необходимо выносить разногласия по поводу определения сути бизнеса на обсуждение всей группы топ-менеджмента, заключается в том, что *единственно правильного ответа* на этот вопрос *не существует*. Ответ на него не вытекает логически из концепций, постулатов или "фактов". Он требует тщательного анализа и большой смелости. Он очень редко основан на том, что "всем известно". И его никогда не следует давать, исходя единственно из факторов правдоподобности и достоверности; его нельзя формулировать быстро, без долгих и мучительных раздумий.

СКОРЕЕ МЕТОД, ЧЕМ МНЕНИЯ

Еще одна причина, по которой менеджмент часто не способен ответить на вопрос "В чем суть нашего бизнеса?", — это нежелание людей прислушиваться к чужому мнению. Практически у каждого из них есть свое мнение по этому поводу, но менеджеры, что вполне понятно, не любят долгих дебатов и бурных заседаний.

Нам явно нужен метод для определения "сути нашего бизнеса". Разные мнения, конечно, нам тоже нужны, без этого просто не обойтись. Однако, чтобы быть продуктивными, они все должны быть сфокусированы на конкретном центральном вопросе.

Что касается определения бизнес-цели и бизнес-миссии, то тут существует единственный отправной пункт. Это потребитель. Потребитель определяет суть бизнеса.

Суть бизнеса не определяется названием компании и уставом корпорации. Его суть определяется той потребностью, которую удовлетворяет потребитель, покупая определенный товар или услугу. Удовлетворение клиента является миссией и целью любого бизнеса. Таким образом, ответить на вопрос "В чем суть нашего бизнеса?" можно только путем анализа бизнеса извне, с точки зрения потребителя и рынка. Что потребитель видит, думает, чего он хочет, во что он верит в каждый отдельный момент времени — все это должно приниматься менеджментом как объективный факт, воспринимаемый не менее серьезно, чем отчеты агентов по продажам, инженерные тесты или цифры бухгалтера. Менеджеры должны прилагать сознательные усилия, чтобы получить ответы от самого потребителя, а не пытаться прочесть его мысли.

Менеджмент всегда считает свой продукт или услугу важными, что вполне понятно. Если бы он так не считал, то не смог бы хорошо выполнять свою работу. Но для потребителя ни продукт, ни услуга, ни компания не представляют такой важности. Топ-менеджеры компании всегда склонны считать, что потребитель проводит долгие часы за обсуждением их продуктов. Как вы думаете, как часто домохозяйки обдумывают, насколько белым стало постиранное белье? Если один вид отбеливателя окажется совершенно непригодным, они перейдут на другой. Единственное

желание потребителя — знать, что принесет ему определенный продукт или услуга завтра. Единственное, что его интересует, — это его собственные ценности, его собственные желания, его собственная реальность. По этой простой причине любая серьезная попытка определить, "в чем суть нашего бизнеса", должна начинаться с потребителя, с его реалий, с оценки его ситуации, его поведения, его ожиданий и его ценностей.

КТО ЯВЛЯЕТСЯ НАШИМ ПОТРЕБИТЕЛЕМ

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

Потребитель, т.е. конечный пользователь товара или услуги, всегда является клиентом. Однако он не является *единственным* клиентом. Как правило, их как минимум два, но чаще больше. Каждый потребитель определяет свой бизнес; его ценности и ожидания отличны от других, он покупает что-то другое. Тем не менее ответ на вопрос "В чем суть нашего бизнеса?" должен удовлетворять всех клиентов.

Важность постановки этого вопроса и значение вдумчивого отношения к ответу на него можно проследить на примере развития ковровой индустрии США со времен Второй мировой войны.

Эта отрасль очень стара, довольно непривлекательна и лишена сложных и изысканных технологий. Однако в американской экономике послевоенного периода она имела большой маркетинговый успех. На протяжении тридцати лет, до начала пятидесятых годов, эта индустрия пребывала в процессе непрерывного долгосрочного и, как казалось, необратимого спада. Но затем буквально за несколько лет эта тенденция резко изменилась. Даже в "хороших" домах начала пятидесятых, как правило, лежал только дешевый коврик в гостиной. Сегодня же даже в домах семей с низким уровнем доходов во всех комнатах, кухне и ванной лежат ковры хорошего качества. Покупатели домов

тратят на их покупку все большую часть семейного бюджета.

Покрытие пола — это один из немногих относительно дешевых способов изменить внешний вид дома, особенно если он маленький и недорогой. Этот лозунг производители ковров и дорожек использовали в течение нескольких десятков лет, но он не оказывал особого влияния на фактическое поведение потребителей. Ковровая промышленность достигла успеха только тогда, когда прекратила заниматься настойчивым, жестким маркетингом. Вместо этого она задалась вопросом "Кто является нашим потребителем сегодня и кто должен быть нашим потребителем в будущем?"

Традиционно производители ковров считали, что их потребителем является владелец дома, прежде всего, семьи, купившие свой первый дом. Однако на этой стадии у молодых пар, как правило, не остается денег на предметы роскоши. Они откладывают покупку ковров на будущее, а это значит, скорее всего, что они их вообще не будут покупать. Ответив на поставленный вопрос, промышленность осознала, что она, возможно, сможет сделать своим потребителем строительную промышленность. Другими словами, нужно было создать условия, при которых ковры включались бы в элементы интерьера еще на стадии строительства. Это означало переход от продажи отдельных ковров и ковриков к продаже ковровых покрытий. Традиционно строители должны были класть в новых домах дорогой пол, а ковровое покрытие можно было положить на дешевый и даже не полностью готовый пол. Таким образом, благодаря этому нововведению строители могли предложить своим потребителям более уютные дома с более низкими затратами.

Затем производители ковров поняли, что новые владельцы домов могут платить ежемесячные взносы за ковровое покрытие как часть ипотечной выплаты, т.е. им не нужно сразу выкладывать довольно ощутимую сумму, когда они и так сильно стеснены в средствах. Они постарались заручиться поддержкой кредитных институтов, особенно государственных учреждений, предоставляющих ипотечные кредиты (таких как Federal Housing Administration). И наконец, ковровая индустрия изначально изменила свой продукт с тем, чтобы строительные подрядчики могли

действовать как проинформированные покупатели от имени своих клиентов, т.е. будущих владельцев домов. Сегодня покупателям домов предлагают огромное разнообразие образцов и цветов, но только три типа качества: "хорошее", "лучшее" и "наилучшее". Разница между ними в ежемесячной ипотечной плате совсем невелика, поэтому большинство владельцев домов заказывают как минимум "лучшее" ковровое покрытие.

Как показывает эта история, на вопрос "Кто является нашим потребителем?" часто следует ответить: "Их несколько".

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

У некоторых предприятий два не связанных друг с другом потребителя. Суть бизнеса страховой компании можно определить как продажу страховых полисов. Но в то же время страховая компания еще является и инвестором. Ее можно назвать каналом, который превращает сбережения общества в продуктивные инвестиции. Следовательно, страховой компании нужно иметь два определения бизнеса, поскольку она должна удовлетворять запросы двух разных потребителей. Точно так же каждый коммерческий банк имеет вкладчиков и кредиторов. Он не может существовать ни без того, ни без другого. У обоих, даже если они представляют одного человека или одну фирму, разные ожидания, они определяют бизнес банка совершенно по-разному. Удовлетворить одного потребителя, не удовлетворив при этом второго, неминуемо будет означать, что банк работает неэффективно.

Одной из наиболее сильных сторон определения сути бизнеса,

которое дал Вэйл бизнесу Bell Telephone, было то, что он признал наличие двух разных потребителей — абонентов телефонной связи и регулятивных органов различных правительственных структур. Обоим нужно было предоставлять услуги. Обоих нужно было удовлетворить. Однако у них были разные концепции ценности, им были нужны разные услуги вещей, они вели себя совершенно по-разному.

Существуют области бизнеса, в которых с экономической точки зрения присутствует только один клиент, но стратегически (с точки зрения покупательского решения) — их двое или больше.

Одной из причин, по которой компания IBM достигла такого успеха в компьютерном бизнесе, было то, что она очень рано поняла, что в одной и той же компании компьютерную технику будут покупать совершенно разные люди. Компьютер нужен людям, которые используют его в работе как рабочий инструмент (в основном сотрудники бухгалтерии и отдела финансов), но он нужен и топ-менеджерам. Он нужен и людям, использующим его как средство получения информации, т.е. операционным менеджерам. С самого начала компания определила все эти группы; она учитывала, что ищет каждая из них, что ей нужно знать, что представляет для нее ценность, как можно охватить каждую из них.

Практически каждый, кто продает и производит оборудование, сталкивается с подобной ситуацией. Когда бумажная компания оплачивает счет, инженер в цеху, химик в лаборатории и агент по закупкам — все они являются разными потребителями, каждый из которых, приобретая одно и то же оборудование или одни и те же химические реактивы, покупает что-то свое. Более того, каждый из них осуществляет покупку своим способом, и к каждому из них нужно искать выход через другие каналы.

Важным является и вопрос "Где находится наш потребитель?" Одним из секретов компании Sears в двадцатых годах стало открытие, что ее прежний потребитель перебрался в другое место, ведь фермер стал более мобильным и начал отовариваться в городе. Это помогло компании очень рано, практически на два десятилетия раньше, чем все остальные американские фирмы розничной торговли, осознать, что расположение магазинов является ос-

новным бизнес-решением и основным элементом ответа на вопрос "В чем суть нашего бизнеса?"

Американское лидерство в сфере международных банковских операций в последние двадцать лет в первую очередь обусловлено не более качественными ресурсами. В значительно большей степени это результат правильного ответа на вопрос "Где находится наш потребитель?" Когда был задан и обдуман вопрос, стало ясно, что прежние потребители, т.е. американские корпорации, активно выходят на многонациональный уровень, а следовательно, нуждаются в обслуживании во многих странах мира, а не только в головных офисах в Нью-Йорке и Сан-Франциско. Ресурсы для обслуживания новых многонациональных потребителей клиентов поступали не из Соединенных Штатов, а с самого международного рынка, в первую очередь из Европы и с евродолларового рынка.

Следующий важный вопрос: "Что покупает потребитель?"

Производители автомобилей Cadillac утверждают, что они создают автомобили, а их компания называется Cadillac Motor Division of General Motors. Как вы полагаете, что покупает человек, тратящий 7 тысяч долларов на новую машину, — транспортное средство или престиж? Конкурирует ли Cadillac с Chevrolet, Ford и Volkswagen? Немец по происхождению, Николас Дрейштадт, выкупивший фирму Cadillac в годы Великой депрессии тридцатых годов, ответил на этот вопрос так: "Cadillac конкурирует с бриллиантами и меховыми шубами. Его владельцы покупают не транспортное средство, а статус". Этот ответ спас марку Cadillac, которая была очень близка к окончательному краху. Через два года после перехода в руки Дрейштадту она, несмотря на Великую депрессию, превратилась в одну из наиболее быстрорастущих компаний страны.

ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ КЛИЕНТА

Последний вопрос, на который необходимо ответить, определяя бизнес-цель и бизнес-миссию организации, звучит так: "Что представляет ценность для клиента?" Возможно, это даже самый важный вопрос. Несмотря на это, его задают реже всего.

Одной из причин этого является то, что менеджеры глубоко

убеждены, что знают ответ на этот вопрос. С их точки зрения, ценность — это то, что они называют качеством. Такой ответ почти всегда неверен.

Для девочки-подростка ценность обуви — это ее соответствие последней моде. Цена будет второстепенным фактором, а долговечность и подавно. Для той же девушки через несколько лет, когда она станет молодой матерью, соответствие последней моде становится ограничением. Это не значит, что она будет покупать совершенно немодную обувь, но она будет выбирать обувь, ориентируясь на ее долговечность, цену, удобство, внешний вид и т.д. Одна и та же пара обуви, которая будет наилучшей покупкой для девочки-подростка, имеет очень низкую ценность с точки зрения ее сестры, которая старше ее на несколько лет.

Производители склонны считать такое поведение иррациональным. Но наше первое правило гласит о том, что иррациональных потребителей не существует. Все без исключения потребители ведут себя абсолютно рационально с точки зрения их собственных реалий и ситуации. Соответствие последним модным тенденциям — это рациональное обоснование покупки для девочки-подростка, ведь о ее прочих нуждах (пропитании и жилищных условиях) заботятся, как правило, родители. Но то же соответствие последним модным тенденциям будет ограничением для молодой домохозяйки, которая должна планировать бюджет, сама себя обеспечивает, у которой есть муж и которая не ходит в кафе и на дискотеки каждую субботу.

Потребитель покупает не продукт. По определению он приобретает удовлетворение той или иной своей потребности. Он покупает ценность. В то же время производитель по определению не может производить ценность. Он может произвести и продавать только продукт. То, что производитель считает качеством, может оказаться совершенно не нужным потребителю и, следовательно, не приведет ни к чему, кроме непроизводительных затрат и необязательных расходов.

Еще одна причина, по которой организации редко задаются вопросом "Что представляет ценность для потребителя?", заключается в том, что и экономисты считают, что ответ им известен. Они уверены, что ценность — это цена. И это, конечно, неправильный ответ.

Прежде всего, цена — это все, что угодно, но не простая концепция. Кроме того, существуют другие концепции ценности, которые определяют, что означает цена на самом деле. Во многих случаях цена является второстепенным ограничивающим фактором, а не сутью ценности.

Приведем некоторые примеры того, что означает ценность для разных потребителей.

Электрооборудование, такое как закрытые плавкие предохранители или автоматические выключатели, оплачивают домовладельцы, но выбирают и покупают их подрядчики по электротехнике. То, что является ценой для подрядчика, не является ценой продукта производителя. Это будет цена, состоящая из цены производителя плюс издержки по установке оборудования. Эту цену он предлагает своему потребителю, т.е. домовладельцу. Эти подрядчики печально знамениты своей чувствительностью к ценам, и все же лидером на американском рынке является производитель относительно дорогостоящих предохранителей и автоматических выключателей. Для подрядчика же этот ассортимент означает низкую цену, поскольку продукт сконструирован так, чтобы оборудование мог быстро установить работник с относительно низкой квалификацией.

Успех фирмы Xerox в большой степени обусловлен тем, что ее цены определяются на основе того, сколько потребитель платит за одну страницу копии, а не на основе того, сколько он платит за копировальный аппарат, т.е. фирма оценивает аппарат с точки зрения количества производимых им копий. Другими словами, клиент платит за копии, а не за машину, ведь ему нужны именно копии, а не сам аппарат.

В американской автомобильной промышленности, в которой большинство новых автомобилей на рынке конкурируют с подержанными, цена, по сути, является постоянно меняющейся конфигурацией разницы между ценой производителя на новый автомобиль и ценами на автомобиль из вторых, третьих, четвертых рук. Дело еще более усложняется, с одной стороны, из-за постоянно изменяющейся разницы между суммой, до которой дилер может снизить цену на подержанный автомобиль, и ценой, которую он запрашивает, а с другой стороны, из-за разницы между управлением издержками производителей разных моделей и размеров. В итоге

реальную цену автомобиля может вычислить разве что профессиональный математик.

Для товаров и услуг, в отличие от недифференцированных товаров, например меди определенной чистоты, цену можно определить, только понимая, какую ценность этот товар или услуга представляет для потребителя. Как показывает пример фирмы Хегох, производитель или поставщик должен определить ценовую структуру, которая согласовывается с концепцией ценности его потребителя.

Но цена является лишь одним из элементов ценности. Существует целый набор качественных характеристик, которых цена не отражает: долговечность, отсутствие поломок, статус производителя, обслуживание и т.д. Высокая цена и сама по себе может быть ценностью, так как это бывает в случае с дорогими духами, мехами или эксклюзивной одеждой. Приведем два примера.

На заре появления единого европейского рынка двое молодых инженеров-европейцев открыли маленький офис с несколькими сотнями долларов в сейфе, телефоном и шкафом для книг, полностью заставленным каталогами электрических запасных частей. За десять лет они создали большую и очень прибыльную компанию по оптовым продажам. Их потребителями являются промышленные предприятия по производству электрооборудования. Сами молодые инженеры ничего не производят. Компоненты, которые они предлагают, можно достать непосредственно у производителя, причем часто по более низким ценам. Однако эти молодые инженеры избавляют своих клиентов от рутины поиска нужных запчастей. Им нужно лишь назвать тип оборудования, производителя, номер модели и запчасть, которую нужно заменить, например конденсатор или микропереключатель. И инженеры тут же определяют, какая именно запчасть нужна в данном случае. Они также знают, каким компонентом других производителей ее можно заменить. Так что они могут точно сказать клиенту, что именно ему нужно, предоставить ему услугу немедленно, часто в тот же день, при этом им не приходится хранить у себя большие материальные запасы. Экспертные знания и быстрота обслуживания — это ценность для потребителя, и он готов платить за это высокую цену. "Наш бизнес — не электрические запчасти, — сказал один из этих

молодых людей, — наш бизнес — это информация".

Одна американская компания, занимающаяся производством смазочных материалов для тяжелого оборудования для земляных работ, пользовалась очень хорошей репутацией благодаря высокому качеству своих продуктов. Тем не менее ей удалось завладеть лишь очень небольшой частью рынка, поскольку ей приходилось конкурировать со всеми крупными нефтяными компаниями. Тогда она задалась вопросом: "Что представляет ценность для нашего потребителя?" Ответ был следующим: "Чтобы дорогая техника работала без аварий и сбоев". Один час простоя такого оборудования может обойтись строительной компании в большую сумму, чем она тратит на смазочные материалы в течение целого года. Строительная компания, как правило, работает в рамках жестких сроков, и если она в них не укладывается, то ей приходится платить штраф. В результате такого, казалось бы, очевидного озарения производитель смазочных материалов прекратил продавать смазочные материалы. Вместо этого он стал предлагать владельцам оборудования полное покрытие издержек вследствие простоя техники по причине некачественной смазки. Единственным условием для предоставления такой услуги является то, что строительная компания должна строго следовать программе технической поддержки, разработанной сервисной службой производителя смазочных материалов, которая, конечно же, предписывает использовать смазку своей компании. И если раньше этот производитель был вынужден устанавливать на свои продукты более низкую цену, чем крупные нефтяные компании, то теперь ни один клиент даже не спрашивал: "А за какую особенность ваших смазок вы принимаете именно такую цену?"

А как насчет этой концепции ценности для потребителя с точки зрения услуг, которые он получает? На сегодняшний день, например, практически никто не сомневается, что американская домохозяйка покупает бытовые приборы на основе своего опыта, или своих друзей, или опыта соседей пользования приборами, проданными под той же маркой. Скорость, с которой будет предоставлено обслуживание, если что-нибудь будет не в порядке, качество обслуживания и издержки, связанные с ним, становятся основными детерминантами решения потребителя о покупке.

Очень трудно определить, что именно считают ценностью

различные клиенты компании. Ответ на этот вопрос могут дать только сами потребители. И менеджеры не должны даже пытаться угадать ответ, в поиске этих ответов они должны постоянно обращаться к потребителям.

Маркетинговый подход, который мы только что описали, сам по себе к определению цели и миссии бизнеса не приведет. Для многих компаний этот подход даст больше вопросов, чем ответов. Особенно это относится к компании, которая основана больше на единстве технологии, чем на единстве рынка (см. главу 57). Примерами могут быть химические компании и коммерческие банки. Компаниям, работающим в перерабатывающей промышленности, — например, сталелитейным фирмам или фирмам по переработке алюминия, — для описания своего бизнеса тоже необходимо более чем одно определение рынка. При необходимости их продукты попадают на бесконечно большое количество рынков, они обслуживают огромное количество клиентов, они должны учитывать самые разные концепции ценности и удовлетворять разные ожидания в отношении ценности.

Но и эти компании должны начинать свою деятельность с постановки вопросов: "В чем суть нашего бизнеса? Кто является нашими потребителями? Где они находятся? Что представляет для них ценность?" Роль каждой компании, да и любой организации вообще, определяется тем вкладом, который она вносит в развитие общества; все остальное — это усилия, а не результат. То, что платит потребитель, называется доходом, все остальное — это издержки. Подход к бизнесу извне, т.е. с точки зрения рынка, — это только первый шаг. Однако этот шаг обязательно должен предшествовать всем остальным. Только он помогает понять ситуацию и в результате заменить мнения как основу для наиболее фундаментальных решений, с которыми сталкивается менеджмент.

КОГДА НУЖНО ЗАДАТЬСЯ ВОПРОСОМ "В ЧЕМ СУТЬ НАШЕГО БИЗНЕСА?"

В большинстве случаев менеджмент задается вопросом "В чем суть нашего бизнеса?" только тогда, когда у компании начинаются неприятности. Конечно, в такой ситуации этот вопрос

задать *необходимо*. Постановка этого вопроса может дать потрясающие результаты, она даже может отвлечь, казалось бы, неминуемый крах компании, как мы имели возможность убедиться на примерах Bell Telephone и ковровой индустрии.

Своим успехом компания General Motors тоже обязана постановке этого вопроса, когда она попала в весьма затруднительное положение. Когда Альфред Слоун в 1920 году стал президентом компании, она не просто переживала трудные времена, она, как говорится, дышала на ладан. Определение цели и миссии компании, которое дал Слоун, развитие стратегии и создание структуры на основе этих определений помогли General Motors превратиться в лидера и уже через три года или даже раньше достичь отличных показателей прибыльности¹.

Однако сидеть и ждать, пока компания окажется в затруднительном положении, — все равно что играть в "русскую рулетку". Такое поведение свидетельствует о безответственности менеджмента. Вопрос нужно ставить в самом начале формирования бизнеса, особенно если речь идет о компании, нацеленной на быстрое развитие. Такой бизнес лучше начинать с четкой предпринимательской концепции.

Примером успешного применения этого принципа может быть компания, работающая на Уолл-стрит, которая в шестидесятых годах превратилась в лидера американского рынка ценных бумаг. Все началось с того, что три молодых выпускника бизнес-школы основали компанию Donaldson, Lufkin and Jenrett (DLJ). Кроме самой идеи, у них не было практически ничего. Тем не менее за шесть лет фирма выросла и заняла седьмое место среди лучших фирм Уолл-стрит. Затем DLJ стала первой на Уолл-стрит компанией, которая начала выпускать свои акции в свободное обращение и взялась за внедрение давно назревших перемен с целью превращения нью-йоркской фондовой биржи из закрытого клуба в сервисный институт. Это была первая фирма, которая предприняла что-то для удовлетворения потребности Уолл-стрит в расширении базы капитала, потребности, о которой многие умные люди знали к тому времени уже почти тридцать лет.

¹ Более подробно о работе Слоуна читайте в его книге *My Years with General Motors* (Dou-bleday, 1964) и в моей книге *Эффективное управление* (1964).

"Наш бизнес заключается в том, чтобы предоставлять финансовые услуги, финансовые консультации и услуги по финансовому менеджменту новым "капиталистам", т.е. институциональным инвесторам, таким как пенсионные и взаимные инвестиционные фонды", — говорят основатели *DLJ*. Сегодня, в ретроспективном анализе, такой ответ представляется простым и очевидным, ведь правильные ответы всегда очевидны. К 1960 году уже было понятно, что новые институциональные инвесторы быстро превращаются в доминирующую силу американского рынка капитала и основной канал, по которому люди направляют свои сбережения на этот рынок. Но в те времена, когда компания *DLJ* дала такой ответ, он шел вразрез со всем, что было известно на Уолл-стрит.

Если человек решает работать сам на себя, ему, возможно, не придется задаваться вопросом "В чем суть моего бизнеса?" Если он, например, изобрел чистящий крем и продает его, разнося по домам и предлагая соседям, **ему** просто нужно знать, что его крем отлично удаляет пятна. Но когда его продукт становится популярным, когда ему нужно нанимать людей, чтобы готовить крем и продавать его, когда он должен решить, стоит ему заниматься прямым сбытом или продавать продукт через розничную торговлю, когда ему необходимо определить, какие дополнительные продукты ему нужны для полноты ассортимента, тогда ему непременно нужно задаться вопросом "В чем суть моего бизнеса?" и найти на него ответ. В противном случае, каким бы потрясающим ни был его продукт, он закончит тем, что снова будет продавать его, разнося от двери к двери.

Важнее всего задать себе вопрос "В чем суть нашего бизнеса?", когда **ваша** компания процветает. Осознание этого факта принесло большой успех компании *Sears, Roebuck*. Оно же было одним из секретов успеха *Marks & Spencer* в Великобритании (см. следующую главу). Непонимание этого является одной из основных причин сегодняшнего кризиса американских школ и университетов.

Успех неизменно приводит к устареванию тех методик и действий, которые в свое время привели к успеху. Он всегда создает новые реалии, свои, отличающиеся от других, проблемы. Только сказки заканчиваются словами: "И жили они долго и счастливо".

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

Еще древние греки знали, что расплата за высокомерие в успехе всегда очень велика. Менеджмент процветающей компании часто самодоволен, ленив и высокомерен. Однако пройдет не так уж много времени и процветание превратится в упадок.

Двумя наиболее преуспевающими отраслями американской промышленности в 1920-х годах были железные дороги и добыча угля-антрацита. Обе отрасли считали, что Всевышний навечно даровал им монополию в своих областях. Обе считали, что определение сути их бизнеса настолько очевидно, что нет никакой необходимости задумываться над этим вопросом. Ни одна из этих отраслей не оказалась бы в таком плачевном положении, если бы их менеджмент не воспринимал успех и процветание как должное.

Более того, когда менеджмент достигает целей компании, он тоже должен серьезно задаться вопросом "В чем суть нашего бизнеса?" Это, в свою очередь, требует дисциплинированности и чувства ответственности. В противном случае будет упадок.

"КАКИМ БУДЕТ НАШ БИЗНЕС?"

Рано или поздно даже самый блестящий ответ на вопрос "В чем суть нашего бизнеса?" устаревает.

Ответ Теодора Вэйла продержался две трети столетия, однако к концу шестидесятых годов стало очевидным, что он больше не соответствует истине. Телефонная система уже не была естественной монополией, как в бытность Вэйла. Все большие обороты набирали альтернативные способы телекоммуникации. К концу шестидесятых стало также понятно, что традиционное определение телефона как инструмента для передачи голосовых сообщений тоже перестало быть достаточно точным. Это произошло по причине стремительного роста популярности передачи данных по телефонным проводам и из-за появления возможности передавать по ним визуальное изображение со звуком. Простое и элегантное

определение бизнеса Bell Telephone Systems явно нуждалось в пересмотре.

Блестящий ответ Альфреда Слоуна на вопрос о сути бизнеса General Motors продержался тоже очень долго — до времени полного восстановления экономики страны после Второй мировой войны. Однако уже в 1960 году, когда Слоун ушел из фирмы, этот ответ явно стал неадекватным. И то, что компания не задалась этим вопросом вновь, имеет самое прямое отношение к целому ряду негативных последствий: уязвимости компании, неудовлетворенности потребителей, давлению со стороны общественного мнения и неспособности компании занять одну из лидирующих позиций в мировом автомобилестроении.

Продолжительность жизни ответов на вопрос о цели и миссии бизнеса, как правило, составляет около десяти лет. Тридцать и тем более пятьдесят лет — это редкие исключения.

Задавая вопрос "В чем суть нашего бизнеса?", нужно также задать другие вопросы: "Каким *будет* наш бизнес? Какие изменения внешней среды, скорее всего, окажут большое влияние на характеристики, миссию и цель нашего бизнеса? Каким образом мы *сейчас* заложим эти прогнозы в теорию бизнеса, в его цели, стратегии и задачи?" Метод и подход, необходимые для решения этого вопроса, будут подробно рассмотрены в главе 10, но базовые моменты мы обсудим сейчас.

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

Следует отметить, что наиболее важной из этих тенденций рынка — изменению структуры и динамике народонаселения — большинство компаний не уделяют достаточного внимания. Традиционно бизнесмены по примеру экономистов базируются на предположении, что демографические характеристики рынка постоянны. С исторической точки зрения это вполне здоровое предположение. Раньше народонаселение действительно изменялось очень медленно, если не происходило серьезных катастроф,

например масштабных войн или голода. Однако сегодня это не соответствует истине. Население как в развитых, так и развивающихся странах может меняться и меняется очень быстро.

После Второй мировой войны буквально во всех развитых странах (за исключением Великобритании) имел место хотя бы небольшой бэби-бум. Молодые замужние женщины рожали значительно больше детей, чем до этого, и с меньшим интервалом. Еще через десять лет начался бэби-баст — рождаемость резко сократилась. В то же время в развивающихся странах рождаемость не возрастала, однако значительно возрос и продолжает возрастать такой показатель, как количество новорожденных, переживших период младенчества. Иными словами, за двадцать пять лет резко изменилась вся структура народонаселения мира. Например, в 1950-х в США самой большой возрастной группой были люди в возрасте от 38 до 40 лет. Десять лет спустя самой большой группой были группа семнадцатилетних. К началу 1980 года наиболее многочисленной стала группа 25-летних. Кроме того, начиная с 1945 года произошел настоящий взрыв образования во всех развитых странах, а в развивающихся странах наблюдалась стремительная урбанизация. В результате этого Латинская Америка, например, перешла от сельскохозяйственной структуры народонаселения к преимущественно урбанистической.

Исключительная важность демографических показателей обусловлена не только влиянием структуры народонаселения на покупательскую способность и привычки покупателей, на размер и структуру рабочей силы. Изменение структуры народонаселения — это единственное событие, которое можно прогнозировать весьма точно. Люди включаются в состав рабочей силы только в подростковом возрасте, а в развитых странах не раньше, чем в двадцать с лишним лет. До этих пор они не создают собственные домохозяйства и не становятся первичными клиентами с собственными правами. Иными словами, основные тенденции рынка, покупательская способность и поведение, потребности клиентов и их занятость можно прогнозировать с высокой точностью на основе уже произошедших изменений в динамике народонаселения и структуре народонаселения.

Любая попытка предугадать завтрашний день — а именно это мы пытаемся сделать, задаваясь вопросом "Каким будет наш бизнес?", —

должна начинаться с демографического анализа как наиболее надежной базы для вашего прогноза.

Серьезность влияния даже малейших демографических изменений можно проиллюстрировать на примере американской журнальной индустрии.

В конце 1950-х многотиражные журналы были в Америке наиболее прибыльным и процветающим средством массовой информации, их успех казался совершенно непоколебимым. Однако первыми исчезли лидеры тех дней — *Collier's*, *The Saturday Evening Post*, *Look*, *Life*. Выжившие же издания вынуждены были отчаянно бороться за свое существование. Считалось, что виной тому было телевидение. Однако в целом журналы не очень пострадали от появления телевидения, точно так же, как и от радио. Наоборот, общие тиражи журналов и реклама в них с появлением телевидения увеличились, причем эта тенденция сохраняется и сегодня. На самом деле обвинять в трудностях журнальной индустрии следует не телевидение, а изменения в народонаселении — частично возрастной структуры, но в первую очередь в образовательном уровне людей. Недифференцированная массовая аудитория сегодня канула в Лету. Ей на смену пришло большое количество специфических массовых рынков, т.е. достаточно большие группы, которые имеют значительно больший образовательный уровень и покупательную способность, а также четко определенные и специализированные интересы. Эти группы читают журналы еще больше, чем предыдущие поколения, по одной простой причине — они вообще больше читают. Они являются лучшим рынком для журнальных рекламодателей по той простой причине, что они покупают больше товаров и услуг. Каждый из этих лучше образованных и богатых сегментов сам по себе является массовым рынком — но рынком специализированным.

И все эти изменения читательской аудитории можно было легко предвидеть в 1950-х годах, ведь на тот момент основные демографические перемены уже произошли. Многие издатели их заметили. Именно понимание этих тенденций стало основой для успеха многих американских журналов за последние двадцать лет, начиная с *Business Week* и заканчивая *Modern Bride*, начиная с *Sports Illustrated* и заканчивая *Playboy*, начиная с *Scientific American* и заканчивая *Psychology Today* или *TV Guide*. Все эти журналы применяют базовые концепции подачи материала, тиражирования и

рекламы, которые изначально были разработаны популярными многотиражными изданиями. Тем не менее они применяют эти принципы с учетом новой структуры народонаселения; их целевой аудиторией является конкретный демографический сегмент, который характеризуется общими интересами. Каждый из этих журналов имеет полумиллионный тираж, но они не предназначены для широкой аудитории. Каждый из них отображает сознательное и спланированное исследование возможностей, которые предоставляет та или иная определенная демографическая структура. Благодаря этому они могут заполучить свою аудиторию при низком или, как минимум, разумном соотношении расходов на издание и приобретение. Журналам же старого типа, нацеленным на общую массовую аудиторию, все чаще приходится инвестировать в привлечение подписчиков значительно большие суммы, чем те доходы, на которые они рассчитывают в результате. В итоге новые специализированные журналы привлекают все больше и больше рекламодателей.

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

НЕУДОВЛЕТВОРЕННЫЕ ЗАПРОСЫ КЛИЕНТА

И наконец, менеджмент должен задаться вопросом, какие из желаний и запросов потребителей не удовлетворяются надлежащим образом товарами или услугами, которые им предлагают сегодня. Способность вовремя ставить этот вопрос и отвечать на него — характеристика любой быстро-развивающейся компании, отличающей ее от компании, рост и развитие которой зависит от подъемов и спадов экономики или отрасли.

Одним из ярких примеров успешного анализа неудовлетворенных потребностей клиентов, конечно же, является компания Sears, Roebuck. Эта тема для нас очень важна, поэтому приведу и другие примеры.

Компания Sony впервые задалась вопросом "Какие пожелания клиента по-прежнему не удовлетворены?" в середине пятидесятых годов, когда решила расширяться и выйти на американский потребительский рынок. Эта компания была основана сразу после окончания Второй мировой войны как производитель магнитофонов и на внутреннем рынке достигла весьма скромных успехов. На американском рынке она появилась как небольшой, но надежный поставщик дорогого профессионального оборудования для звукозаписи в радио- и телестудиях. Товар, с которым она укрепила на массовом рынке США, раньше вообще не производился. Это был транзисторный радиоприемник. Согласно анализу Sony, молодые люди постоянно брали с собой громоздкие фонографы, радиоприемники на батарейках на пикники, в кемпинги и в походы. Конечно же, их потребность в легкой, дешевой аппаратуре была не удовлетворена. Сама компания Sony транзистор не разрабатывала, это сделала американская фирма Bell Laboratories. Представители этой компании, как, впрочем, и производители электроники в США решили, что потребители пока не готовы к транзисторной аппаратуре. Они уделяли внимание тем запросам потребителей, которые можно было удовлетворить благодаря уже существующему предложению, т.е. желанию людей иметь надежную стационарную аудиотехнику. А вот компания Sony поставила вопрос иначе: "Каковы неудовлетворенные желания потребителей?" Таким образом, она идентифицировала новый растущий рынок и за невероятно короткий промежуток времени превратилась в мирового лидера.

Из ведущих компаний мира Unilever, наверное, больше всех занималась вопросом "Каким *будет* наш бизнес?" Метод, разработанный этой компанией, а также модели, которые она использовала для каждого ассортимента продукта, учитывает огромное количество самых разных факторов, начиная с национального дохода и заканчивая изменениями в розничной торговле, начиная с традиций приема пищи и заканчивая нововведениями в сфере налогообложения. Но отправным пунктом и основой для анализа все равно являются данные по народонаселению и тенденции в этой области. Их не нужно прогнозировать, будущие тенденции можно довольно точно определить на основе уже произошедшего ранее.

"КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ НАШ БИЗНЕС?"

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

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

Компания IBM долгое время определяла суть своего бизнеса как обработку данных. До 1950 года это означало использование перфокарт и оборудования для их сортировки. Когда появился компьютер, а вместе с ним и новые технологии, в сфере которых компания не владела ни малейшими экспертными знаниями, IBM задалась вопросом "Каким *должен* быть наш бизнес?", понимая, что отныне обработка данных будет производиться компьютерами, а не с использованием перфокарт.

Компания, которая своевременно не задается таким вопросом, упускает свой шанс. Американская индустрия страхования жизни очень долго считала своим бизнесом обеспечение финансовой безопасности американской семьи. На протяжении Второй мировой войны стратегия страхования жизни действительно была наилучшей для определения цели и миссии этого бизнеса. Со времени же ее окончания доходы большинства американцев настолько выросли, что у людей появились сбережения, превышающие сумму, необходимую для адекватного страхования жизни. В то же время все население страны сильно страдало от инфляции, а компании, предоставляющие услуги по страхованию жизни, уже имели доступ к этому рынку. В виде списков владельцев страховых полисов они имели самую большую базу клиентов финансовых услуг в США. Однако очень немногие из них задавались вопросом "Каким *должен* быть наш бизнес?" В результате этого страхование жизни постепенно утрачивало свои рыночные позиции. Если до Второй мировой войны страхование жизни наряду с расходами на домохозяйство было основной сферой инвестиций среднего класса, то теперь оно очутилось на третьем или четвертом месте и продолжает съезжать вниз. Новые сбережения все чаще расходуются не на страхование жизни, а

вкладываются во взаимные инвестиционные и пенсионные фонды.

И страховым компаниям не хватило вовсе не нововведений, ведь все необходимые финансовые инструменты были разработаны задолго до этого. Им не хватило желания серьезно задуматься над вопросом "Каким *должен* быть наш бизнес?"

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

Изменения природы бизнеса в результате инноваций настолько очевидны, что лишний раз приводить доказательства не стоит. Все крупнейшие предприятия в инженерной и химической сферах возникли в результате превращения инноваций в новый бизнес. Евродоллар, который последние десять лет финансировал большую часть мировой торговли, был изобретен не крупными коммерческими банками США. Тем не менее они сразу поняли его значение. Именно превращением евродоллара в международную валюту во многом объясняется их успех в многонациональном банковском деле.

И еще одна очень важная причина, по которой вопрос "В чем суть нашего бизнеса" со временем должен трансформироваться в "Каким он должен быть", — это размер компании (см. главу 55).

НЕОБХОДИМОСТЬ ЗАПЛАНИРОВАННОГО ОТКАЗА ОТ УСТАРЕВШЕГО

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

Ключевым шагом в принятии решения о том, чем является бизнес, каким он будет и каким он должен быть, является систематический анализ существующих товаров, услуг, процессов, рынков, конечных потребителей и каналов распространения. Являются ли они жизнеспособными? Будут ли они отставать от сбыта? Приносят ли они ценность клиенту? Будут ли они приносить ценность завтра? Подходят ли они под новые реалии

населения и рынков, технологии и экономики? Если нет, то как нам лучше всего отказаться от них или хотя бы прекратить вкладывать в них ресурсы и усилия в будущем? До тех пор, пока эти вопросы не ставятся серьезно и систематически, а менеджмент не проявляет желания действовать, базируясь на ответах на них, даже самое лучшее определение "сути нашего бизнеса, того, чем он будет заниматься и чем он должен заниматься" будет оставаться чистой тратой времени. Энергия будет растрачиваться на то, чтобы защитить вчерашний день. И ни у кого не будет ни времени, ни ресурсов, никто не захочет работать над исследованием дня сегодняшнего, тем более над созданием дня завтрашнего.

Запланированный отказ от устаревшего я впервые обсуждал и пропагандировал в своей книге *Эффективное управление*. Несколькоми годами позже компания General Electric применила его как систематическую стратегию. В большинстве случаев долгосрочное планирование в крупных компаниях, подобных Unilever, фокусировалось на вопросе "Каким *будет* наш бизнес?". Подход к стратегическому планированию, разработанный General Electric Company в шестидесятых годах, был исключением. Его цель заключалась в том, чтобы ответить на вопрос "Каким *должен* быть наш бизнес?", но главным вопросом было не "Какими *новыми* направлениями мы должны заняться?" Первостепенный вопрос звучал так: "От каких существующих направлений бизнеса и продуктовых линий нам нужно отказаться?" или "Какие из них нам нужно сократить, а каким уделять меньше внимания?"

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

8

ЗНАЧЕНИЕ И ЦЕЛЬ ЗАДАЧ: ИСТОРИЯ MARKS & SPENCER И ЕЕ УРОКИ

Социальная революция как бизнес-цель и бизнес-миссия — Решение о концентрации — Задачи: маркетинг, новаторство, основные ресурсы, продуктивность, социальная ответственность — Прибыль как результат, а не как цель — Преобразование задач в рабочие задания — Извлеченные уроки — Спецификации для задач — Задачи, необходимые во всех областях выживания компании — Восемь областей задач — Основа для работы и заданий — Задачи и их измерение — Использование задач

Только одна компания в истории западного общества может сравниться с Sears, Roebuck — это Marks & Spencer. Длительное время она даже немного опережала Sears по темпам роста объема продаж и прибылей.

Как и Sears, компания Marks & Spencer работает в сфере розничных продаж. Свой первый дешевый магазинчик эта компания открыла в 1884 году, приблизительно в тот же период, когда Ричард Сире впервые предложил фермерам Среднего Запада США возможность заказать по почтовому каталогу дешевые, но надежные наручные часы. К началу 1915 года компания построила ряд универсальных магазинов. С этого времени начался ее стремительный рост. Наиболее впечатляющим периодом ее развития стало десятилетие между 1963 и 1972 годами — период экономической истории Великобритании, который получил название стагфляции, т.е. инфляционной стагнации, а не роста. За этот сложный для экономики страны период компания Marks & Spencer более чем вдвое увеличила объем продаж (с 184 до 463 млн. фунтов стерлингов, или с 460 до 1100 млн. долл. США). Прибыли за этот период увеличивались не менее быстрыми темпами — с 22 до 54 млн. фунтов стерлингов (или с 55 до 135 млн. долл.). Не менее замечательными были достижения компании и в таком важном

показателе, как маржа прибыли. Она составила почти 12% от объема продаж до выплаты налогов, что в два раза больше, чем любой другой розничный торговец (кроме Sears) считал бы вполне достаточным.

СОЦИАЛЬНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ КАК БИЗНЕС-МИССИЯ

К середине двадцатых годов четверо людей, состоявших в родственных связях (Саймон Маркс, Израэль Сифф, Гэрри Сачер и Норман Лански), превратившие магазины дешевых товаров 1915 года в крупную сеть универсамов, стали хозяевами процветающего бизнеса. Они вполне могли почивать на лаврах и наслаждаться своим богатством. Однако вместо этого они, следуя рекомендациям Саймона Маркса после поездки в США в 1924 году, во время которой он внимательно изучал деятельность Sears, Roebuck, решили пересмотреть цель и миссию своей компании. Суть бизнеса компании Marks & Spencer — не розничная продажа, а социальная революция, — решили они.

Итак, компания Marks & Spencer дала своему бизнесу новое определение. Отныне они считали его элементом классовой структуры Англии XIX века, поскольку компания предлагала рабочим и представителям низших и средних социальных слоев товары высочайшего класса, которые имели более высокое качество, чем товары для высших слоев общества, причем по ценам, которые потребитель рабочего, низшего и среднего классов вполне мог себе позволить.

Конечно, Marks & Spencer была не единственной компанией, которая заметила благоприятные возможности, связанные с быстрыми социальными изменениями после Первой мировой войны (еще одним ярким примером была компания Montague Burton, которую называли "портным за пятьдесят шиллингов"). Однако компания Marks & Spencer была уникальна в том плане, что она превратила ответ на вопрос "В чем суть нашего бизнеса и каким он должен быть" в четкие, конкретные, операционные задачи.

Для этого ей первым делом надо было решить, на чем следует сконцентрировать внимание, т.е. определиться с *базовой стратегической задачей*.

Marks & Spencer была сетью универсальных магазинов. Подобно многим другим фирмам, она предлагала широкий ассортимент

самых разных продуктов, которые объединяло одно — низкие цены. Теперь компания решила сосредоточиться на готовой одежде (к которой очень быстро прибавились швейные изделия бытового назначения, такие как полотенца и ткани).

Это было весьма логичное решение. В Англии тех дней одежда по-прежнему была одним из наиболее характерных признаков классовой принадлежности. После Первой мировой войны всю Европу охватила страсть к моде. В это же время появились фабрики для массового производства высококачественной, но недорогой одежды; многие из них были открыты на базе предприятий, которые в военные годы шили обмундирование для солдат. Были созданы новые текстильные волокна, такие как ацетат и искусственный шелк. Однако в Англии все еще не существовало массовой системы сбыта качественно скроенной модной и недорогой одежды для широких масс населения.

Через несколько лет обновленная компания Marks & Spencer стала лидером в области сбыта одежды и текстиля в Англии и с тех пор сохраняет за собой эти позиции на рынке. К 1972 году на продажи готовой одежды приходилось три четверти общих объемов сбыта Marks & Spencer, они составляли 327 млн. фунтов стерлингов (или около 800 млн. долл. США).

После Второй мировой войны такой же подход был применен к еще одной основной категории продукта: продуктам питания. Во время войны англичане, которые раньше были известны своим активным неприятием любых инноваций в области питания, стали более благосклонно относиться к новым для них пищевым продуктам и блюдам. В 1972 году именно продажа продуктов питания составляла оставшуюся от готовой одежды четверть объема сбыта Marks & Spencer.

В итоге из сети весьма преуспевающих универсамов двадцатых и тридцатых годов Marks & Spencer уверенно и целенаправленно превращалась в продавца узкоспециализированных товаров — возможно, крупнейшего в мире.

Решение о переходе на новую стратегию концентрации помогло компании установить четкие, конкретные *маркетинговые* задачи. Это решение помогло ей определить, кто являлся ее потребителем и кто должен стать ее потребителем; какой тип магазинов нужен компании; какую ценовую политику следует реализовать и какой

тип выхода на рынок следует использовать.

Следующая область, которой активно занялась компания, — *задачи новаторства*. Одежды и текстиля, которые решила продавать компания, в то время выпускалось явно недостаточно, и Marks & Spencer очень быстро превратила свои лаборатории по контролю над качеством в исследовательские центры дизайна и разработки новых продуктов. Она сама разрабатывала новые ткани, новые красящие средства, новые смеси; она разработала новые модели и стили. И наконец, она начала искать подходящих производителей, которым она поначалу оказывала большую помощь. Старые производители одежды и текстиля по вполне понятным причинам без особого энтузиазма относились к фирме-выскочке, которая пыталась втолковать им, как правильно делать свое дело. Затем, когда после Второй мировой войны Marks & Spencer начала предлагать потребителям готовые продукты питания и полуфабрикаты, а также хлебобулочные и молочные изделия, она применила такой же инновационный подход.

Marks & Spencer поставила цели новаторства и перед маркетингом. Она была первопроходцем, например, в области исследований потребителей в начале тридцатых годов, когда это было настолько новым и непривычным¹, что компании пришлось самой разработать все необходимые методики. Компания Marks & Spencer четко определила свои задачи в сфере поставок и развития основных ресурсов. Так, она скопировала и адаптировала программу Сирса по привлечению, обучению и развитию управленческого состава. Она поставила задачу систематического развития финансовых ресурсов и критериев для контроля над их использованием. Она наметила задачи по развитию физических мощностей, т.е. розничных магазинов.

Рука об руку с этими задачами шли задачи, связанные с обеспечением продуктивности основных ресурсов. Изначально в компании использовалась американская система мер и контроля, но в двадцатых и тридцатых годах она поставила перед собой собственные задачи в сфере постоянного повышения продуктивности своих основных ресурсов.

¹ General Motors проводила исследования потребителей задолго до 1929 года. Но я не думаю, что в Marks & Spencer об этом знали, поскольку этот факт не был известен даже фирмам, работавшим в американской автомобильной промышленности.

В результате Marks & Spencer обеспечила невероятно высокую продуктивность капитала, что стало одним из главных ключей к успеху. Не менее важную роль сыграла и продуктивность розничных магазинов компании Marks & Spencer, которая, по моим данным, превосходит показатели всех ее конкурентов, даже Sears, Roebuck и Kresge, общепризнанных виртуозов американской розничной торговли в сфере управления магазинами.

До конца двадцатых годов экспансия Marks & Spencer в первую очередь велась путем открытия новых магазинов, но с тридцатых годов она достигалась в основном за счет повышения продуктивности каждого магазина и увеличения продаж на квадратный метр площади торговых залов. По количеству магазинов Marks & Spencer является небольшой сетью — в нее входят всего 250 магазинов. Эти магазины невелики даже по британским стандартам, средняя площадь торговых залов составляет около 2000 квадратных метров (для сравнения скажем, что большой американский супермаркет занимает около 10000 квадратных метров). Тем не менее эти небольшие магазины продают товаров на сумму 4 млн. долл. в год, что во много раз превышает объем продаж большинства розничных магазинов других компаний.

Единственным объяснением этого является постоянное увеличение объема продаж в расчете на один магазин, т.е. увеличение объемов товаров, выставок и продаж в расчете на одного покупателя. Торговая площадь магазина является важнейшим ресурсом для любого розничного торговца, и в успехе компании Marks & Spencer повышение эффективности ее использования сыграло главную роль.

Компания Marks & Spencer поставила перед собой четкие задачи в области социальной ответственности, особенно в сферах наибольшего влияния, — ответственности перед собственной рабочей силой и поставщиками. Она первой ввела в своих магазинах должность "штабного менеджера", который следил за наемными рабочими в магазинах, решал проблемы личного характера и обеспечивал надлежащее отношение к сотрудникам. При этом задачи кадрового обеспечения остались в ведении менеджеров магазинов, а "штабные менеджеры" должны были играть роль "совести" компании в отношениях со своими людьми.

Marks & Spencer также поставила четкие задачи в области взаимоотношений со своими поставщиками. Чем успешнее поставщик сотрудничает с Marks & Spencer, тем более зависимым от нее он становится. Защита поставщика от эксплуатации компанией стала одной из основных задач ее менеджмента. В связи с этим было решено разработать специальную систему, которая в отличие от своей предшественницы доиндустриального периода начала XVIII века в Англии не порабощала поставщика и не усиливала его уязвимость, а наоборот, делала его более богатым и процветающим и предоставляла ему гарантии безопасности.

А как же насчет задачи в сфере получения прибыли? Такая задача в компании никогда не ставилась. Задачи получения прибыли считались в Marks & Spencer своего рода проклятием. Конечно, компания работает весьма прибыльно и всегда помнит о прибыли. Но она считает прибыль не задачей, а требованием бизнеса, т.е. это не цель, а потребность. Прибыль, с точки зрения Marks & Spencer, является результатом того, что было сделано *правильно*, а не целью деятельности организации. Прежде всего, размер прибыли определяется тем, что необходимо компании для достижения своих целей. Прибыльность отображает, насколько хорошо бизнес выполняет свои функции обслуживания рынка и клиента. Более того, она является ограничением: если прибыль недостаточна для покрытия рисков, то компания не сможет выполнять поставленные перед ней задачи.

Я не знаю, насколько четко топ-менеджеры компании осознавали всю важность решений, принятых ими во второй половине двадцатых и в тридцатых годах. Вполне возможно, что у них не было никакого генерального плана. Но молодые менеджеры, привлеченные в то время на ключевые должности в области инноваций или к разработке задач продуктивности и стандартов, полностью осознавали, что компания занялась определением сути своего бизнеса, и они осознавали, какие последствия влечет за собой это определение. Они очень хорошо осознавали важность бизнес-задач и социальных задач, которые поставила перед собой компания. Они понимали, что для каждого из них означают эти задачи, как это скажется на целях работы, на ее стандартах и требованиях к вкладу каждого сотрудника в общее дело.

Компания Marks & Spencer с самого начала превращала задачи в конкретные рабочие задания. Она четко продумала, каких результатов необходимо достичь в каждой области задач, какой вклад обеспечить. Она возлагала ответственность за эти результаты на конкретного человека, и он должен был отчитываться за них. Она оценивала эффективность работы и ее вклад, исходя из намеченных целей и задач.

УРОКИ MARKS & SPENCER

История компании Marks & Spencer лишней раз подтверждает огромную важность вопроса "В чем *суть* нашего бизнеса и каким он *должен* быть". Но она также показывает нам, что этого явно недостаточно. Базовое определение бизнеса, его цели и миссии необходимо перевести на язык конкретных задач. В противном случае они остаются прекрасной идеей, добрыми намерениями и броскими лозунгами, которые никогда не превратятся в реальные результаты.

История Marks & Spencer выводит на поверхность вопрос о конкретных спецификациях задач. Они будут более подробно рассмотрены в следующей главе, а здесь приводится лишь их список.

1. Задачи должны основываться на том, "в чем *суть* нашего бизнеса, каким он будет и каким он *должен* быть". Это не какие-то абстракции.

Это руководство к действию, благодаря которым выполняется миссия компании, это стандарты, на основе которых измеряется эффективность ее работы. Иными словами, задачи являются *фундаментальной бизнес-стратегией*.

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

3. Задачи должны способствовать *концентрации* ресурсов и

усилий.

Они должны отсеивать основное для целей бизнеса, чтобы главные ресурсы — люди, деньги и капитальные мощности — были сконцентрированы. Следовательно, они должны быть избирательными, а не пытаться охватить все.

4. *Задач должно быть много*, а не одна. Очень многие из сегодняшних споров на тему управления оценкой эффективности сосредоточены на поиске "единственной правильной задачи". Такие поиски столь же тщетны, как поиск "философского камня", они приносят только вред и вводят нас в заблуждение.

Управлять бизнесом — значит сбалансировать различные потребности и цели, что, в свою очередь, требует решения множества разных задач.

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

Сначала компания должна создать своего клиента, т.е. существует потребность определить *маркетинговую задачу*. Компания должна проявлять способность к новаторству, иначе ее одолеют конкуренты, следовательно, ей надо четко определить свою задачу в сфере новаторства. Любой бизнес сильно зависит от наличия у него трех факторов производства: *человеческих ресурсов, капитальных ресурсов и физических ресурсов*. Таким образом, должны быть поставлены задачи по обеспечению, использованию и развитию этих ресурсов. Далее, ресурсы должны использоваться эффективно, причем, если компания хочет выжить, их продуктивность должна постоянно возрастать, т.е. существуют *задачи в области продуктивности*. Каждая компания существует в местном сообществе и в обществе, а значит, она должна иметь обязанности перед обществом, как минимум, она должна нести ответственность за свое влияние на внешнюю среду. Таким образом, компании необходимо четко определить задачи в отношении *социальных критериев* бизнеса.

И наконец, в любой фирме существует потребность в получении

прибыли, иначе не может быть решена ни одна из перечисленных выше задач. Все они требуют определенных усилий, или издержек. Единственным источником их финансирования является прибыль компании. Все они влекут за собой риск, поэтому им нужна прибыль, покрывающая риск потенциальных потерь. Прибыль не является задачей или целью, это объективное требование.

Таким образом, любой компании нужно определить задачи относительно:

- маркетинга;
- новаторства;
- человеческих ресурсов;
- финансовых ресурсов;
- физических ресурсов;
- продуктивности;
- социальной ответственности;
- требований к прибыли.

Задачи, поставленные в этих ключевых областях, помогут нам сделать пять важных вещей: в общих утверждениях организовать и объяснить всю гамму явлений бизнеса; протестировать эти утверждения на практике; прогнозировать свое будущее поведение; оценить целесообразность решений еще в процессе их формирования; дать возможность менеджерам всех уровней проанализировать собственный опыт и повысить эффективность своей деятельности.

ОСНОВА ДЛЯ РАБОТЫ И РАБОЧИХ ЗАДАНИЙ

Задачи являются основой для работы и рабочих заданий.

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

Задачи нужно ставить во всех восьми основных областях.

Область, в которой не определены задачи, будет попросту игнорироваться. Пока мы не определимся, что будем измерять и какие инструменты будут использоваться для оценки деятельности в той или иной области, невозможно будет оценить саму область (более подробно речь пойдет в главе 39).

Инструменты для оценки деятельности в основных областях бизнеса, как правило, по-прежнему продуманы очень плохо. Мы пока не располагаем даже общими концепциями, а тем более конкретными инструментами для их оценки, за исключением оценки рыночной позиции. Даже такой основополагающий показатель, как прибыльность, мы оцениваем с помощью "резиновых" критериев; мы не располагаем настоящими инструментами для определения требуемого уровня прибыли. Что касается инноваций и продуктивности, то мы лишь знаем, что нужно что-то предпринять. Что касается других основных областей бизнеса, включая физические и финансовые ресурсы, то тут мы, как правило, ограничиваемся заявлением о намерениях, у нас нет четких целей и мер для оценки их достижения.

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

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЗАДАЧИ

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

Если цели остаются лишь добрыми намерениями, они не представляют никакой ценности. Они должны воплощаться в работу. Работа всегда конкретна, у нее всегда есть, или, как минимум, должны быть четкие, однозначные, измеряемые результаты, сроки выполнения и определенные задачи в сфере отчетности.

В то же время задачи, которые превращаются в кандалы, приносят только вред. Задачи всегда основываются на ожиданиях, а ожидания, в лучшем случае, это основанные на информации

предположения. Задачи выражают принятие и одобрение факторов, которые преимущественно находятся вне компании и не могут ею контролироваться. Но мир не стоит на месте.

Чтобы правильно использовать задачи, нам следует использовать те же принципы, которые применяются на авиалиниях по отношению к графикам и планам полетов. Например, согласно расписанию, есть рейс на 9.00 из Лос-Анджелеса до Бостона с прибытием в Бостон в 17.00. В Бостоне в этот день метель, поэтому вместо запланированного маршрута самолет приземлится в Питсбурге и переждет метель. По плану полета при прохождении над Денвером и Чикаго самолет должен лететь на высоте 30 000 футов. Если пилот попадает в зону турбулентности или сталкивается с сильным встречным потоком, он попросит разрешение подняться еще на 500 футов и перейти на маршрут Миннеаполис-Монреаль. Но ни один перелет не осуществляется не по расписанию, все они выполняются строго по плану полета. Любое изменение немедленно передается по системе обратной связи, чтобы был составлен новый план и новое расписание. Если первоначальному графику и плану полетов с очень незначительными отклонениями не соответствуют 97% рейсов, любая уважающая себя авиакомпания назначит другого управляющего.

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

9

СТРАТЕГИИ, ЗАДАЧИ, ПРИОРИТЕТЫ И РАБОЧИЕ ЗАДАНИЯ

Основные области: маркетинг и новаторство — Решение о концентрации — Решение о рыночной позиции — Задачи в области новаторства — Ресурсы, их обеспечение, использование и продуктивность — Маркетинговые задачи в сфере ресурсов — Планирование рынка капитала компании Bell Systems — Отношения с профсоюзами — Продуктивность: первая проверка компетентности менеджмента — Опасность ложных компромиссов — Приносимая ценность как индикатор продуктивности — Социальный критерий — Прибыль как потребность и ограничение — Почему максимизация прибыли ведет к неадекватной прибыльности — Какой должна быть минимальная прибыльность — Пример Японии - Прибыльность и стоимость капитала — Как вычислить и измерить прибыльность — Прибыльность как ограничение — Обеспечение баланса задач — Промежуток времени для задач — Роль бюджетирования — Управляемые и капитальные затраты — Приоритеты — От задач к действиям — К вопросу об инфляции

Маркетинг и новаторство — основные области постановки задач. Именно в этих двух областях компания достигает своих результатов. Клиент платит за ее эффективность и вклад именно этих двух областей. Все задачи должны быть задачами, нацеленными на реальные действия, а не просто добрыми намерениями. Во всех остальных областях задач цель действия заключается в содействии в выполнении задач в области маркетинга и новаторства.

Но говорить только о задаче в сфере маркетинга было бы

неверно. Эффективность компании в этой области требует выполнения целого ряда задач:

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

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

РЕШЕНИЕ О КОНЦЕНТРАЦИИ

Если задачи являются "стратегией", то решение о концентрации — это "политика". Оно сродни решению полководца о том, в каком именно месте следует начинать военные действия. Без такого решения об основном курсе можно установить правила ведения боевых операций, но не будет стратегии, т.е. конкретного целенаправленного плана действий.

Приблизительно в тот же период, когда компания Marks & Spencer выбрала курс на концентрацию на готовой одежде и бытовом текстиле, компания Sears, Roebuck тоже вплотную приблизилась к решению о концентрации — концентрации на бытовой технике. Оно очень сильно отличалось от решения, принятого Marks & Spencer, но, учитывая, что компания Sears основывала свою деятельность на совершенно другой теории бизнеса, а также основные условия, характеризующие американский рынок в конце двадцатых годов, это было правильное решение. Компания Sears не выбросила текстильные товары с полок своих магазинов,

однако до Второй мировой войны она уделяла этой области очень мало внимания и не вступала в активную конкурентную борьбу на рынке готовой одежды. Ее решение о концентрации повело компанию в направлениях, отличных от направлений Marks & Spencer. Она начала открывать большие магазины, уделяла особое внимание организации обслуживания потребителей, что в конечном счете привело к тому, что второй областью ее концентрации стали автомобили, а также начала инвестировать большие средства в предприятия, выпускающие бытовую технику, становясь их собственником.

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

Всякий раз, когда мы сталкиваемся с процветающей компанией, мы убеждаемся, что в свое время она рассмотрела несколько возможных альтернатив концентрации и приняла правильное решение.

На протяжении первых пятнадцати лет после появления компьютера (до середины 1960-х годов) только две из полусотни компаний, пришедших в эту сферу деятельности, преуспели в получении прибыли от производства компьютеров и смогли занять надежную позицию на рынке. Это были корпорация IBM и намного меньшая по размерам Control Data Corporation. И обе компании были обязаны своим успехом правильным решениям о концентрации. Корпорация IBM на заре компьютерной индустрии решила сконцентрироваться на деловом рынке и предлагать компьютер, в первую очередь, как вычислительную машину для обработки данных бухгалтерского учета и платежных ведомостей. Корпорация Control Data приблизительно в то же время приняла совершенно противоположное решение — сосредоточиться на крупномасштабных

научных программных продуктах. Обе компании имели большой успех в отличие от всех остальных фирм, которые старались охватить весь рынок, что у них не получилось.

Но это относится только к большим компаниям, возразят многие читатели. Однако ни IBM, ни Control Data, когда принимали решение о концентрации, не были крупными организациями (см. главу 60). Точно так же Marks & Spencer не была большой компанией в двадцатых годах. В общем и целом для небольшой компании правильное решение о концентрации даже еще важнее, чем для большой, ведь ее ресурсы очень ограничены и при отсутствии концентрации не дадут никакого результата.

Решение о концентрации является очень рискованным. Его нужно тестировать снова и снова с учетом ситуации на рынке, динамики его развития, его тенденций и изменений. Без концентрации задачи в области маркетинга и новаторства — не что иное, как обещания и благие намерения, они не являются настоящими целями. Без них ресурсы компании невозможно перераспределить так, чтобы обеспечить их максимальную эффективность.

РЕШЕНИЕ О РЫНОЧНОЙ ПОЗИЦИИ

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

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

Компания с небольшой долей рынка в конечном счете становится маргинальной, а значит, слишком уязвимой. При малейшем экономическом спаде потребители, как правило, обращаются к поставщикам, которые владеют существенной долей рынка, а

дистрибьюторы и розничные торговцы попытаются сократить товарно-материальные запасы за счет устранения маргинальных поставщиков. Объемы продаж маргинального поставщика могут стать слишком малыми для предоставления необходимой услуги. Это является одной из основных причин, почему маргинальные производители бытовой техники, независимо от того, насколько хорош их продукт или известен их бренд, как правило, долго не живут.

Позиция на рынке, независимо от кривой объема продаж, является ключевой. Точка, в которой поставщик становится маргинальным, в разных отраслях варьируется. Общей же характеристикой является то, что принадлежность к этой категории ставит под угрозу само существование компании. Это утверждение справедливо и для универмагов розничной торговли, и для авиакомпаний, и для банков, и для страховых компаний и т.д. (более подробно об этом речь пойдет в главе 55).

Существует также максимальная позиция на рынке, выше которой подниматься нецелесообразно, даже если бы не существовало антимонопольных законов. Доминирование на рынке часто склоняет лидера к состоянию полудремы. Монополисты почивают на лаврах собственного успеха. Господство на рынке порождает огромное внутреннее противостояние новаторству, а значит, чрезвычайно усложняет задачу адаптации организации к переменам. К тому же это, как правило, означает, что компания хранит все яйца, что называется, в одной корзинке, другими словами, становится слишком уязвимой к экономическим колебаниям.

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

И наконец, поставщик, доминирующий на быстро растущем, особенно новом рынке работает намного лучше, если на нем присутствует еще два-три сильных конкурента. На первый взгляд это звучит как парадокс, поэтому многие бизнесмены отказываются признать этот факт. Однако факт остается фактом — новый рынок, особенно рынок, на котором работают

крупные компании, имеет тенденцию расширяться намного быстрее, если на нем присутствуют несколько поставщиков, а не один. Возможно, самолюбие поставщика, обладающего 80 процентами рынка, будет очень польщено, однако, если в результате господства одного поставщика этот рынок растет медленнее, чем мог бы, то доходы и прибыли этого поставщика будут значительно ниже, чем если бы на нем был еще один-два сильных поставщика. Восемьдесят процентов от ста — это значительно меньше, чем пятьдесят процентов от двухсот пятидесяти, а новый рынок с одним поставщиком скорее всего остановится на ста процентах. Он всегда будет ограничен воображением одного поставщика, который отлично знает, для чего его продукт не используется или не должен использоваться. Если же на рынке присутствуют несколько поставщиков, то они, вернее всего, будут открывать и развивать новые рынки, а также предлагать варианты использования продукта, о которых поставщик-одиночка не может даже и мечтать. И такой рынок очень быстро может вырасти до двухсот пятидесяти процентов.

Все это очень хорошо поняла компания Du Pont. В области новаторства эта компания сохраняет свои позиции единственного поставщика до тех пор, пока новый продукт не окупает начальных капиталовложений. Затем компания лицензирует свою инновацию и умышленно привлекает на рынок конкурентов. В результате большое количество агрессивных фирм начинают развивать новые рынки и находить новые способы использования продукта. Производство нейлона однозначно росло бы намного меньшими темпами, если бы компания Du Pont намеренно не спонсировала конкуренцию. Рынки сбыта этого продукта до сих пор растут, но без конкуренции его производство, вполне вероятно, прекратилось бы еще в начале 1950-х годов, когда появились новые синтетические волокна, разработанные компаниями Monsanto и Union Carbide (США), а также Imperial Chemicals (Великобритания) и АКУ (Нидерланды).

Таким образом, рыночная позиция, к которой следует стремиться, — не достижение максимума, а достижение *оптимума*. А это требует детального анализа клиентов, товаров или услуг, сегментов рынка, каналов сбыта. Это требует четкой рыночной стратегии и принятия рискованных решений.

ЗАДАЧА В СФЕРЕ НОВАТОРСТВА

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

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

Инновации могут проистекать из потребностей рынка и клиента, т.е. базой для нововведения может стать потребность. Инновация может быть результатом деятельности по улучшению качества профессиональной подготовки и знаний, полученных в университетах и лабораториях, и т.д.

Основной проблемой в постановке задач в сфере новаторства является сложность оценки относительного влияния и важности разных инноваций. Так, технологическое лидерство однозначно является желанной целью для любой компании, особенно если термин "технологическое" правильно применяется к искусству, профессии, науке или любому другому виду организованной деятельности человека. Но как мы можем определить, какое из нововведений имеет больший удельный вес: сотни незначительных, но непосредственных улучшений упаковки продукта или одно фундаментальное открытие в области химии, которое через несколько лет тяжелого труда может радикально изменить характер всего бизнеса? Универмаг и фармацевтическая компания ответят на этот вопрос по-разному, но, с другой стороны, и две фармацевтические фирмы тоже вполне могут дать два совершенно разных ответа.

Таким образом, задачи в области новаторства никогда не могут быть настолько четкими и жестко сфокусированными, как маркетинговые. Во-первых, чтобы определить эти задачи, менеджмент сначала должен спрогнозировать инновации, необходимые для достижения маркетинговых целей, с учетом своего товарного ассортимента, существующих рынков, новых рынков и требований к обслуживанию. Во-вторых, он должен оценить, какие разработки

потребуется в связи с технологическим прогрессом во всех областях деятельности компании. Эти прогнозы лучше всего разделить на две части: к первой относятся прогнозы на ближайшее будущее, которые проецируют конкретные разработки, отображающие по своей сути уже существующие инновации; ко второй относятся прогнозы относительно более отдаленного будущего, нацеленные на предсказание того, что *может* случиться.

Хотя задачи в области новаторства не будут такими же однозначными, как маркетинговые, они тоже должны быть конкретными и подлежащими количественной оценке. Но, как правило, количественно оценить их можно лишь очень приблизительно¹.

Сознательный упор на инновациях, судя по всему, нужен там, где технологические изменения наименее впечатляющие. Никому в фармацевтической компании или компании, производящей синтетические органические химические вещества, не нужно объяснять, что выживание организации зависит от ее способности каждые десять лет заменять три четверти своих продуктов совершенно новыми. Но сколько сотрудников страховой компании осознают, что рост компании, а возможно, само ее выживание, зависит от разработки новых форм страхования, модификации существующих полисов и постоянного поиска новых, более дешевых путей продаж страховых полисов и урегулирования страховых претензий? Чем менее заметны технологические изменения в бизнесе, тем больше опасность окостенения всей организации, поэтому упор на новаторстве в ней важен вдвойне.

¹ Описание методов оценки приводится в моей книге *Эффективное управление* и в совершенно непохожей, но очень интересной работе Майкла Дж. Ками *Business Planning as Business Opportunity*, опубликованной в *Preparing Tomorrow's Business Leaders Today* под редакцией Питера Друкера. Кроме того, список задач в области новаторства приведен в моей книге *Практика менеджмента* (1954).

Конечно, можно возразить, что такие задачи — это удел больших компаний, таких как General Electric и General Motors, и что они совсем непригодны для небольшой фирмы. Однако потребность новаторства в маленькой фирме так же велика, как и в большой. Менеджеры небольших фирм утверждают, что относительная простота планирования инноваций является одним из основных преимуществ их организаций. Так, президент одной из таких фирм сказал: "Когда компания небольшая, она находится достаточно близко к рынку, чтобы знать, какие новые продукты ему нужны. Наши проектно-конструкторские отделы слишком малочисленны, чтобы замыкаться в самих себе. Они понимают, что не могут все сделать сами, поэтому держат ушки на макушке, чтобы не пропустить новые разработки других фирм, которые можно было бы использовать".

РЕСУРСЫ, ИХ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И ПРОДУКТИВНОСТЬ

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

Как нам на протяжении двухсот лет неустанно твердили экономисты, любая экономическая деятельность требует наличия трех видов ресурсов: земли, т.е. природных ресурсов; труда, т.е. человеческих ресурсов; и капитала, т.е. средств для инвестирования в завтрашний день. Любая компания должна привлекать все три вида ресурсов и эффективно их использовать. Следовательно, любой фирме надо определить конкретные задачи в этих трех областях. Кроме того, она должна поставить перед собой задачу обеспечения продуктивности этих ресурсов. Опять же в каждой из этих областей задач должно быть много, а не одна.

Например, если говорить о человеческих ресурсах, очень желательно определить задачи в сфере обеспечения фирмы управленческим персоналом, их развития и эффективности, но нужно также поставить конкретные задачи относительно основных групп рядовых сотрудников и взаимоотношений с профсоюзами. Нужны также задачи, касающиеся выработки у работников нужных

установок и навыков.

Любой компании нужны также физические мощности, а если речь идет о фирме-производителе, то еще и сырьевые ресурсы. Сетям розничной торговли, таким как Sears, Roebuck и Marks & Spencer, необходимо поставить задачу развития магазинов и использования торговых площадей. Им также нужно определить задачи, касающиеся развития источников поставок товаров, которые они планируют продавать.

Область капитала тоже очень важна, и тем не менее очень немногие компании уделяют ей должное внимание. Для нормального обеспечения организации капиталом и его эффективного использования также необходимо поставить конкретные задачи.

Все перечисленные выше области, особенно области человеческих ресурсов и капитала, являются "маркетинговыми". Компания продает свои вакансии и свои финансовые инвестиции. Именно рынки вакансий и труда, а также рынок капитала являются поистине "внешними" рынками, на которых существуют реальные "клиенты" со своими ожиданиями, ценностями и потребностями. Компания, которая не умеет привлечь нужных ей людей и капитал, в бизнесе долго не продержится.

Первым признаком упадка любой отрасли является потеря ее привлекательности для квалифицированных, способных и амбициозных людей. Например, упадок американских железных дорог начался не после завершения Второй мировой войны — к тому времени он уже был очевиден и необратим. Этот упадок начался в период Первой мировой войны. До ее начала способные выпускники американских инженерных школ очень интересовались карьерой в этой отрасли, но после ее окончания железные дороги больше не привлекали не только молодых инженеров, но и вообще образованных молодых людей. В результате этого в менеджменте не оказалось компетентных и способных менеджеров, которые смогли бы двадцать лет спустя, во время Второй мировой войны, когда эта отрасль оказалась в состоянии серьезного кризиса, справиться с новыми проблемами.

Следовательно, в области человеческих ресурсов и капитала просто необходимо поставить четкие маркетинговые задачи. "Какими должны быть наши вакансии, чтобы они привлекали и удерживали тех людей, которые нам нужны? Кого предлагает нам

рынок труда? Что мы должны сделать, чтобы привлечь интересующих нас людей?" Или: "Какими должны быть наши инвестиции в бизнес (в форме банковских займов, долгосрочных кредитов или от продажи акций), чтобы привлечь и сохранить нужный нам капитал?" (Подробно о рынке карьер рассказывается в главе 33.)

Существует одна американская компания, которая на протяжении многих лет систематически и последовательно применяла маркетинговое планирование для обеспечения себя необходимым капиталом, — AT&T, или The Bell Telephone System. Телефонный бизнес очень капиталоемкий; он в значительной степени зависит от постоянных и значительных инвестиций. Потребитель, по сути, заранее финансируется на определенную сумму, после чего в течение трех последующих лет от него ожидают конкретной прибыли. Теодор Вэйл очень скрупулезно подошел к решению этой проблемы. Он понял, что в конце Первой мировой войны американский рынок капитала меняется и Bell не может больше рассчитывать на получение своего капитала из традиционных источников, таких как недвижимость или богатые жители Бостона. Как раз тогда начал зарождаться рынок массового капитала. Проведя тщательный анализ ситуации, Вэйл предложил рынку ценные бумаги нового, невиданного доселе типа — обыкновенные акции AT&T с практически гарантированными дивидендами, которые одновременно представляли собой акционерные инвестиции с гарантией долгосрочного прироста капитала и инвестицией, обеспечивающей фиксированную прибыль. Они очень понравились американскому среднему классу, который не мог позволить себе рисковать многим, но у которого после выплат на страхование жизни и по залогу на дом все еще оставались некоторые средства, и он готов был инвестировать их в надежные ценные бумаги.

Сорок лет спустя, в начале 1960-х, топ-менеджеры Bell System осознали, что этот инвестиционный инструмент устарел. Поэтому они коренным образом изменили природу обычной акции AT&T с тем, чтобы она стала привлекательной для новых капиталистов и больших инвестиционных институтов, таких как пенсионные и инвестиционные фонды.

Постановка маркетинговых задач в сфере обеспечения компании человеческими ресурсами и капиталом требует также постановки

задач относительно структуры, базовых стратегий, должностей и направлений самого бизнеса. Эти цели не имеют отношения к сбыту; это истинные маркетинговые цели, они должны быть встроены в саму структуру бизнеса, в то, как им управляют, какова его структура и как он работает.

Далее, необходимо ставить задачи о взаимоотношениях с профсоюзами и установками работников. Большинство управленцев возразят на это, что отношения с профсоюзами выходят за рамки их контроля. С точки зрения кратковременных отношений это так. Позиции и требования, как и преимущества профсоюзов, действительно формируются под влиянием обстоятельств, которые неподвластны контролю менеджеров, например, они в значительной мере обусловлены государственной политикой и инфляцией. Но это лишь дополнительный аргумент в пользу необходимости установления долгосрочных задач в сфере взаимоотношений с профсоюзами.

Можно много критиковать отношения компании General Electric или General Motors с профсоюзами. Однако эти две компании принадлежат к тем немногим, которые серьезно продумали отношения с профсоюзами, разработали задачи для этих отношений и базируют на них свою линию поведения. Их линии поведения отлично прошли проверку на прочность, хотя эти две компании используют совершенно разные стратегии и тактики. Обе они нацелены на поддержку активных действий по укреплению отношений с профсоюзами и на контроль компании над рабочими заданиями работника и его продуктивностью. Обе компании отлично отбивают удары в принципиальных вопросах и отказываются от любых кратковременных денежных уступок профсоюзам, пожиная плоды долгосрочных основ взаимоотношений с ними. Обе эти линии поведения оказались исключительно успешными в плане поддержки высокой продуктивности и конкурентных позиций этих двух компаний. И хотя профсоюзы постоянно критикуют обе организации и не прекращают своих нападков на их политику, посредники от трудового коллектива этих фирм принадлежат к тем не многим, к которым профсоюз питает истинное уважение и доверие. В итоге и General Electric, и General Motors теряют из-за забастовок и умышленного снижения темпов работы значительно меньше человеко-часов, чем другие компании; и у них намного лучшие отношения с

профсоюзами.

Задачи относительно ресурсов следует определять в результате двойного процесса. Первой начальной точкой должны стать ожидаемые потребности бизнеса, которые затем проецируются на внешнюю среду, т.е. на рынок земли, труда и капитала. Второй начальной точкой должны быть сами рынки, которые затем нужно спроецировать на структуру, направление развития фирмы и бизнес-планы. Сегодня уже недостаточно сказать: "Вот то, что нам нужно. Сколько за это придется заплатить?" Вопрос нужно ставить иначе: "Вот, что имеется на рынке. Кем мы должны стать, как должны себя вести, чтобы извлечь из этого максимальную пользу?"

ПРОДУКТИВНОСТЬ: ПЕРВОЕ ИСПЫТАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА НА КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Привлечение ресурсов и превращение их в продуктивную силу — это только начало. Каждая компания должна определить задачи как для каждого из трех своих основных ресурсов, — земли, труда и капитала, — так и относительно своей общей продуктивности.

Продуктивность — наилучшая мера для сравнения эффективности менеджмента разных подразделений внутри компании и для сравнения менеджмента разных компаний. Продуктивность охватывает все виды деятельности компании и исключает все, что находится вне ее контроля. Продуктивность — первое испытание менеджмента на компетентность.

Все компании в основном имеют доступ к одним и тем же ресурсам. За исключением редких случаев монополии единственное, что отличает одну компанию от другой, — это качество менеджмента на всех организационных уровнях. И первой мерой этого важнейшего фактора является продуктивность, т.е. степень использования ресурсов и их отдача.

Постоянное повышение продуктивности — одна из наиболее важных задач менеджмента. Это также и одно из наиболее сложных заданий, поскольку продуктивность является результатом баланса самых разных факторов, лишь немногие из которых подлежат

точной оценке.

Цель не в том, чтобы пытаться найти единственную идеальную меру для оценки продуктивности организации, а в том, чтобы использовать для этого набор разных инструментов. Таким способом можно как минимум достичь более глубокого понимания ситуации. Такой показатель, как, например, выработка в человеко-часах, сам по себе нам ни о чем не говорит, хотя государственная статистика большинства стран построена именно на нем. Но этот показатель не отражает продуктивность. Он имеет смысл, только если цифры отображают выход продукта на человеко-час в долларах и в единицах изделий и указывается прибыль в расчете на один человеко-час. Кроме того, нам нужны цифры, отображающие выход производства в единицах, в долларах, т.е. объем продаж, прибыль на каждый доллар заработной платы и т.д.

Точно так же нам необходимо измерять и оценивать продуктивность и в других областях. Труд — это только один из факторов производства. Если продуктивность труда достигается путем снижения продуктивности остальных ресурсов, то это приводит к снижению общей продуктивности организации.

Красноречивым примером тут может послужить целлюлозно-бумажная промышленность. Очень немногие отрасли могут похвастать таким ростом спроса и объема продаж. Немногие могут похвастаться таким стремительным техническим прогрессом, как, например, увеличение скорости действия станков по производству бумаги. Начиная со Второй мировой войны эта отрасль переживает настоящий бум в сфере продаж и производства. И тем не менее практически все это время она работает с очень низкой прибылью — намного меньшей, чем приносит вклад в сберегательный банк. Точка безубыточности большинства целлюлозно-бумажных заводов находится практически на кроне деятельности на полную, стопроцентную мощность. Объяснением этого загадочного феномена является долговременный спад продуктивности капитала в этой отрасли. Цены на бумагу всегда росли быстрее, чем цены на оборудование для ее производства. Однако там, где для создания производственных мощностей для выпуска бумаги на один доллар продаж сорок лет назад требовалось 80 центов капитальных инвестиций, сейчас нужно от двух до трех

долларов. А продуктивность труда в целлюлозной отрасли возростала намного быстрее, чем в других отраслях. Иными словами, эта отрасль в очень больших масштабах заменила капитал трудом, но этот подход оказался абсолютно неэкономичным. По сути, целлюлозно-бумажная промышленность служит ярким примером победы инженерной мысли над экономикой и здравым смыслом.

Более ста лет тому назад Карл Маркс уверенно предрек неминуемую гибель капитализма, основываясь на том, что продуктивность капитала имеет тенденцию неуклонно снижаться. Это снижение, согласно Марксу, является базовым "противоречием капитализма". То, что его прогноз до сих пор не сбился, — результат способности человека к новаторству, т.е. способности разрабатывать новые процессы и новые отрасли, обладающие более высокой продуктивностью капитала. Но что касается базовой предпосылки, то Маркс был совершенно прав — ключом к выживанию бизнеса, компании и экономики в целом в конечном итоге является именно продуктивность капитала. И при этом это область, которой компании уделяют меньше всего внимания, причем только потому, что многие люди ошибочно полагают, что этот показатель четко измеряется прибылью.

Однако, как показывает пример компании Marks & Spencer, продуктивность физических ресурсов должна измеряться более подробно, так же, как определяются задачи, т.е. отдельно для каждой категории. Как мы помним, продуктивность включает все три фактора производства. Как показывает пример целлюлозно-бумажной промышленности, выбор неправильного компромисса, т.е. повышение продуктивности одного фактора за счет непропорционально сильного снижения продуктивности остальных факторов, способен привести только к спаду общей продуктивности.

Как уже говорилось, единственного идеального инструмента для измерения продуктивности не существует. Но у нас есть базовая концепция, которая помогает нам определить продуктивность бизнеса в целом. Экономисты называют ее внесенной стоимостью.

Внесенная стоимость — это разница между валовым доходом, полученным компанией после продажи своих товаров или услуг, и

суммой, заплаченной за покупку сырья и услуги поставщиков. Иными словами, это разница между всеми издержками и усилиями компании и вознаграждением, полученным ею за это. Этот показатель отражает все ресурсы, которые компания вкладывает в конечный продукт, и то, как рынок оценил ее усилия.

Внесенная стоимость используется для анализа продуктивности, только если распределение издержек значимо с экономической точки зрения. Переход в бухгалтерском учете в последние двадцать лет от финансового и налогового учета к управленческому, который сегодня находится только на ранней фазе развития, является серьезным шагом к тому, чтобы сделать бизнес управляемым.

Внесенная стоимость не оценивает продуктивность, являющуюся результатом качественных, а не количественных факторов. Это инструмент исключительно количественной оценки. Тем не менее качественные факторы оказывают на продуктивность очень большое влияние. Например, организационная структура, использование знаний в бизнесе, качества завтрашних менеджеров — все это ключевые факторы долгосрочной и краткосрочной продуктивности. Но инструменты, которые сегодня у нас имеются, не могут измерить их. И наконец, внесенную стоимость можно использовать для оценки продуктивности производственных компаний.

Однако следует отметить, что при всех этих ограничениях внесенная стоимость делает возможным рациональный анализ продуктивности и постановку задач по ее улучшению. В частности, она позволяет применять такие инструменты, как исследование операций для систематического изучения продуктивности, поскольку эти инструменты нацелены на моделирование альтернативных вариантов деятельности и ее прогнозируемых последствий. Проблема продуктивности состоит в том, чтобы распознать набор альтернативных комбинаций различных ресурсов и определить комбинацию, которая обеспечивает оптимальное соотношение выхода, издержек и риска (более подробно об этом — в главе 40).

Продуктивность — это очень сложное понятие, но оно является

центральным для любой организации. Без четких задач в области продуктивности у компании отсутствует направление, а если продуктивность не оценивается, ее невозможно контролировать.

СОЦИАЛЬНЫЙ КРИТЕРИЙ

Еще несколько лет тому назад менеджеры и экономисты считали социальный критерий настолько нематериальным, что для него нельзя определить какие-то конкретные задачи. Сейчас мы знаем, что это не так. Уроками для нас стало такое движение, как консьюмеризм и активная критика промышленности за загрязнение окружающей среды. Оба они — очень дорогой способ для понимания того, что компания должна задумываться об оказываемом ею влиянии и о своих обязанностях и четко определять свои задачи в этой области.

Социальный критерий — это критерий выживания. Любая компания существует в конкретной экономической и социальной среде. В рамках своего института люди склонны считать, что институт существует сам по себе, в вакууме. Неминуемым следствием этого является то, что менеджеры всегда рассматривают свои компании изнутри. Но бизнес-предприятие — это продукт общества и экономики. Общество или экономика может в одночасье прекратить существование компании. Предприятие существует только до тех пор, пока общество и экономика считают, что оно выполняет полезную, необходимую и продуктивную работу.

Тут опять многие менеджеры скажут: "Это все касается только больших компаний". Однако малая компания тоже является работодателем, она существует в обществе и тоже зависит от поддержки и толерантности общества. Социальные задачи нужны ей точно так же, как и крупным компаниям, хотя они могут кардинально отличаться.

Позже, в главах 24-28, мы рассмотрим, какими могут быть эти задачи, но уже сейчас следует подчеркнуть, что они должны быть частью стратегии компании, а не заявлением о благих намерениях. Эти задачи нужны компании не потому, что менеджер несет ответственность перед обществом, а потому, что он несет

ответственность перед своей компанией.

ПРИБЫЛЬ КАК ПОТРЕБНОСТЬ И КАК ОГРАНИЧЕНИЕ

Только после того, как тщательно продуманы и определены задачи для первых семи основных областей, компания должна рассмотреть вопрос "С какой прибыльностью нам надо работать?" Выполнение любой из описанных выше задач связано с большим риском. Это требует затраты усилий и денежных средств. Таким образом, прибыль компании необходима, чтобы заплатить за выполнение этих задач. Прибыль является условием выживания любой организации. Это издержки будущего, плата за то, чтобы оставаться в бизнесе.

Компания, которая получает прибыль, достаточную для выполнения задач в основных областях, — это компания, имеющая средства для выживания. Компания, которая не может удовлетворить требования относительно прибыльности, необходимой для выполнения ее основных задач, ставит под угрозу само свое существование.

Прибыльность, необходимая для выполнения задач компании в семи основных областях, является также количественным выражением прибыльности, необходимой для выполнения социально-экономической функции прибыли:

- как премии за риск, покрывающей издержки, связанные с пребыванием в бизнесе;
- как источника капитала для финансирования завтрашних рабочих мест;
- как источника капитала для новаторства и роста компании.

Прибыль нужно планировать. Ее нужно планировать с целью достижения необходимого минимума прибыльности, а не ради бессмысленного предвзвешивания — максимизации прибыли. Необходимый минимум может оказаться намного больше, чем цели прибыли многих компаний, не говоря уже об их фактической прибыли.

ПРИМЕР ЯПОНИИ

По исторической случайности единственной экономикой, которая понимает, что прибыль — это концепция минимума, а не максимума, является японская экономика.

Не так давно разгорелась горячая дискуссия по поводу того, выше или ниже стоимость капитала в Японии, чем на Западе. Представители Запада утверждали, что у Японии издержки капитала ниже, японцы утверждали обратное. И первые и вторые ошибались. Стоимость капитала у японского бизнеса практически такая же, как и у западного. Отличаются только методы их калькуляции.

Япония финансирует бизнес преимущественно за счет банковских кредитов. Юридически это краткосрочные кредиты. С экономической точки зрения для банка это постоянные инвестиции в активы. Причиной этого было то, что в XIX веке у Японии не было рынка капитала; банки создавались преимущественно промышленными группами, они были поставщиками капитала. На Западе же имела место прямо противоположная ситуация, поскольку, когда промышленность начала расти и быстро развиваться, рынок капитала в Англии и Америке уже существовал (в континентальной Европе ситуация представляет собой нечто среднее между Америкой и Японией; подробно об этом речь пойдет в главе 49).

Японская компания, как правило, имеет 70% заемного капитала и 30% собственного, в то время как у американской компании эта пропорция противоположна. Стоимость капитала, следовательно, такова: на 70% заемного капитала японской компании приходится платить как минимум 10%, а на весь капитал — 7%; что касается 30% собственного капитала, то ожидается, что после отчисления налогов доход от него составит около 8%, т.е. 2,4% от общего капитала, что дает 9,4% прибыли на общий используемый фирмой капитал. Американская компания должна заработать 7% (средняя процентная ставка в течение двадцати пяти лет после окончания Второй мировой войны) на свои 30% заемного капитала, т.е. 2,1% на весь инвестированный капитал. После уплаты налогов она должна получить 10% на собственный капитал, или 7% от общего капитала.

Иными словами, обе компании выходят на одну и ту же стоимость капитала. (Японская компания несет намного меньшее налоговое бремя, поскольку процентная ставка на заем в Японии, точно так же, как и на Западе, считается издержками бизнеса, исключаемыми из суммы, подлежащей обложению налогами. Налоговое бремя на Западе намного тяжелее, однако среди экономистов не существует согласия по поводу того, на кого оно ложится: на компанию, на потребителя или на инвестора.)

Прибыльность, необходимая для японской компании, — это то, что нужно банку для привлечения вкладов, чтобы оплатить собственные операционные издержки и покрыть риски. Это разница между стоимостью капитала для банка (около 6%) и доходом в виде процентов, которые банк удерживает за то, что, в сущности, является инвестициями в активы компаний, которые банк финансирует. Для японского бизнес-менеджера основным фактом жизни является то, что он должен зарабатывать столько, чтобы было, как минимум, достаточно для выплаты по банковским ссудам с мар-жой, достаточной для поддержки его кредитоспособности.

Следовательно, японский менеджер начинает с четкой цели *минимизации* капитала, необходимой для его нормальной работы. Он рассматривает прибыль как потребность, а не как желаемый результат, который бы неплохо было получить. Он знает, что не удержится в бизнесе, если не генерирует минимальную прибыль, необходимую для получения нужного ему капитала. Прибыль интересует его никак не меньше, чем его западного коллегу, но по исторической случайности он находится в положении, в котором он понимает функцию прибыли и в котором он планирует свою деятельность более рационально и целеустремленно, рассчитывая получить прибыль, от которой зависит выживание и рост компании.

Пример Японии убедительно показывает, что *минимальная* норма прибыльности, необходимая компании, соответствует стоимости капитала².

² Более подробно об этом читайте отличный, хотя и слишком технический, анализ Джона Ф. Чайлдза *Earnings per Share and Management Decisions* (Prentice-Hall, 1971). На сегодняшний день это, возможно, наилучший анализ финансовой структуры и финансовой политики большой компании.

Необходимая минимальная норма прибыли — это норма рынка капитала, необходимая для получения финансовых ресурсов, которые нужны компании для достижения поставленных целей.

В случае самофинансирования, которое в определенный период (например, США в 1950-х годах) играет важную роль в обеспечении компании капиталом, получаемая прибыль должна быть достаточной для того, чтобы обеспечить рынку капитала определенную норму прибыли на деньги, уже работающие в бизнесе, и генерировать необходимый дополнительный капитал. В противном случае минимальная норма прибыльности, которая нужна компании, сгенерирована не будет. Как подчеркивает Чайлдз, именно то, что американская химическая промышленность в 1950-х и 1960-х годах, когда поток наличности был очень мощным, реинвестировала полученные доходы в предприятия, которые приносили прибыль более низкую, чем стоимость капитала на рынке, стало основной причиной резкого падения роста ее доходов и способности привлекать капитал после 1965 года.

Стоимость капитала никогда не бывает выше, чем необходимая минимальная прибыль, во всяком случае, если существует рынок капитала, а не государственное распределение ресурсов. Они могут быть ниже, чем необходимый минимум. В любом случае это наилучшая исходная точка для планирования прибыли.

Независимо от того, идет ли речь о крупной или маленькой компании, простом или сложном бизнесе, прибыль всегда следует калькулировать как среднюю прибыль за благоприятные и неблагоприятные годы работы фирмы. Допустим, фирме необходимо иметь норму прибыли на инвестированный капитал до налогообложения в размере 20%. Если эти 20% — как раз та сумма, которая была получена в самый благоприятный год, то, скорее всего, фирма не будет ее получать на протяжении всего периода инвестирования. Возможно, чтобы на протяжении двенадцати лет иметь среднегодовую прибыль в размере 20%, мы должны получить в благоприятный год прибыль 40%. Иными словами, необходимо подсчитать, сколько нам фактически надо заработать, чтобы выйти на желаемый средний показатель.

КАК ИЗМЕРИТЬ ПРИБЫЛЬНОСТЬ

На тему измерения прибыльности ведется очень много дебатов. Единого эталона тут не существует. Прибыль от продаж, т.е. маржа прибыли, сама по себе недостаточна для ее измерения, поскольку прибыль мы получаем путем умножения маржи на коэффициент оборачиваемости капитала. Маржа прибыли несет в себе смысл лишь в том случае, если она указывает, где существуют возможности улучшения прибыли. Рентабельность инвестированного капитала несет определенный смысл, но на практике это наихудший из всех возможных инструментов для измерения прибыли. Это мера с практически бесконечной эластичностью. Что такое инвестированный капитал? Будет ли доллар, инвестированный в 1950 году, равен доллару, инвестированному в 1970 году? Как нужно определять капитал — как это делают бухгалтеры, т.е. начальная сумма наличных вложений плюс амортизация, или как это делают экономисты, т.е., как будущая способность создавать богатство, которая при определенных процентных ставках рынка капитала дисконтируется до текущей стоимости при уплате наличными? Поиск идеального эталона для измерения прибыльности не принесет нам ничего, кроме разочарования. Намного разумнее одновременно использовать набор различных мер и проанализировать, что они говорят нам о бизнесе, тем более что пока еще никто не смог убедительно показать, как можно при оценке инвестируемого капитала учесть амортизацию денежных средств.

ПРИБЫЛЬНОСТЬ КАК ОГРАНИЧЕНИЕ

Прибыльность — это не только потребность, но и ограничение. Задачи бизнеса не должны выходить за пределы прибыльности, которую он может создать. Минимальная прибыльность не должна быть настолько высокой, чтобы быть недостижимой на практике. Потребность в прибыли должна проецироваться на задачи компании. Если прибыльность не

соответствует задачам, то задачи нужно облегчить, в противном случае аппетиты компании будут больше, чем ее желудок.

Почти все компании при определении своих задач во всех описанных выше основных областях планируют большие усилия и риски, чем те, которые позволят ей обеспечить прибыльность. Следовательно, почти всем компаниям необходимо сбалансировать свои задачи.

БАЛАНСИРОВАНИЕ ЗАДАЧ

Существуют три вида баланса, необходимые для правильной постановки задач. Задачи нужно сбалансировать в рамках потенциально достижимой прибыли; они должны быть согласованы с сегодняшними потребностями и с потребностями отдаленного будущего и должны быть сбалансированы между собой, т.е. нужно найти баланс между желаемой эффективностью во всех областях.

При постановке задач менеджмент всегда должен искать баланс между непосредственным будущим и долгосрочной перспективой. Если менеджмент не обеспечивает ближайшее будущее средствами к существованию, то отдаленного будущего тоже не будет. С другой стороны, если менеджмент жертвует непосредственными результатами в пользу того, "каким *будет* наш бизнес", или того, "каким он *должен* стать", то скоро никакого бизнеса вообще не будет.

Постановка задач всегда требует решения, в чем следует идти на риск; решения о том, какими непосредственными результатами нужно пожертвовать ради долговременного роста или какую часть долгосрочного роста стоит поставить под угрозу ради краткосрочной эффективности. Общей формулы для принятия таких решений не существует. Все они принимаются в условиях риска и неопределенности, тем не менее все их обязательно нужно принять.

Менеджмент должен сбалансировать задачи. Что более важно для компании: экспансия на новые рынки и увеличение объема продаж или более высокая рентабельность капитала? Сколько времени, усилий и энергии нужно тратить на усовершенствование продуктивности производственного процесса? Обеспечат ли вложенные усилия и деньги более высокую рентабельность

инвестиций в разработку нового продукта?

Растущие компании 1950-1960-х годов обещали постоянное увеличение объема продаж и прибылей практически до бесконечности. Одно только это уже вызывало недоверие к ним. Любой опытный менеджер знает, что эти две задачи, как правило, несовместимы. Увеличение объема продаж почти всегда означает жертву прибылями сегодня. А получение более высокой прибыли сегодня практически всегда означает жертву долгосрочными объемами продаж. Почти во всех случаях иррациональное обещание и последующая неспособность принять сбалансированные решения между задачами прибыльности и роста были прямой причиной краха быстрорастущих компаний в середине 1960-начале 1970-х годов.

Существует несколько особенностей, которые отличают компетентный менеджмент от менеджмента некомпетентного так же четко, как эффективность решений относительно баланса задач. Как известно, общей формулы для выполнения менеджерами своей работы не существует. Каждой компании нужен собственный баланс задач, причем может оказаться, что ей в разное время нужны различные формы этого баланса. Балансирование задач — это не механическая работа, это решение, связанное с большим риском (подробный анализ стратегических решений приведен в главе 10).

РОЛЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Постановка и сбалансирование задач требуют чисто механического выражения. Таким инструментом является бюджет, особенно бюджет для управляемых и капитальных расходов.

Бюджетирование всеми воспринимается как исключительно финансовая процедура. Однако финансовым является только его цифровое выражение, сами же принимаемые решения по своей сути являются предпринимательскими. Сегодня управляемые расходы и капитальные расходы рассматривают отдельно друг от друга. Однако это различие является бухгалтерским вымыслом и только вводит нас в заблуждение. Дело в том, что оба вида расходов фиксируют недостаточные ресурсы для применения в неопределенном будущем, они оба с экономической точки зрения являются расходами капитала, инвестируемого в будущее. Чтобы быть жизнеспособными, расходы должны отражать все те же базовые решения относительно

задач, связанных с выживанием компании. И наконец, на сегодняшний день большая часть внимания при составлении бюджетов уделяется другим управляемым расходам, особенно так называемым переменным издержкам, например заработной плате. Исторически именно этот раздел влечет наибольшие затраты денежных ресурсов. Независимо от того, насколько крупными или малыми являются суммы, именно решения об управляемых расходах определяют будущее всего предприятия.

Мы лишь очень ограниченно можем контролировать то, что бухгалтеры называют переменными издержками, т.е. издержки, непосредственно связанные с единицами производства. Их можно изменить, но очень медленно. Мы можем изменить соотношение между единицами производства и затратами на рабочую силу (которые мы с определенной долей иронии, несмотря на дополнительные льготы, считаем переменными издержками). На определенном временном промежутке эти издержки можно удерживать на уровне нормы, и они изменениям не подлежат. Данное утверждение еще более справедливо по отношению к расходам относительно решений, принятых в прошлом. Их мы не можем изменить вообще, будь то издержки, связанные с инвестированием капитала в прошлом, местные налоги или страховые взносы. Все они не подлежат контролю со стороны менеджмента.

Расходами, которые лежат в зоне контроля менеджмента, являются только расходы на будущее. Капитальные затраты и управляемые расходы отражают решение менеджмента о принятии риска. Они включают расходы на сооружения и оборудование, на исследования и торговлю, на разработку продукта и развитие человеческих ресурсов, на обслуживание клиентов, на рекламу. Бюджет управляемых расходов является той областью, в которой компания принимает истинные решения о своих задачах³.

³ Лучшей работой в этой области и в области микроэкономики является немецкая *Betriebswissenschaft*, которой за пределами Германии уделяют очень мало внимания.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ

Два бюджета относительно будущего и капитальных и управляемых расходов отражают также приоритеты менеджмента компании.

Ни одна компания не может заниматься всем сразу. Даже если у нее есть деньги, то у нее никогда не будет достаточных для этого человеческих ресурсов. Следовательно, компания должна четко определить свои приоритеты. Наихудшим подходом в данном случае является попробовать всего понемногу; он гарантирует, что ничего не будет достигнуто. Лучше установить неправильные приоритеты, чем вообще никаких.

Постановка приоритетов — дело рискованное. Та область, которая определяется как неприоритетная, игнорируется⁴. Тут также не существует формулы принятия решения, тем не менее, его нужно принять, а механизмом для его принятия становятся бюджеты капитальных и управляемых расходов.

ОТ ЗАДАЧ К ДЕЙСТВИЯМ

Итак, остался последний шаг: превратить задачи в действия. Целью вопросов "В чем *суть* нашего бизнеса, каким он *будет* и каким он *должен быть*" и постановки задач являются действия, а не знания. Цель в данном случае заключается в том, чтобы сфокусировать энергию и ресурсы организации на желательных результатах. Таким образом, конечным продуктом бизнес-анализа является рабочая программа и конкретные рабочие задания с определенными целями, сроками и четкой отчетностью. Если задачи не превращаются в действия, это не задачи, а мечты.

⁴ Более подробно о расстановке приоритетов см. в моей книге *Эффективный руководитель*.

К вопросу об инфляции

Стоит упомянуть дополнительный аспект прибыльности — влияние инфляции на прибыль. Традиционно считалось, что продуктивные активы являются надежной страховкой от инфляции. В какой-то степени так оно и есть. Сталелитейный завод будет стоять на своем прежнем месте и сможет производить сталь, даже если наличные полностью обесценятся. Первоначальные издержки завода становятся почти нулевыми, и большая часть его доходов распределяется между акционерами. Однако это очень упрощенный подход. Инфляция разрушает и капитальные фонды. Она создает иллюзорные прибыли, которые на самом деле отражают разрушение капитала. При инфляции, при очень быстрой инфляции порядка 40 или 60% в год, например, как это было в странах Южной Америки, фактическая стоимость активов, как правило, в учетных книгах не отображается. По сути, в большинстве стран это даже запрещено (кроме Бразилии). Амортизационные отчисления, таким образом, основываются на вчерашней ценности наличных денег, а при их обесценивании эти отчисления очень быстро перестают быть адекватными. Рано или поздно активы нужно будет заменить, а издержки в обесцененных наличных деньгах будут во много раз превышать данные из учетных книг. Если менеджеры не видят этих потерь, а очень немногие управленцы осознают их в полной мере, прибыль будет рассчитываться без учета амортизации, а выплата дивидендов станет простым перераспределением капитала. Комиссия по ценным бумагам и биржам США уже давно поняла эту особенность инвестирования средств американских компаний за рубежом. Поэтому она выдвигает требование, чтобы стоимость инвестиций корректировалась каждый год и отражала скрытые убытки. (Парадоксально то, что американские налоговые органы отказываются принять такие корректировки и требуют, чтобы компания платила налоги на прибыль, которую Комиссия по ценным бумагам и биржам требует относить в финансовых отчетах компании к убыткам.) В ситуации инфляции, т.е. той, которую мы имеем сегодня в большинстве стран, инфляцию нужно относить к подлинным издержкам. Следует признать, что у нас есть вполне веские основания для того, чтобы для внутренних целей принять метод оформления отчетности в "фиксированных долларах", "фиксированных иенах" или "фиксированных марках". Как минимум, это заставит менеджмент осознать, что хорошие показатели прибыльности являются результатами инфляции, а не их высокой эффективности работы. Если бы американские компании в 1960-х годах использовали в отчетности "фиксированные доллары", то большинство из них быстро поняли бы, что не генерировали в эти годы сильной инфляции никакой прибыли. У некоторых из них после уплаты налогов прибыль составляла 8% от собственного капитала, однако в эти годы и уровень инфляции в США составлял 8%. Если бы менеджеры в свое время это поняли, их бы не удивляло падение курса акций многих быстрорастущих компаний в 1969-1970 годах.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ НАВЫК

Подъем долгосрочного планирования — Временные промежутки планирования — Больше стратегического подхода к принятию решений, чем долгосрочного планирования — Чем не является стратегическое планирование — Это не набор хитрых приемов — Это не прогнозирование — Важность уникального события — Будущее решений, принятых в настоящем — Планирование как целенаправленное принятие риска — Чем является стратегическое планирование — Это избавление от вчерашнего дня — Чем новым нам следует заняться и когда — Все сводится к работе — Рабочие задания, испытание планирования — Необходимость оценки и обратной связи

В последние двадцать лет наблюдался мощный подъем долгосрочного планирования. Несколько десятилетий назад идея долгосрочного планирования была практически никому не знакома, а сегодня редкая крупная компания (во всяком случае, в Японии и США) не имеет персонала для долгосрочного планирования и не разрабатывает долгосрочных планов.

Дело в том, что практически любое базовое решение менеджмента является решением долгосрочным; в наши дни десять лет — это довольно незначительный временной промежуток. Независимо от того, касается ли решение сооружения нового завода, разработки новой системы маркетинга или нового продукта, для воплощения в жизнь любого важного управленческого решения потребуются годы. И оно должно быть продуктивным на протяжении многих лет; только тогда окупятся связанные с ним денежные инвестиции и инвестиции в человеческие ресурсы. Иными словами, современные менеджеры должны быть

профессионалами в сфере принятия долгосрочных решений.

У менеджеров нет другого выбора: им приходится пытаться прогнозировать будущее и пытаться повлиять на него, а также обеспечивать баланс краткосрочных и долгосрочных целей организации. Конечно, нам, смертным, не достичь совершенства ни в одном из этих дел. Однако лишённые помощи свыше, менеджеры обязаны позаботиться о том, чтобы этим важным обязанностям было оказано должное внимание и чтобы они выполнялись настолько хорошо, насколько это доступно человеку.

Будущее не будет таким, как нам хочется, только потому, что мы этого страстно желаем. Будущее требует принятия решения уже сегодня, и оно уже сегодня чревато риском. Оно требует немедленных действий. Оно уже сегодня требует перераспределения ресурсов, особенно человеческих. Оно требует работы сейчас.

В основе идеи долговременного планирования — да и его реалий — лежит целый ряд недоразумений. Дело в том, что настоящее время и ближайшее будущее точно так же, как и долгосрочное будущее, требуют принятия стратегических решений. Любой долгосрочный промежуток времени состоит из кратковременных интервалов. Если долгосрочный отрезок не базируется на краткосрочных планах и решениях, то наиболее тщательный долгосрочный план будет тщетным. И наоборот, если краткосрочные планы действий не объединены в одном плане, то они приведут только к тому, что компания очень быстро собьётся со своего пути.

Краткосрочный и долгосрочный промежутки не определяются каким-либо временным интервалом. Решение не является краткосрочным только потому, что для введения его в действие понадобится всего несколько месяцев. Краткосрочность или долгосрочность определяется тем периодом, на протяжении которого решение будет иметь силу. Решение нельзя считать долгосрочным только потому, что в начале 1970-х мы решили что-то сделать в 1985 году; это не решение, а лень и уваливание от дела. Оно настолько же реалистично, как планы восьмилетнего мальчика, который мечтает, когда вырастет, стать пожарником.

Концепция, лежащая в основе долгосрочного планирования, состоит в том, что над вопросом "Каким *должен* быть наш бизнес?" нужно

работать независимо от вопросов "Каким *является* наш бизнес и каким *будет* наш бизнес?" Это действительно имеет смысл. При стратегическом планировании к решению этих трех вопросов нужно подходить отдельно. Чем *является* наш бизнес? Каким он *будет*? Каким он *должен* быть? Тут необходимо использовать разные концептуальные подходы. Что касается ответа на последний вопрос: "Каким *должен* быть наш бизнес?", то исходной в данном случае должна быть предпосылка, что он должен быть не таким, как сейчас.

Долгосрочное планирование призвано не дать менеджерам без какой-либо критики переносить существующие тенденции на будущее, не позволить им исходить из того, что нынешние товары, услуги, рынки и технологии будут товарами, услугами, рынками и технологиями завтрашнего дня; не позволить им растрачивать энергию и ресурсы на защиту вчерашнего дня.

К планированию того, чем *является* наш бизнес, чем он *будет* и чем он *должен* быть, следует подходить интегрировано. Следовательно, то, какое из решений окажется долгосрочным, а какое краткосрочным, определяется временным промежутком и будущностью решения. Все, что было запланировано, становится непосредственной работой и обязательствами.

Таким образом, нам нужен навык не в сфере долговременного планирования, а в сфере стратегического принятия решений или, возможно, стратегического планирования.

В компании General Electric эту деятельность называют стратегическим бизнес-планированием. Конечной ее задачей является распознавание новых, отличных от сегодняшних, сфер бизнеса, технологий и рынков, которые компания должна будет попытаться создать в долгосрочной перспективе. В любом случае эта работа начинается с вопроса "В чем суть нашего бизнеса на текущий момент?" По сути, она начинается с вопроса: "От каких из текущих направлений бизнеса мы должны отказаться? Какие из них нам следует ограничить? Какие мы должны продвигать и обеспечивать новыми ресурсами?"

Все это может показаться вам семантической уверткой, и в определенной степени так оно и есть, однако эта семантическая путаница приводит к неразберихе в мыслях. Обе эти путаницы, как правило, способны лишь парализовать процесс принятия

стратегических решений, а отнюдь не мобилизовать его. Именно они стали причиной неспособности многих больших компаний получить сколько-нибудь весомые результаты от своей деятельности в области планирования.

ЧЕМ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Менеджеру очень важно знать, чем не является стратегическое планирование.

1. *Стратегическое планирование* — это не набор хитрых приемов и не комплект методик. Это аналитическое мышление и привлечение ресурсов к деятельности организации.

В процессе стратегического планирования могут быть задействованы различные методики, а может случиться и так, что не понадобится ни одна из них. В этом процессе может очень пригодиться компьютер, но самые важные вопросы — "В чем суть нашего бизнеса? и каким он должен быть?" — невозможно выразить количественно или запрограммировать для решения с помощью компьютерной техники. Могут оказаться очень кстати методики разработки моделей или имитирования, но они не имеют отношения к стратегическому планированию, это лишь инструменты для достижения конкретных целей, которые применимы только в зависимости от ситуации (подробнее об этом — в главе 40).

Количественный анализ — это тоже не планирование. Некоторые из наиболее важных показателей, используемых в стратегическом планировании, можно сформулировать только терминами "больше-меньше", "позже-раньше". Но хотя эти понятия и являются количественными по своей сути, при использовании методик количественного анализа они неприменимы, а некоторые важные аспекты, такие, например, как политический климат, социальная ответственность или человеческие ресурсы, вообще невозможно отобразить количественно. Их можно рассматривать только как ограничения или параметры, но не как члены уравнения.

Таким образом, стратегическое планирование — это *не* "применение научных методов в процессе принятия бизнес-решениям" (определение, которое дается в одном популярном учебнике по планированию). Это применение мышления, анализа, воображения и оценки. Это скорее сфера ответственности, чем

методика.

2. *Стратегическое планирование* — это не прогнозирование. Это не попытка управлять будущим. Любая попытка управлять будущим глупа сама по себе, ведь предвидеть его не дано никому. Пытаясь управлять будущим, мы можем только дискредитировать себя.

Если кто-то из вас до сих пор находится во власти иллюзий, считая, что человек может прогнозировать свое будущее далее, чем на очень короткий промежуток времени, то просмотрите заголовки вчерашней газеты и спросите себя, что из этого можно было спрогнозировать десять лет назад. Например, можно ли было в 1960 году, во времена правления Эйзенхауэра, предвидеть столь бурный рост среднего класса афроамериканского населения США, которое к 1970 году составило две трети семей, поднявшихся выше уровня бедности? В результате этого средний доход афроамериканской семьи в США стал намного выше дохода среднестатистической семьи в процветающей Великобритании.

Можно ли было десять лет назад предсказать, что беспрецедентный рост экономического уровня темнокожего населения США — самый быстрый и мощный рост из всех этнических групп и классов в истории Америки — сделает расовую проблему только еще более острой и еще больше привлечет наше внимание к отчаянному положению тех темнокожих, которые остались за чертой бедности, а также к остаткам расовой дискриминации по отношению к преуспевающим представителям этой расы?

Можно ли было предвидеть хронический дефицит платежного баланса в Америке 1960-х и финансовый кризис 1971 года? Можно ли было предсказать, что Великобритания до 1973 года не станет членом Общего рынка? Или возникновение евродолларового рынка, с помощью которого европейский инвестор финансировал экспансию американского бизнеса в Европе? Или возникновение такого явления, как консьюмеризм? Или бурное развитие многонациональных корпораций?

Мы должны исходить из предпосылки, что прогнозирование — это не обычный для человека вид деятельности; что в определенной, весьма ограниченной мере мы можем рассчитывать на относительную точность прогнозирования только на очень краткосрочные периоды. *Стратегическое планирование нужно именно потому, что мы не можем*

предвидеть будущее.

Другая, еще более веская причина, по которой стратегическое планирование не является прогнозированием, заключается в том, что прогнозирование рассчитано на то, чтобы найти наиболее вероятный путь развития событий, или, в лучшем случае, набор таких вероятностей. Однако каждая предпринимательская задача является уникальным событием; мир предпринимательства — это не физический, а социальный мир. Основным вкладом предпринимательства, который, собственно, и вознаграждается прибылью, является уникальное событие или инновация, способные изменить экономическую, социальную и политическую ситуацию.

Так, например, было, когда Xerox Corporation в 1950-х годах разработала и представила на рынке свои первые фотокопировальные машины. Так случилось, когда в 1960-х годах производители мобильного жилья вывели на рынок первые трейлеры, которые быстро превратились в стационарный дом нового типа и захватили практически весь рынок недорогого жилья. А уникальный феномен книги Рашель Карсон *Silent Spring* в 1950-х годах изменил отношение к окружающей среде целой цивилизации. На социальной и политической арене это происходило, когда в 1960-х годах проявили особую активность лидеры движения в защиту гражданских прав, а в 1970-х — лидеры движений в защиту прав женщин.

Поскольку предприниматель своими действиями разрушает вероятность, на которой основываются прогнозы, прогнозирование не принесет ничего хорошего людям, планирующим деятельность своих организаций и пытающимся найти правильное направление для их развития в будущем. Оно практически бесполезно и для тех, кто будет заниматься новаторством и пытаться изменять способы мышления и жизнь людей.

Таким образом, прогнозирование как база не подходит даже для тех, кто готов полностью адаптироваться ко всему происходящему, и тем более для принятия предпринимательских решений в процессе стратегического планирования.

3. *Стратегическое планирование не занимается будущими решениями. Оно занимается будущностью сегодняшних решений.* Решения существуют только в настоящем. Тот, кто принимает стратегические решения, не решает, что его организация должна

будет делать завтра, он должен ответить на вопрос "Что мы должны сделать сегодня, чтобы подготовиться к неопределенному завтрашнему дню?" Вопрос не в том, что случится в будущем. Вопрос в том, какое будущее мы должны интегрировать в наши сегодняшние мысли и действия, какие временные промежутки нам нужно учитывать и как мы должны использовать всю эту информацию для принятия рациональных решений уже сегодня.

Процесс принятия решений — это своеобразная машина времени, которая синхронизирует в настоящем большое количество различных временных отрезков. Мы только начали этому учиться. Используемый нами подход по-прежнему имеет тенденцию вынуждать нас сегодня составлять планы того, что мы будем делать в будущем. Это, возможно, очень интересный процесс, но он практически бесполезен. Мы можем принимать решения только в настоящем, но мы не можем принимать решения только для настоящего. Самое целесообразное и самое конъюнктурное решение, не говоря уже о решении не принимать никаких решений, может определить характер наших действий на очень длительное время, а порой даже навсегда и бесповоротно.

4. *Стратегическое планирование* — это не попытка устранить риск. Стратегическое планирование не нацелено на минимизацию риска. Такие попытки могут привести только к иррациональным и неограниченным рискам либо к полному краху.

Экономическая деятельность по определению связана с привязыванием сегодняшних ресурсов к будущему, т.е. с неопределенными в высшей степени ожиданиями. Приятие риска является сутью экономической деятельности. Одна из самых неоспоримых экономических теорем (Закон Бема-Боуэра) гласит, что имеющиеся средства производства имеют тем большую экономическую эффективность, чем выше степень неопределенности, т.е. риск.

Попытки устранить риск тщетны сами по себе, попытки минимизировать его вызывают большие сомнения. Самое важное — уметь идти на нужный риск. Конечным результатом любого успешного стратегического планирования должна быть способность организации принять большой риск, поскольку это единственный путь повысить *предпринимательскую* эффективность. Чтобы

усилить эту способность, мы должны понимать риски, на которые идем. Мы должны уметь делать рациональный выбор между разными видами деятельности, связанными с высокой степенью риска, а не погружаться все глубже в неопределенность, руководствуясь предчувствиями, слухами или своим опытом, насколько бы подробно они ни были представлены количественно.

ЧЕМ ЯВЛЯЕТСЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Теперь можно попробовать определить, чем же является стратегическое планирование. Это непрерывный процесс принятия текущих предпринимательских *решений (связанных с высокими рисками)* на систематической основе и с максимальным пониманием их вероятного будущего. Это процесс систематической организации *усилий*, необходимых для воплощения принятых решений в жизнь. Это оценка результатов этих решений по сравнению с исходными ожиданиями путем организованной *систематической обратной связи*.

По сути, долгосрочное и краткосрочное планирование — явления отнюдь не новые. Это организованное выполнение старого задания. Однако мы по опыту знаем, что задачу невозможно выполнить, если процесс ее выполнения не будет организован. Более того, эта деятельность вряд ли увенчается успехом, если ею не заниматься целенаправленно.

ИЗБАВЛЕНИЕ ОТ ВЧЕРАШНЕГО ДНЯ

Как уже говорилось, планирование начинается с определения задач бизнеса. В каждой основной области нужно поставить вопрос: "Что нам нужно сделать сегодня, чтобы достичь наших целей завтра?" И первое, что следует сделать, чтобы попасть в завтрашний день, — это избавиться от недостатков дня вчерашнего. Большинство планов сконцентрировано на новых и дополнительных направлениях деятельности: новых продуктах, новых процессах, новых рынках и т.д. Однако, чтобы иметь возможность заниматься чем-то другим завтра, необходимо избавиться от того, что больше не нужно, от того, что перестало быть продуктивным.

Первый этап планирования заключается в том, чтобы задать относительно каждого вида деятельности, каждого продукта, каждого процесса или рынка следующий вопрос: "Если бы мы сегодня не занимались этим, стали бы мы продолжать делать это в будущем?" Если ответ будет отрицательным, то далее следует спросить: "Как нам избавиться от этого направления деятельности как можно быстрее?"

Систематическое отсекаание дня вчерашнего уже само по себе является планом, и этот подход применим и полезен во многих компаниях. Он побуждает к размышлениям и действию. Избавление от дня вчерашнего высвобождает человеческие и денежные ресурсы для новых, более продуктивных видов деятельности, пробуждает у организации желание действовать.

И наоборот, план, который обеспечивает основу для дополнительных и Новых видов деятельности без отсекаания устаревшего, скорее всего, не принесет результатов. Он останется планом и никогда не воплотится в жизнь. И все же большинство долгосрочных планов компаний (а еще чаще правительства) не предусматривает избавления от вчерашнего дня, что является одной из основных причин их бесполезности и краха.

ЧЕМ НОВЫМ НАМ НАДО ЗАНЯТЬСЯ И КОГДА

Следующим шагом в процессе планирования будет вопрос: "Чем *новым* нам надо заняться и когда?"

В каждом плане есть области, в которых нужно (или кажется, что нужно) только одно — делать больше, чем делается на данный момент. Однако логично будет предположить, что то, что мы делаем сейчас, никогда не будет в полной мере отвечать потребностям будущего¹. Но вопрос "Что нам нужно?" — это только часть вопроса. Не менее важным является вопрос "Когда нам это нужно?", поскольку так определяется конкретное время для начала работы над новыми заданиями.

¹ Более подробно об этом читайте в блестящем эссе Майкла Ками "Business Planning as Business Opportunity" в *Preparing Tomorrow's Business Leaders Today*, под редакцией Питера Друкера.

По сути, каждое решение имеет краткосрочный и долгосрочный временной интервал. Время между началом действия, например строительства сталелитейного завода, и наиболее ранним потенциальным моментом конечного результата этой деятельности, т.е. получением стали, является краткосрочным диапазоном решения. А двадцать с лишним лет, за которые окупятся деньги, инвестированные в строительство завода, — это уже долгосрочный диапазон. Долгосрочный диапазон — это время, на протяжении которого изначально принятое решение должно оставаться обоснованным и логичным с точки зрения рынков, процессов, технологий, местоположения завода и т.д., чтобы принятое решение можно было считать изначально верным.

Однако не имеет смысла говорить о долгосрочных или краткосрочных планах. Есть планы, которые требуют *действий сегодня*, и это реальные планы, настоящие стратегические решения. С другой стороны, существуют планы, в которых говорится о действиях завтра, и это не планы, а мечты, а возможно, и просто оправдания отсутствия осмысления, планирования и активных действий. Сущностью планирования является принятие решений в настоящем с пониманием их будущего. Будущность определяет временной интервал, а не наоборот.

Для будущего тоже существуют свои ограничения. Для бизнес-решений самой точной часто будет теорема, которую мы учим в школе, — параллельные линии не пересекаются. Что же касается ожиданий и прогнозов в бизнесе, то тут обычно применяется старое правило статистики, гласящее о том, что все, что случится больше чем через двадцать лет, приравнивается к бесконечности. Поскольку ожидания на период, превышающий двадцать лет, имеют для настоящего нулевую ценность, то им нужно уделять минимальное количество усилий и ресурсов, имеющихся у нас сегодня.

Однако результаты, которые требуют длительного периода созревания, могут быть получены только тогда, когда к их достижению начинают идти достаточно рано. Таким образом, долгосрочное планирование требует понимания будущего: "Что нам нужно сделать сегодня, чтобы очутиться в определенном месте в будущем? Что будет неосуществимо, если мы сегодня не выделим на это ресурсы?"

Приведу один из часто используемых примеров: если мы знаем что пихте, растущей на северо-западе, потребуется девяносто девять лет, чтобы вырасти до размеров, нужных для того, чтобы использовать ее древесину в целлюлозной промышленности, то высаживание семян уже сегодня — это единственный способ гарантировать нужные запасы древесины через девяносто девять лет. Возможно, когда-нибудь ученые разработают препараты, ускоряющие рост деревьев, но если мы работаем в целлюлозной промышленности, то не можем делать на это ставку. Вполне может случиться, что мы используем древесину как источник нужных нам веществ задолго до того, как она достигнет полной зрелости. Возможно, что производство бумаги уже через тридцать лет будет зависеть от менее дорогих источников сырья, чем дерево. Это, кроме всего прочего, означает, что через тридцать лет производители бумаги должны будут активно использовать химические процессы, а поэтому им стоило бы уже сегодня заняться изучением химии. Но если исходить из предположения, что целлюлозные комбинаты зависят от поставок древесины пихты, то планирование нельзя ограничивать двадцатью годами, его нужно рассчитывать на девяносто девять лет.

Для некоторых других решений даже пять лет может оказаться абсурдно длительным периодом. Если наш бизнес состоит в том, чтобы скупать товары и перепродавать их, то аукцион на следующей неделе — это уже долгосрочная перспектива, а все, что выходит за рамки этого периода, вообще не имеет значения. Таким образом, временные отрезки планирования предопределяют природа бизнеса и природа бизнес-решений.

Временные отрезки не являются статичными или заранее данными. Решение о времени само по себе является решением, связанным с риском. Это в значительной мере определяет распределение ресурсов и усилий, а также соответствующие риски. Даже отмена решения является необратимым решением, связанным с большим риском. А решения относительно времени в значительной мере предопределяет характер и природу бизнеса.

Итак, подведем итоги: во-первых, в стратегическом планировании ключевым является систематическая и целенаправленная работа по достижению поставленных задач; во-вторых, планирование начинается с избавления от дня вчерашнего; в-третьих, мы должны искать новые пути достижения поставленных задач, а не верить наивно в то, что деятельность, которой мы занимаемся сегодня, будет вполне достаточной и успешной завтра; и наконец, мы должны планировать с учетом времени и задаться вопросом: "Когда мы должны начать работать в этом направлении, чтобы получить результаты тогда, когда они будут нам нужны?"

ВСЕ СВОДИТСЯ К ТРУДУ

Даже самый лучший план остается *всего лишь* планом, благими намерениями, если он не *воплощается в труд*. Реальные результаты обеспечит только тот план, которые хотят реализовать люди, специально подготовленные к выполнению конкретных специфических задач. Главным тестом плана на его реализуемость является то, сможет ли менеджмент привлечь ресурсы для тех областей и направлений деятельности, которые обеспечат реальные результаты в будущем. Если этого нет, то речь идет о пустых обещаниях и надеждах, но не о плане.

План нужно протестировать, задавая менеджерам вопрос: "Кого из своих лучших людей вы назначите на эту работу сегодня?" Менеджер, который возразит (а так делают большинство): "Но я не могу отвлекать сейчас своих лучших сотрудников. Прежде чем отправить их работать над завтрашним днем, нужно, чтобы они закончили то, что делают сейчас". Если менеджер так отвечает, он прямо признается, что четкого плана у него нет. Это доказывает, что он нуждается в плане, поскольку именно план способен указать ему, в какие области следует перераспределять ограниченные ресурсы (а самым ограниченным из них являются человеческие ресурсы).

Организация трудового процесса подразумевает не только то, что кто-то должен делать работу, но также наличие субординации, сроков, оценки результатов, т.е. обратной связи как по результатам

труда, так и относительно самого процесса планирования.

В стратегическом планировании меры для такой оценки представляют собой серьезную проблему, особенно на концептуальном уровне. То, что и как мы оцениваем, определяет, что будет считаться релевантным, т.е. не только то, что мы видим, но и то, что мы реально делаем, поэтому оценочные меры являются очень важными элементами процесса планирования. Более того, если наши ожидания в процессе стратегического планирования не сформулированы так, чтобы мы на ранней стадии с довольно высокой степенью вероятности могли оценить, осуществляются ли наши они, включая объективную оценку серьезных отклонений во времени и масштабе, то мы не можем планировать. Пока у нас отсутствует обратная связь и инструменты самоконтроля, которые позволили бы нам оценивать эффективность процесса планирования, мы не можем хотя бы приблизительно предсказать, каким будет будущее.

Менеджер не может решать, хочет он принимать решения, связанные с риском и имеющими влияние на будущее, или нет. Он принимает эти решения по определению своей роли в организации. В его воле только решить, будет ли он принимать эти решения ответственно или безответственно, используя все возможные средства или отдавая себя на волю случая. Учитывая, что процесс принятия решений изначально является рациональным, а также потому, что предпринимательские решения зависят от понимания и добровольных усилий тех, кто будет их реализовывать, подход к их принятию будет более эффективным, если он логичен, хорошо организован и основан на конкретных знаниях, а не на пророчествах. Конечным результатом, однако, должны быть не знания, а стратегия. Целью этого процесса являются реальные действия уже сегодня.

Стратегическое планирование не замещает суждения фактами, а менеджера — научными методиками. Оно несколько не умаляет важности роли и навыков менеджера, его смелости, опыта, интуиции — точно так же, как биологическая и медицинская академические науки ничуть не уменьшили важности наличия этих качеств у каждого практикующего врача. Напротив, систематическая организация деятельности, связанной с

планированием, и обеспечение необходимых знаний для этого процесса только усиливают такие качества менеджера, как интуиция, лидерство и видение.

Эффективность института обслуживания

Институты сферы общественного обслуживания — госслужбы, больницы, школы, университеты, вооруженные силы и профессиональные ассоциации — в XX веке росли намного более быстрыми темпами, чем сектор бизнеса. Это быстро растущий сектор современного общества. Внутри же компаний сервисный персонал рос значительно быстрее, чем операционные подразделения. При этом ни быстрый рост, ни возрастающая роль этого сектора не означали повышения их эффективности. Чем же объясняется отставание в эффективности деятельности институтов обслуживания? Что нужно сделать, чтобы управление ими стало эффективнее?

МНОГОИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ОБЩЕСТВО

Институты обслуживания как растущий сектор современного общества — Институты обслуживания в бизнесе — Общество, в том числе и бизнес-сектор, зависят от эффективности работы институтов обслуживания — Управляют ли институтами обслуживания — Управляемы ли институты обслуживания — Эффективность и результаты, исключения в институтах обслуживания — Важность этих исключений — Повышение эффективности института обслуживания как основная и сложнейшая задача менеджера

Бизнес-предприятие — это всего лишь один из институтов современного общества, а бизнес-менеджеры не являются нашими единственными менеджерами. Институты обслуживания — государственные органы, вооруженные силы, школы, университеты, исследовательские лаборатории, больницы и прочие учреждения здравоохранения, профсоюзы, крупные (и часто многонациональные) юридические и бухгалтерские фирмы, профессиональные, промышленные и профессиональные ассоциации тоже являются институтами, а следовательно, им тоже нужен менеджмент. Во всех этих институтах работают люди, призванные выполнять функцию менеджмента, которым платят за управленческую работу, хотя их не обязательно называют менеджерами. Их могут называть администраторами, командирами, директорами, исполнительными директорами и т.п.

Институты сферы общественного обслуживания — это главный сектор роста современного общества.

Дело не в том, что бизнес-сектор стал менее мощным или менее процветающим. Дело в том, что сегодня институты обслуживания стали мощнее, крупнее и важнее, чем раньше.

Мы живем во многоинституциональном обществе, а не в бизнес-обществе. Традиционный учебный курс, который читают в американских колледжах, называется "Бизнес и правительство". Но это явный анахронизм, этот курс должен называться "Бизнес, правительство и многие другие".

ИНСТИТУТЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ ВНУТРИ БИЗНЕС-КОМПАНИИ

Институты обслуживания являются растущим сектором и в рамках бизнес-предприятий. В каждой довольно крупной компании (и во многих относительно малых компаниях) наблюдается быстрое расширение функций обслуживания, таких как штатные сотрудники, исследовательские подразделения, группы планирования, координаторы, менеджеры информационных систем и т.д. Все они больше являются институтами обслуживания, чем операционными единицами. Они не имеют прямого отношения к экономической эффективности и результатам работы компании. Хотя они работают в экономическом институте, ни один из них не приносит непосредственных экономических результатов и сам по себе не обеспечивает экономической эффективности.

Институты обслуживания, работающие внутри бизнеса, конечно, тоже имеют своих менеджеров. Для эффективной деятельности ими тоже нужно управлять.

Институтам обслуживания платят из нераспределенной прибыли, полученной в результате экономической деятельности. Это накладные расходы либо общества, либо бизнеса. Рост институтов обслуживания в XX веке является лучшим свидетельством успехов бизнеса в выполнении своей главной экономической задачи, т.е. создания экономической прибыли.

Однако в отличие от университета XIX века современные институты обслуживания не являются предметом роскоши или украшением. Они являются опорой современного общества, членами его основной структуры, несущими немалую нагрузку. Они *должны* работать для нормальной работы общества и бизнеса. Дело не только в том, что институты обслуживания являются основным расходом современного общества; как я уже упоминал

(см. главы 1 и 3), около половины валового национального продукта США (и большинства развитых стран) расходуется на институты сектора общественного обслуживания. Жизнь каждого гражданина в развитом, индустриализованном и урбанизированном обществе зависит от эффективности работы институтов этого сектора. В то же время эти институты являются воплощением ценностей развитого общества. Образование, здравоохранение, знания и мобильность, а не увеличение объемов пропитания, одежды и ночлега, являются плодами возросших экономических способностей и продуктивности нашего общества.

Институты обслуживания в рамках компании несут — или, по крайней мере, должны нести — существенную долю нагрузки общей структуры. Дело не только в том, что их постоянно возрастающие издержки обязывают к тому, чтобы ими управляли с целью повышения их эффективности.

Эффективность бизнес-предприятия очень сильно зависит от обслуживающего персонала: проектировщиков, исследователей, специалистов по информационным технологиям, аналитиков и бухгалтеров.

Тем не менее эффективность работы институтов обслуживания пока отнюдь не впечатляет. На сегодня по своим размерам школы, больницы и университеты выходят далеко за рамки того, что могли себе представить предыдущие поколения. Их бюджеты выросли еще больше. Однако кризис этих организаций сегодня налицо. Одно или два поколения тому назад их деятельность пускалась на самотек, а сегодня их со всех сторон критикуют за неэффективность. Сферы обслуживания, которыми в XIX веке управляли с большим апломбом, но явно без особых усилий, — почтовые службы и железные дороги — сейчас терпят большие убытки, они требуют постоянных и возрастающих субсидий и предоставляют услуги низкого качества. Государственные органы как на общенациональном, так и на местном уровне постоянно реорганизуются с целью повышения эффективности их деятельности. Тем не менее во всех странах люди все громче жалуются на усиление бюрократизма в

этой сфере. Эти жалобы явно указывают на то, что государственными службами управляют ради удобства чиновников, которые в нем работают, а не с целью максимизации их вклада в общество и повышения эффективности их деятельности. А это, конечно, неправильное управление.

Наиболее яркими и последовательными критиками бюрократии государственных служб и институтов сектора общественного обслуживания являются топ-менеджеры бизнес-сектора. Однако это совсем не означает, что институты обслуживания внутри компании отличаются большей эффективностью, чем бюрократия сферы общественных услуг. За последние двадцать лет департаменты планирования, координирующие службы, отделы управления информационными системами во всех крупных корпорациях возросли до огромных размеров. Если оценивать по их способности привлекать финансовые ресурсы для собственного бюджета, то они достигли огромнейших успехов. Многие обладают огромными функциональными знаниями, привлекают наиболее способных и компетентных сотрудников и издают все больше книг и статей. С другой стороны, все это ни коим образом не означает, что они вносят реальный вклад. Хуже того, в большинстве случаев мы даже не знаем, как оценить их деятельность или измерить ее результаты, а тем более как оценить их самих.

С увеличением количества сотрудников сферы обслуживания жесточайшей критике подверглась сама концепция штатных сотрудников. Вне всякого сомнения, она не работает по тем принципам, которые сформулировали разработчики этой концепции пятьдесят лет тому назад; подобно тому, как американские государственные органы не функционируют в соответствии с принципами либеральных энтузиастов 1930-х годов или интеллектуалов администрации Кеннеди в 1960-х.

Исследовательская деятельность внутри компании росла еще быстрее, чем штат сотрудников сферы обслуживания. Увеличивался также объем исследований, финансируемых правительством, в университетах и отдельных исследовательских институтах. Эта область сферы обслуживания тоже нас

разочаровала. Очень многие компании сегодня не могут продемонстрировать ничего, кроме прекрасных зданий, на которые были потрачены деньги, выделенные на исследования. Редкий исследовательской отдел может ответить на вопрос: "В чем состоит ваш вклад?", и совсем редкостью будет департамент исследований, который вообще задается подобным вопросом.

УПРАВЛЯЮТ ЛИ ИНСТИТУТАМИ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Институты обслуживания сами начали понимать роль менеджмента. Чтобы научиться менеджменту, эти институты все чаще и чаще обращают взоры в сторону бизнеса. Во всех современных институтах обслуживания чрезвычайно распространены концепции развития менеджера, управления по целям, а также многие другие концепции и инструменты бизнес-менеджмента.

Это хороший знак, но это не означает, что институты обслуживания понимают свои проблемы управления. Это означает лишь то, что они начинают осознавать, что в данный момент ими не управляют.

УПРАВЛЯЕМЫ ЛИ ОНИ

Существует еще одно, совершенно отличное от других объяснение кризиса эффективности деятельности институтов обслуживания. Все больше критиков, особенно среди разочарованных либералов вчерашнего дня, приходят к выводу, что институты обслуживания изначально неуправляемы и неспособны на эффективную деятельность.

Наиболее радикальным отображением этого вывода стало требование отменить школы, которое выдвинул бывший священник Иван Иллич¹, поддержал и развил учитель по профессии и критик системы образования Джон Холт².

¹Американский социолог, д-р философии, магистр богословия (1926-2002), автор книги *Общество без школ*. — Примеч. ред.

² John Holt, *Freedom and Beyond* (Dutton, 1972).

Оба они утверждали, что школа не способна на эффективную деятельность и что ее невозможно заставить работать эффективно. Дети смогут чему-то научиться только тогда, когда школы будут отменены.

Конечно, это лишь очередная безумная идея. Ведь не так давно — немногим более ста лет назад — в обществе практически не было школьного образования. Мы располагаем исчерпывающими документами этой эпохи — подробными исследованиями жизни и развития детей в ранней викторианской Англии или Германии середины XIX века. Эти документы содержат очень мало свидетельств в пользу того, что дети сами станут творческими личностями или научатся всему, если их не будут обучать в школах, которыми плохо управляют. Конечно, учебные заведения на всех уровнях нуждаются в больших переменах. Но нам нужно не истребить школы, а создать хорошо управляемый и эффективно работающий институт образования³.

Мы не можем обойтись без институтов обслуживания. Нет ни малейших оснований считать, что современное общество готово обходиться без благ, ради которых были созданы институты обслуживания. Даже люди, которые проповедуют упразднение школьного образования, на самом деле стремятся к большему, а не к меньшему образованию. Те, кто наиболее рьяно критикуют изъяны больниц, жаждут более качественного здравоохранения. Избиратели, которые наиболее последовательно критикуют правительственную бюрократию, часто голосуют за большее количество правительственных программ. Точно так же и бизнес не может обойтись без знаний, экспертизы, систематического мышления, которые являются вкладом штатных сотрудников обслуживающего сектора и исследовательских департаментов.

У нас не остается другого выбора, мы должны научиться управлять институтами обслуживания с целью повышения эффективности их деятельности.

А для этого ими надо более эффективно управлять.

ВАЖНОСТЬ ИСКЛЮЧЕНИЙ

Эффективно работающие институты обслуживания — как в государственном секторе обслуживания, так и в службах, существующих внутри компании, — это скорее исключение, чем закономерность. Однако эти исключения показывают, что они действительно могут работать эффективно.

Несколько таких примеров мы проанализируем в главе 13 "Исключения и уроки, извлеченные из них"; сейчас мы упомянем о некоторых из них. За последние сорок лет среди американских государственных органов особенно выделялись два: Tennessee Valley Authority (TVA) — крупный региональный проект в области электроснабжения и ирригации в юго-восточных штатах (особенно в начале его реализации, в 1930-1940-х годах, когда проект возглавлял Дэвид Лилиенталь), и Национальное агентство по аэронавтике и космическому пространству (NASA) в 1960-х годах, которое управляло американской программой по освоению космического пространства. Среди университетов, пытавшихся распространять высшее образование в массовых масштабах, высокую эффективность показали некоторые английские университеты (например, Брэдфордский университет в области инженерных наук и подготовке менеджеров). В это же время огромное количество учебных заведений в негритянских гетто в США (например, в Южном Бронксе) заслуживают самых серьезных порицаний за упразднение образования; лишь немногие школы в этих гетто оказались способны привить детям из самых неблагополучных семей базовые навыки грамотности.

Что же препятствует эффективной работе типичного института обслуживания? Что особенно делают институты обслуживания, которым удается достичь эффективности? Это как раз те вопросы, на которые должен ответить *менеджмент*.

³ См. мою статью "What We Already Know about Tomorrow's School" в *Psychology Today*, June, 1972.

Управлять институтами обслуживания так, чтобы они работали эффективно, все больше становится основной и наисложнейшей задачей менеджмента любого развитого общества. Это величайшая и насущная потребность менеджмента.

Институты обслуживания не сильно отличаются от бизнес-предприятий во всех областях, за исключением их специфической миссии. И бизнес, и сфера обслуживания, в общем, сталкиваются с очень похожими, если не одинаковыми, проблемами: как сделать труд более продуктивным и нацелить работников на достижения. Они мало отличаются от бизнес-сектора и в том, что тоже должны нести социальную ответственность.

Раньше понятие социальной ответственности применялось только для описания отношений между бизнесом и его социальной средой. Изначально этот термин даже звучал как "социальная ответственность бизнеса". Но недавние события показали, что институты обслуживания сталкиваются с такими же, как и бизнес, проблемами в отношениях с внешней средой и обществом, независимо от того, идет ли речь об университете, госоргане, школе или гостинице. Самыми злостными загрязнителями окружающей среды на сегодня являются органы местного самоуправления, не умеющие создать эффективную систему водоочистки и поддерживать ее в нужном состоянии. То, о чем мы будем подробно говорить в главах 14–28, в равной степени с очень незначительными модификациями можно применить ко всем институтам, независимо от того, частые они или общественные.

Институт обслуживания мало отличается от бизнес-предприятия и в отношении функции и профессии менеджера, его задач, организационного дизайна и даже работы и структуры топ-менеджмента. Различия тут имеют место в формулировках и терминологии, но не по существу.

Но институт обслуживания действительно фундаментально отличается от бизнеса своим "бизнесом". У них совершенно разные цели и ценности. Институт обслуживания имеет другие задачи, и он делает другой вклад в развитие общества. Эффективность и результаты в этих двух секторах тоже отличаются. Управление с целью повышения эффективности — это еще одна

область, в которой институт обслуживания сильно отличается от бизнеса.

У нас отсутствует последовательная теория институтов и управления ими, которая охватывала бы институты обслуживания. По сравнению с работой, проделанной за последние семьдесят с лишним лет в области управления бизнесом, в области управления институтом обслуживания было сделано очень мало. Сегодня мы способны сделать только первые наброски.

Мы уже понимаем, почему институт обслуживания сталкивается с такими проблемами на пути достижения эффективности своей деятельности. И мы можем определить, что нужно, чтобы устранить внутренние противоречия, имеющиеся в институте обслуживания, которые мешают ему достичь реальных результатов и повысить эффективность.

ПОЧЕМУ ИНСТИТУТЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ НЕЭФФЕКТИВНЫ

Три популярных объяснения — Потому что они отличаются от бизнеса — Потому что им нужны лучшие работники — Потому что результаты их деятельности нематериальны — Все три объяснения скорее алиби, чем объяснения — Чем отличаются институты обслуживания — Бюджет указывает неправильное направление — Что означает эффективность и результаты для бюджетного института или бюджетных сотрудников — Заработать свой путь, а не заслужить его

Существуют три популярных объяснения неспособности институтов обслуживания работать эффективно:

- менеджеры отличаются от менеджеров в бизнес-секторе;
- им нужны лучшие кадры;
- их задачи и результаты нематериальны.

Все три — это, скорее алиби, чем объяснения.

Объяснение первое. Как нам не устают повторять, институты обслуживания будут работать эффективно тогда и только тогда, когда ими управляют так, как бизнесом.

Первым вину за низкую эффективность некоммерческого сектора, т.е. институтов обслуживания, на недостаток управления, подобного бизнес-менеджменту, возложил Кольбер — выдающийся министр времен короля Луи XIV. Кольбер, которому принадлежит заслуга создания первого сектора общественного обслуживания на Западе, никогда не уставал призывать своих подчиненных работать на основе принципов бизнес-управления. Сегодня этот призыв повторяют каждодневно — в торговых палатах, в президентских и королевских комиссиях, в министерствах коммунистических стран и т.д. Эта вера легла в основу сегодняшнего бума менеджмента в институтах обслуживания.

Однако это неправильный диагноз. Уподобление бизнесу — это отнюдь не панацея от всех болезней институтов обслуживания.

У института обслуживания именно потому и возникают проблемы с эффективностью, что он бизнесом не является. Институт обслуживания похож на бизнес только в сфере контроля над издержками. Однако бизнес сильно отличается от сферы обслуживания своим подходом к контролю на базе показателей эффективности деятельности и результатов. *Институту обслуживания недостает эффективности, а не результативности.* А эффективность невозможно достичь благодаря использованию бизнес-подходов или путем увеличения результативности.

Конечно, потребность в результативности существует во всех институтах. В сфере обслуживания отсутствует явная конкуренция и невозможен прямой и обязательный контроль над издержками, характерные для бизнеса, работающего на конкурентном (и даже на олигополистическом) рынке. Но базовой проблемой институтов обслуживания являются не высокие издержки, а недостаток эффективности. Потенциально они могут проявлять эффективность. Они могут работать очень результативно — и некоторые из них это делают. Тем не менее они имеют тенденцию результативно делать не то, что нужно.

Вера в то, что институты обслуживания смогут работать эффективно только тогда, когда в их основе будет лежать нечто подобное бизнес-структуре, стали причиной многих попыток организовать сектор обслуживания как самостоятельные государственные корпорации. Эти попытки во многом базируются на идеях Кольбера и на создании им королевских монополий (так называемых *Regies*). В результате может возникнуть положительный побочный эффект, например, в форме освобождения от чрезмерного регулирования государственных гражданских служб. Возможно, снизятся издержки (хотя и не всегда; например, организация лондонской транспортной системы и британской почтовой службы как корпораций, подобных бизнес-структурам, сделало их очень уязвимыми к давлению со стороны профсоюзов и привело к крупнейшему росту издержек). Услуги, которые критически

важны для достижения институтом своих целей, могут игнорироваться или умаляться ради повышения результативности.

Наилучшим и одновременно наихудшим примером использования подхода, основанного на бизнес-принципах, в институте общественного обслуживания может послужить компания The Port of New York Authority, основанная в двадцатых годах XX века для управления транспортным потоком на территории двух штатов (Нью-Йорк и Нью-Джерси) Нью-Йоркского порта. Компания The Port of New York Authority с самого начала сильно напоминала бизнес-структуру. Конструкции мостов, туннелей, пристаней, бункеров, а позже аэропортов были великолепны; издержки по их сооружению были низкими и жестко контролировались. Финансовое состояние организации было настолько хорошим, что она всегда могла взять кредит под самые выгодные проценты. Ее конечная цель заключалась в том, чтобы стать еще больше похожей на бизнес-компанию. Фирма практически не занималась транспортной политикой в зоне метрополии Нью-Йорка, хотя ее мосты, туннели и аэропорты отвечали за основную часть транспортного потока на улицах Нью-Йорка. Она не старалась ответить на вопрос "Кто наши потребители?" Напротив, она сопротивлялась всем подобным вопросам, считая их политически заангажированными и не имеющими отношения к бизнесу. В конце концов ее начали воспринимать как виновника всех несчастий и проблем нью-йоркской транспортной системы. И когда у компании The Port Authority возникла потребность в поддержке, например, когда она искала место для четвертого аэропорта, который очень был нужен Нью-Йорку, то не смогла найти ее ни у кого, кроме банкиров. Со временем The Port Authority вполне может стать излишне политизированной — другими словами, окажется лишенной своей результативности, при этом ни на йоту не повысив своей эффективности.

Объяснение второе. Идея потребности в лучших кадрах еще старше, чем идеи Кольбера. Ее можно встретить еще в древних китайских рукописях о государстве. Это постоянная тема всех американских реформаторов, начиная с Генри Адамса (период после Гражданской войны) и заканчивая Ральфом Нэйдером в

наши дни. Все они были твердо убеждены, что единственное, чего не хватает государственным органам, — это более подготовленных кадров.

Институты обслуживания не больше, чем бизнес-предприятия, зависят от того, сколько суперменов и укротителей львов работают в них на руководящих должностях. Абсурдно надеяться, что каждой больницей будет управлять гений или очень талантливый, выдающийся человек. Если институтами обслуживания не может управлять человек обычных способностей и средних дарований, иными словами, если мы не можем организовать их работу так, чтобы ее мог выполнять обычный трудолюбивый и добросовестный работник, значит, эта задача вообще невыполнима.

Нет никаких оснований полагать, что люди, занимающие посты менеджеров и специалистов в наших институтах обслуживания, менее квалифицированы, компетентны, честны или трудолюбивы, чем те, которые управляют бизнесом. И наоборот, нет ни малейшего основания считать, что бизнес-менеджеры, если их поставить на управленческие должности в институтах обслуживания, лучше справятся с задачей управления, чем "эти бюрократы". По опыту мы знаем, что они сразу сами становятся бюрократами.

Во времена Второй мировой войны большое количество руководителей американских компаний, зарекомендовавшие себя с хорошей стороны в период управления бизнесом, перешли на государственную службу. Многие из них очень быстро превратились в бюрократов. Сами люди не изменились, но если в бизнесе они умели добиться эффективной работы и хороших результатов, то на государственных должностях им в первую очередь приходилось заниматься разработкой всевозможных процедур и волокитой, что в результате приводило к их огромному разочарованию.

Еще одним доказательством того, что потребность в лучших работниках практически ничем не подтверждается, является государственная служба Франции. Ни одна другая государственная служба не смогла привлечь на высшие руководящие должности такое количество элиты. Самые влиятельные и важные должности во французском государственном

аппарате зарезервированы для самых блестящих выпускников наиболее престижного учебного заведения Франции — *Ecole Polytechnique* (Политехническая школа). И при этом ни одно правительство в мире не может сравниться с правительством Франции по своей неэффективности и бюрократичности. *Функционер*, т.е. чиновник, работающий в правительственных органах ради своего личного удобства, является во Франции постоянной мишенью для острых шуток, причем критика эта им заслужена совершенно справедливо. Каждому, кто когда-либо пытался заставить французское правительство работать эффективнее, все это отлично знакомо. И все это вовсе не означает, что выпускники Политехнической школы становятся бюрократами. Через двадцать лет после прихода на государственную службу, поднявшись на самые высшие руководящие посты, большинство из них, как правило, переходят на должности топ-менеджеров в ключевых французских компаниях и проявляют себя очень способными и в высшей степени эффективными работниками.

Возможно, их не все любят. Как и другие представители научной элиты, они имеют склонность к интеллектуальному высокомерию, самодовольству и некоторой ограниченности. Но проблемой французской государственной службы явно является не недостаток хороших кадров. Даже еще лучшие работники ничего не изменят. Проблема не в людях, а в самой системе.

Объяснение третье. Наиболее сложным и на первый взгляд самым правдоподобным объяснением низкой эффективности работы институтов обслуживания является следующее: их задачи и результаты деятельности нематериальны. Однако это в лучшем случае только полуправда.

Определение "в чем суть нашего бизнеса" всегда нематериально и неосвязаемо, как для бизнеса, так и для института обслуживания. Например, определение сути бизнеса, которое дала компания *Sears, Roebuck*, было таким: "Наш бизнес состоит в том, чтобы быть проинформированным покупщиком товаров для американской семьи". Или вспомним определение компании *Marks & Spencer*, в котором говорится, что "Сеть нашего бизнеса состоит в ниспровержении британской

классовой системы". А определение Вэйла из компании Bell Telephone: "Наш бизнес — это обслуживание клиента" может вообще показаться полной банальностью. На первый взгляд все эти утверждения изначально отменяют любую попытку перевести их на операционный язык, тем более на язык чисел. Заявление компании Sony "Суть нашего бизнеса — информация в электронном виде" тоже материальным не назовешь. И определение сути своего бизнеса, которое дала компания IBM, сказав, что их бизнесом является обработка данных, тоже будет неосозаемым и нематериальным. И тем не менее все эти компании наглядно продемонстрировали, что на основе этих неосозаемых определений без особого труда можно определить вполне конкретные и подлежащие оценке цели и задачи деятельности организации.

"Спасение душ" как определение основной цели церкви тоже неосозаемо. Во всяком случае, бухгалтерский учет явно не из этой сферы. Однако посещаемость церкви вполне поддается оценке. Измеримым является и такой показатель, как привлечение молодежи к религиозной деятельности.

Развитие целостной личности — главная задача школы, и задача эта неосозаема. В то же время задачу научить ребенка к окончанию третьего класса бегло читать нематериальной не назовешь, успех ее выполнения можно измерить без труда и довольно точно.

Достижения в прекращении расовой дискриминации тоже очень трудно измерить, как и объяснить эту задачу в операционных терминах. Но увеличить количество учеников афроамериканского происхождения в строительной индустрии — вполне измеримая задача, выполнение или невыполнение которой можно отобразить количественно.

Экономическое и социальное развитие неразвитых стран измерению не подлежит. А вот создание ста тысяч новых рабочих мест в ближайшие пять лет или строительство сорока тысяч новых квартир в год в этих странах — задачи вполне измеримые.

Достичь можно только конкретной, ограниченной, четко определенной цели, и это правило действует как в бизнес-

компании, так и в институте обслуживания. Только если определены конкретные задачи, можно распределять ресурсы для их решения; только если определены приоритеты и установлены четкие сроки, можно назначать людей, которые будут отвечать за выполнение задач. Таким образом, исходной точкой эффективности института обслуживания является определение его цели и миссии, а они почти всегда нематериальны.

Вопрос "В чем суть нашего бизнеса?" всегда неоднозначный и спорный как для бизнеса, так и для института обслуживания. Как я уже говорил, любому действительно жизнеспособному определению предшествуют разногласия и противостояние. Институт обслуживания состоит из многих элементов. Деятельность и эффективность школы интересует не только детей и их родителей, но и учителей, налогоплательщиков и общество в целом. Точно так же больница должна удовлетворять требованиям не только пациентов, но и врачей, медсестр, санитаров, технического персонала, членов семей пациентов, налогоплательщиков, работодателей и профсоюзов, поскольку последние финансово поддерживают большинство больниц, оплачивая страховку своим заболевшим сотрудникам и членам профсоюзов. Но и для бизнеса характерен плюрализм заинтересованных сторон. Как уже говорилось, у любой компании имеется как минимум два разных клиента, но чаще их намного больше. Работники, инвесторы и местное сообщество, а также сам менеджмент компании тоже являются ее компонентами.

БЮДЖЕТ УКАЗЫВАЕТ НЕПРАВИЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Единственное базовое отличие между институтом обслуживания и бизнес-компанией состоит в том, как оплачивается деятельность института.

Бизнес-компаниям (если только они не являются монополистами) платят за то, что они удовлетворяют потребителя. Им платят только в том случае, если они производят то, что хочет потребитель, и на что потребитель готов обменять свою покупательную способность. Таким образом, удовлетворение

потребителя является основой эффективности деятельности компании и ее результатов.

В отличие от бизнес-компаний, деятельность институтов обслуживания оплачивается, как правило, из бюджета. Это значит, что им платят не за то, что клиенты и налогоплательщики подразумевают под результатами и эффективностью деятельности. Их доходы выделяются из общего потока прибыли, который не зависит от их деятельности, а формируется из налогов, сборов или дотаций.

Это утверждение справедливо как по отношению к институтам обслуживания внутри компании, так и, например, к бесплатным муниципальным школам. Типичному отделу штатных сервисных сотрудников платят не за результаты их деятельности. Как правило, их плата не зависит даже от того, насколько часто и широко менеджеры пользуются их услугами. Им платят из бюджета. Тот факт, что институты обслуживания внутри бизнес-компаний, как правило, ведут себя почти так же, как институты обслуживания государственного сектора, указывает на то, что ключевым отличием обслуживания от бизнеса является именно способ оплаты их деятельности.

Типичный институт обслуживания, включая большинство обслуживающего персонала в бизнес-секторе, наделен монополистическими полномочиями. Предполагаемый получатель их услуг просто не имеет выбора. Большинство институтов обслуживания обладают большей монополией, чем любая монополистическая бизнес-компания.

Если меня не устраивает обслуживание местной электростанции или телефонной компании, мне все равно не к кому больше обратиться. С другой стороны, если я приму решение обходиться без электричества или телефонной связи, мне не нужно будет за них платить. Человек может прожить как без первого, так и без второго. Однако эта свобода выбора все больше носит теоретический, а не практический характер. В подавляющем большинстве случаев выбор в отношении институтов обслуживания просто гипотетичен. Клиент платит за услугу независимо от того, хочет он использовать ее или нет. За институтами обслуживания стоит полицейская мощь государства,

которая взимает с людей плату не за предоставленные услуги, а ради финансовой поддержки государственного аппарата.

Большинство обслуживающих институтов в рамках бизнес-сектора тоже обладают принудительной монополистической силой. Операционные менеджеры знают, что их, как правило, оценивают по тому, насколько эффективно они сотрудничают с отделами обслуживания их компаний. Им очень редко позволяют обращаться за консультационными услугами или экспертной оценкой не к своим штатным сотрудникам, а к сторонним специалистам.

Американские семьи платят налоги на школьное образование независимо от того, имеются ли в них дети школьного возраста. Возможно, родители отправят своих детей в частную или приходскую школу, но им все равно придется платить налоги на бесплатное муниципальное образование, даже если они не только не пользуются его услугами, но и считают, что для их детей эти школы непригодны и что их услуги совершенно не отвечают их требованиям.

Тот факт, что институту обслуживания платят из бюджета, в корне изменяет то, что подразумевается под эффективной работой и результатами. Для института, работающего на базе бюджета, результатом является большой бюджет. Эффективность его деятельности определяется его способностью или неспособностью увеличить свой бюджет. Результаты же в общепринятом понимании этого термина, т.е. вклад в рынок или достижение конкретных целей и решение задач, становятся второстепенными. Первым тестом на эффективность института, находящегося на бюджетном обеспечении, и первым условием его выживания является его способность заполучить бюджетные средства. И бюджет по определению связан не с вносимым институтом вкладом, а с благими намерениями института.

КОГДА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ НЕ НУЖНА

Результативность и контроль над издержками, как бы активно их ни пропагандировали и восхваляли, в институте, работающем на бюджетном обеспечении, достоинством не считаются.

Значимость такого института преимущественно измеряется размером бюджета и численностью штатных сотрудников. Достижение результатов с меньшим бюджетом или с меньшим количеством штатных сотрудников не расценивается как эффективная деятельность. Наоборот, это может поставить под угрозу само существование института. Если вы не полностью потратите выделенный бюджет, то это убедит орган, который его составляет (законодательный орган или бюджетный комитет бизнес-компании), в том, что на следующий финансовый год его вполне можно сократить.

Тридцать-сорок лет назад отличительной характеристикой и основным слабым звеном планирования в России считалось то, что советские управленцы к окончанию планового периода из всех сил старались использовать оставшиеся в излишке денежные средства, что в конечном счете выливалось в огромные непродуктивные затраты. На сегодняшний день, когда институты, работающие на основе бюджетного финансирования, доминируют во всем мире, эта болезнь стала всеобщей. Именно давлением, которое испытывают на себе менеджеры в конце года, объясняется значительная доля растрат американской оборонной промышленности. Характерной особенностью институтов, работающих на базе бюджетного финансирования, является также подход, при котором одобрение той или иной новой программы или проекта получают путем намеренной недооценки общих затрат на них.

Закон Паркинсона высмеивал Британское адмиралтейство и Министерство колоний Британии, которые раздували свой бюджет и штат сотрудников так же быстро, как уменьшалась их роль и объем выполняемой ими работы, т.е. так же быстро, как приходили в упадок Британский флот и вся Британская империя. Закон Паркинсона гласит, что виной тому врожденный человеческий порок, что такое поведение совершенно естественно для любого, кто финансируется из бюджета.

Результативность как тест на эффективность деятельности института несовместима с его задачей заполучить нужную долю бюджета. Как следствие, администраторов исподволь не поощряют к тому, чтобы они выполняли свою работу при более

низких издержках и более результативно. По сути, за это их могут даже наказать. С другой стороны, их постоянно поощряют обманным путем заручаться поддержкой тех, кто занимается распределением бюджета. Все это последствия бюджетного финансирования.

Однако из-за того, что менеджеры полагаются на бюджет, еще больше страдает эффективность института обслуживания. В этой ситуации становится просто опасно поднимать вопрос о том, каким должен быть бизнес института. Этот вопрос всегда спорный, а это отпугивает финансовую поддержку, поэтому институты, работающие на основе бюджетного финансирования, стараются всеми силами избегать его. В лучшем случае институт будет достигать эффективности, обманывая общество и самого себя.

Министерство сельского хозяйства США никогда не желало задаваться вопросом, какова его основная цель: продуктивность фермерского хозяйства или поддержка малых семейных ферм. На протяжении десятков лет было известно, что эти две задачи не идентичны, как это предполагалось вначале и что они становятся все более и более несовместимыми. Однако открыто признать это означало посеять разногласия в Министерстве, что могло бы поставить под угрозу его бюджет. В результате такой политики США в сельском хозяйстве были растрчены без особой пользы огромные суммы денег и человеческих ресурсов. Они пошли на то, что самый великодушный человек мог бы назвать кампанией по поддержанию связей с общественностью, а на самом деле — на шоу в поддержку малого семейного фермерства. С другой стороны, его эффективная — действительно очень эффективная — деятельность была нацелена на то, чтобы уничтожить малое семейное фермерство, заменив его намного более продуктивными агрохозяйствами — большими механизированными фермами, которыми управляют как коммерческими предприятиями и которые не определяют "стиль жизни" фермера. Акценты, возможно, были расставлены правильно, но это было вовсе не то, ради чего было основано Министерство, и не то, чего ожидали законодатели, одобряя его бюджет.

Сельскохозяйственная политика Общего рынка ЕС в

настоящее время столкнулась с такой же дилеммой, и она тоже старается завуалировать это, замещая политику деньгами, а эффективность деятельности — связями с общественностью.

Американская общественная больница является не государственным, а частным предприятием, хотя при этом и неприбыльным. Подобно остальным больницам, она также путает свои цели с миссией, в результате чего страдает эффективность ее работы.

Должна ли больница, по сути, быть местом для профессиональной и научной деятельности врача, как утверждают большинство наиболее пожилых американских врачей? Должна ли она быть центром здоровья для местного сообщества? Должна ли она сосредоточиваться на основных потребностях здравоохранения или заниматься всем понемногу и непременно использовать в работе новейшие достижения медицины, независимо от того, насколько дорогостоящими они являются? Должна ли она сконцентрировать внимание на профилактической медицине и распространении медицинских знаний в обществе? Или она должна заниматься прежде всего устранением вреда, уже нанесенного здоровью человека?

В пользу каждого из этих определений сути бизнеса больницы можно привести очень много аргументов. Каждый из них заслуживает, чтобы его обсудили. Эффективной будет больница, которая является многоцелевым институтом и сумела найти правильный баланс между разными целями. Однако многие больницы делают вид, что нерешенных вопросов в них вообще не существует. Вполне предсказуемым результатом этого является страшная путаница и снижение способности больницы выполнять любую из ее функций и реализовать любую миссию.

Когда речь идет о функции, миссии и целях, институты обслуживания внутри компаний имеют точно такую же тенденцию избегать столкновений и противостояний.

Что является основной функцией кадровой службы организации: достижение максимально эффективного использования человеческих ресурсов компании или социальное обеспечение сотрудников и присмотр за детьми? Что является ее основной целью: убедить сотрудников принять политику, правила и нормы компании или содействовать развитию организационной

структуры и структуры рабочих заданий, которые нужны сотрудникам и помогут им лучше развиваться и достигать более высоких результатов? Все это вполне закономерные определения задач и целей отдела кадров. Каждое из них может служить основой для создания в организации поистине эффективной кадровой службы. И тем не менее ни один из известных мне отделов кадров поднимать эти вопросы не хочет, ведь они спорны и вызывают противоречия. В результате кадровые службы просто дают разные ответы разным заинтересованным сторонам института. И скорее всего, они закончат свое существование как неэффективные и практически бесполезные структуры (более подробно об этом рассказывается в главе 23).

Зависимость от распределения бюджета препятствует расстановке приоритетов и концентрации усилий и неизменно дефицитных ресурсов на небольшом их количестве.

Производитель обуви, который обладает 22% рынка рабочей обуви, может иметь весьма прибыльный бизнес. Если он преуспеет в том, чтобы поднять свою долю рынка до 30%, особенно при условии, что его рынок расширяется, значит, его бизнес процветает. И при этом ему не надо заботиться о тех 70% потребителей рабочей обуви, которые покупают ее у других производителей. А потребители, покупающие модельные женские туфли, для него вообще не представляют никакого интереса.

Совершенно противоположным по сути является институт, работающий на основе бюджетного финансирования. Чтобы заполучить свою долю бюджета, ему нужно одобрение или хотя бы отсутствие осуждения со стороны практически всех, даже отдаленно заинтересованных его деятельностью, сторон. Там, где для коммерческого предприятия доля рынка в размере 22% будет более чем достаточной, непринятие остальными 78% института, работающего на бюджетном финансировании, является для него фатальным. Он сможет выжить, если его не будут активно поддерживать 22% заинтересованных сторон. Если же он не может получить большей поддержки или хотя бы молчаливого согласия, то это означает серьезные проблемы. И это означает, что институт обслуживания не смог принять правильного решения о концентрации своей деятельности и

безуспешно пытается удовлетворить и успокоить все заинтересованные стороны.

В качестве экстремального примера можно вспомнить о полицейском департаменте крупного американского города. Тут существуют свои приоритеты. В жилых массивах, например, основным приоритетом является безопасность на улицах. Эта цель практически недостижима, ведь для этого изначально нужно серьезно увеличить количество полицейских патрулей. В трущобах центральной части города основным приоритетом будет безопасность людей дома, т.е. защита от изнасилований и краж. Эта задача еще более трудновыполнима, особенно в густонаселенных районах с большим количеством наркоманов, отчаянно нуждающихся в деньгах, но в ее решении все же возможен серьезный прогресс. С другой стороны, в полицию может позвонить старая леди, кошка которой взобралась на верхушку дерева и не может оттуда слезть. Сюда может позвонить и добропорядочный горожанин, который вышел из своего дома, а дверь защелкнулась, и теперь он просит, чтобы полицейские открыли ее. Может позвонить домовладелец, которому надоели шумные вечеринки соседей, и т.д. И каждый дежурный сержант отлично знает, что, принимая такой звонок, ему следовало бы сказать: "Полиция служит обществу, а не частным лицам", но он никогда этого не сделает. Он знает, что старая леди тут же позвонит своему депутату и пожалуется, что она, добропорядочная налогоплательщица, не видит уважительного отношения к ней со стороны полиции. В результате получается, что полиция любой страны отлично знает, каковы ее приоритеты и на чем она должна концентрировать свои ресурсы, но растрчивает свои силы и средства по мелочам. На самом деле у нее просто нет выбора. А это приводит к тому, что о безопасности на улицах в спальнях районах или о спокойных улицах в трущобах остается только мечтать.

И наконец, из-за того, что работа полиции финансируется из бюджета, (ею еще больше усложняется, поскольку она не может отказаться от все-го того, что стало не нужным и устаревшим, т.е. избавиться от вчерашнего дня. В результате институты обслуживания "покрываются ржавчиной" еще быстрее, чем

бизнес-компании с их бременем изначально непродуктивных усилий.

Ни одному институту не нравится идея отказываться от того, чем он занимается в настоящее время. Бизнес-предприятия в данном случае не исключение. Однако если организации платят за его эффективность и ре-зультаты, то институт, не прошедший проверки на эффективность своей деятельности, который по ее итогам оказался непродуктивным и устарев-шим, рано или поздно погибнет от рук своих же потребителей. Но к институтам, финансируемым из бюджета, это не относится. Наоборот, то, чем занимается такой институт, всегда считается добродетелью, а его деятель-ность, как правило, рассматривается как напрямую связанная с обществен-ными интересами.

Следовательно, возникает сильное искушение отреагировать на недостаточно высокие результаты удвоением усилий. Возникает сильное иссушение удвоить бюджет — именно потому, что отсутствует эффективная забота. Возникает искушение обвинить внешний мир в глупости или ре-акционности и считать недостаточно высокие результаты доказательством своей правоты и вполне достаточным основанием для того, чтобы продолжать свою замечательную деятельность.

Следует отметить, что тенденция поддерживать все непродуктивное никоим образом не ограничивается институтами обслуживания в государственном секторе. Она типична и для служб внутри современных крупных бизнес-предприятий. Планировщик организации, специалист по информационным технологиям, специалист по исследованию операций — все они склонны считать, что сопротивление операционных менеджеров результатам их труда *при отсутствии доказательств в пользу противоположного* является доказательством потребности в их услугах и достаточным основанием для удвоения их "миссионерских усилий". Конечно, иногда такое утверждение верно. Но чаще это препятствует концентрации ресурсов в тех областях, в которых эффективность и результаты и необходимы, и достижимы.

Всем институтам обслуживания угрожает тенденция заикнуться на вчерашнем дне. Вместо того чтобы отказаться от

него, они привлекают лучшие и наиболее способные кадры к защите того, что утратило смысл и перестало способствовать достижению стоящей перед ними цели. Особенно подвержены этой болезни государственные органы¹.

В основе традиционной политической теории лежит аксиома о вечности и незыблемости функций государства. Это изначальное убеждение, ставшее практически догмой, суть которого заключается в том, что что бы ни делало государство, оно всегда право. Однако государственное управление — это продукт деятельности человека. А все, чем занимаются люди, за исключением биологических и духовных функций, рано или поздно устаревают. Следовательно, современному государству и всех остальным институтам необходимо следовать не правилу "Все, что делается сегодня, будет делаться всегда", а правилу "Вполне возможно, что через несколько лет нам придется отказаться от того, что мы делаем сегодня".

ЗАРАБОТАННЫЙ ИЛИ ЗАСЛУЖЕННЫЙ ДОХОД

Человек склонен придерживаться того поведения, за которое он был вознагражден — будь то денежная премия, продвижение по службе, медаль, фотография с автографом босса или дружеское похлопывание по плечу. Этому нас научили психологи-бихевиористы за последние пятьдесят лет. Бизнес-компания, которой не платят, если клиент не удовлетворен ее услугами или не заинтересован в них, должна зарабатывать свою прибыль. А институт, деятельность которого обеспечивается за счет бюджетного финансирования (т.е. обладающий монополией, от которой потребителю никуда не деться), получает вознаграждение за то, что он заслуживает, а не за то, что он зарабатывает. Ему платят за благие намерения и "программы". Ему платят за то, чтобы он не отпугивал и не отвращал от себя наиболее важных заинтересованных сторон, а не за удовлетворение какой-то одной группы.

¹ Более подробно об этом читайте в моей книге *Эпоха разрыва*, в частности в главе 6.

Из-за способа, которым оплачивается его деятельность и которым дается определение его эффективности и результативности как того, что обеспечивает ему бюджетные средства, а не того, что позволяет ему делать конкретный вклад, институт, финансируемый из бюджета, сбивается с пути и теряет направление.

Это неотъемлемая характеристика института, находящегося на бюджетном финансировании. Самым поразительным является то, что институт данного типа избежал пристального внимания экономистов. Возможно, это случилось потому, что лишь немногие из них пока осознали тот факт, что до 50% национального валового продукта в наши дни распределяется не в бизнес-сектор, т.е. не в институты, которым платят за эффективность работы и реальные результаты, а в институты обслуживания, которым платят за обещания или, в лучшем случае, за усилия.

Бюджетное финансирование не обязательно вредно или нежелательно. Например, армиям, находящимся на самофинансировании, таким, как армии XV века или традиционные армии китайских военачальников, постоянно приходилось вести военные действия и терроризировать собственных соотечественников, поскольку они полностью зависели от награбленной добычи. Такие армии никогда не могут быть инструментом политики. Гражданский контроль и оборонный бюджет, финансируемый из налогов, были предназначены именно для того, чтобы прекратить свободное предпринимательство в военной сфере.

Большинство штатных служб в рамках бизнес-компаний тоже вынуждены будут зависеть от распределения бюджета. Это единственно желательная база для финансирования деятельности исследовательских лабораторий. Если вы будете платить исследовательским лабораториям за результаты, например в виде процентов от объема продаж разработанных ими новых продуктов и процессов (как это попробовали сделать некоторые компании), то почти обязательно уведете ее в неправильном направлении еще дальше, чем при бюджетном финансировании. Скорее всего, это позволит вам отвлечь ресурсы

от разработок зачастую бесполезных очередных технологических новинок. Однако, с другой стороны, нет сомнений, что бюджетное финансирование вынуждает руководителей исследовательских подразделений раздувать штат сотрудников, составлять длинные списки неосуществимых проектов и отчаянно держаться за дорогие проекты, которые, вернее всего, не принесут хороших результатов или даже уже зарекомендовали себя как абсолютно непродуктивные.

Каким бы необходимым или даже желанным ни было бюджетное распределение, оно неизбежно толкает институты на неверный путь. (То же самое происходит, например, с больницами и университетами, которым платят за усилия, т.е. скорее за издержки, чем за результаты.) Во многих, если не во всех, случаях этого избежать невозможно. Однако это явление можно ограничить, ему можно оказать сопротивление и даже в значительной мере компенсировать.

ИСКЛЮЧЕНИЯ И УРОКИ, ИЗВЛЕЧЕННЫЕ ИЗ НИХ

Исключения: Bell Telephone, американский университет XIX века, TVA, Япония эпохи Мейдзи — Маркетинговый подход и "социалистическая конкуренция" — Пределы рынка — Государственной политики недостаточно — Специфическая проблема старого, устаревшего и непродуктивного — Опасность вчерашнего успеха.

Исключения из общего правила — институты обслуживания, которые все работают эффективно и являются очень редким явлением на общем фоне деятельности институтов данного типа. Они имеют не меньшее значение, чем все остальные институты обслуживания, преуспевающие только в процедурах. Из этих исключений мы извлекаем полезные уроки. Они доказывают, что эффективная работа института обслуживания — это вполне достижимая, хотя и не самая легкая задача. Они показывают, на что способны институты обслуживания разных типов и что им нужно сделать. Они демонстрируют нам ограничения и возможные ловушки, с которыми могут столкнуться институты обслуживания. Но они также наглядно демонстрируют, что менеджер института обслуживания может предпринимать непопулярные и противоречивые шаги только в том случае, если он сам столкнулся с рискованным решением относительно того, в чем суть бизнеса его института, каким он будет и каким он должен быть.

КОМПАНИЯ BELL TELEPHONE

Первым и, возможно, наиболее простым примером такого

исключения является компания Bell Telephone System. Любая система телефонной связи — это естественная монополия. В пределах определенной географической территории должен быть только один поставщик телефонных услуг, владеющий эксклюзивными правами на их предоставление. Единственное, чего требует абонент телефонных услуг, — это доступ ко всем остальным абонентам, что в свою очередь означает исключительные территориальные права одной монополистической службы. В результате целая страна или даже континент становится единой телефонной системой, а монополия расширяется на все большую и большую территорию.

Конечно, человек может обойтись без телефона, но в современном обществе это означает большие неудобства. Специалисту, офису или компании телефонная связь просто необходима. Телефон в квартире пока еще вещь необязательная, но для бизнеса телефонные услуги просто необходимы.

Теодор Вэйл, как мы упоминали ранее, понял это еще в начале XX века. Он также заметил, что American Telephone Company, точно так же как и телефонные системы всех остальных индустриально развитых стран, очень быстро может перейти в руки государства. Чтобы избежать такого поворота событий, Вэйл задумался над тем, в чем суть бизнеса компании и каким он должен быть, в результате чего пришел к общеизвестному сегодня выводу и определению: "Наш бизнес — обслуживание".

Такое четкое определение сути бизнеса Telephone Company помогло Вэйлу наметить конкретные цели, поставить задачи и разработать меры для оценки эффективности и результатов деятельности своей компании с точки зрения того, в чем суть бизнеса и каким он должен быть. Разработанные им стандарты удовлетворения потребителя и уровня обслуживания, по сути, создали общенациональную конкуренцию между менеджерами телефонных служб в самых различных областях. Эти стандарты стали теми мерами, на базе которых оценивалась и вознаграждалась деятельность менеджеров. В результате менеджеры Telephone Company, несмотря на монополистическую природу компании, были нацелены на эффективную работу и конкретные результаты.

Решение Вэйла работало больше пятидесяти лет. Вплоть до всплеска инфляции шестидесятых компания Bell Systems постоянно повышала качество обслуживания и одновременно снижала тарифы на свои услуги.

Но Вэйл сделал еще одну вещь, которая для его времени была настоящей ересью (и во многом остается ересью сегодня). Он четко определил заинтересованные стороны компании Bell. Органы государственного регулирования, т.е. комиссии по коммунальным предприятиям разных штатов, были провозглашены проявлениями "злонамеренного социализма" и "истинными врагами" каждого здравомыслящего бизнесмена. При этом Вэйл решил, что общество действительно является законной заинтересованной стороной и что задача телефонной компании состоит в том, чтобы создать благоприятные условия для эффективного функционирования органов государственного регулирования. Он попытался разобраться, какие задачи стоят перед телефонной компанией и какими они должны бы быть. Вне всякого сомнения, компания Bell Systems уже давно бы была национализирована, если бы американская общественность не считала, что органы государственного регулирования в общем и целом справляются со своей работой, хотя и несколько лихорадочно и не всегда. Очевидно и то, что если бы не Вэйл и его признание этих органов как явной заинтересованной стороны, американские регулятивные комиссии коммунального обслуживания никогда не смогли бы нормально функционировать и не поняли бы, в чем суть их деятельности¹.

АМЕРИКАНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Формирование современного американского университета в период с 1860 года до начала Первой мировой войны тоже наглядно демонстрирует, как можно заставить эффективно работать институт обслуживания. Американский университет в том виде, в котором он появился в этот период, в первую очередь стал плодом деятельности небольшой группы людей: Эндрю Уайта (президент Корнеллского университета; 1869-1909 гг.), Чарльза У. Элиота (президент Гарвардского университета; 1869-1909 гг.), Дэниела Койта Гилмана (президент Университета Джона

Хопкинса; 1876-1901 гг.), Дэвида Старра Джордана (президент Станфордского университета; 1891-1913 гг.), Уильяма Рэйни Харпера (президент Чикагского университета; 1892-1904 гг.) и Николаса Мюррэя Батлера (президент Колумбийского университета; 1902-1945 гг.).

У всех этих людей была одна общая черта: они считали, что традиционное учебное заведение, которым в те времена в основном была семинария образца XVIII века для подготовки священнослужителей, безнадежно устарело, что оно стало непродуктивным и неэффективным. Следует отметить, что институт образования действительно быстро скатывался вниз по наклонной плоскости. В Америке 1860 года численность студентов была значительно ниже, чем сорок лет тому назад при значительно более низкой общей численности населения. Люди, создававшие новые университеты, имели общую цель — создать институт нового типа, который был бы настоящим университетом. Все они осознавали, что если европейские университеты, особенно Оксфорд, Кэмбридж и немецкие университеты, могли предложить студенту очень многое, то их новые университеты должны стать *американскими* институтами.

¹ Что такое регулятивная комиссия приходится объяснять даже американским читателям, а за пределами США этот институт вообще известен очень мало. Впервые она была создана в 1880-х годах с целью регулирования работы железных дорог и терминалов для зерна. Функция регулятивного органа состоит в том, чтобы заставить частное предприятие работать в интересах общества в условиях естественной монополии, т.е. в условиях, в которых эту функцию не может выполнять конкуренция. Эти органы в основном имеют три функции: поддерживать конкуренцию на целесообразном уровне в сфере обслуживания; защищать общество от эксплуатации естественными монополиями путем контроля над ценами и стандартами обслуживания; ограничивать прибыли монополий (железных дорог, авиалиний, электроэнергетических компаний или студий радиовещания) с учетом "справедливой доходности" их инвестиций. Таким образом, регулятивные органы представляют собой попытку найти "третий путь" — нечто среднее между неконтролируемой частной монополией и такой же неконтролируемой государственной монополией. Регулятивные комиссии создаются как на федеральном уровне, так и на уровне отдельных штатов. Их членов либо назначает правительство (как это делается во всех федеральных комиссиях), либо избирают путем голосования (как во многих штатах).

В то же время во всем, что выходило за пределы этих базовых позиций, взгляды основателей университетов на то, каким он должен быть, что является его целью и миссией, очень сильно отличались.

Элиот, возглавлявший Гарвардский университет, считал целью университета воспитание лидеров, обладающих специфическим стилем управления. По его мнению, Гарвард должен быть общенациональным институтом, а не институтом с ограниченным доступом для "истинных бостонцев", ради которых он был основан. С другой стороны, университет должен был возродить в Бостоне и всей Новой Англии верховенство моральной элиты, подобной власти пуританских святых и их последователей или лидеров федералистов в первые годы существования Республики. Батлер, возглавлявший Колумбийский университет, и в несколько меньшей степени Харпер, возглавлявший Чикагский университет, считали, что функцией университета является систематическое применение рациональной мысли и анализа к базовым проблемам современного общества — к образованию, экономике, управлению государством и международной деятельности. Джилман, возглавлявший университет Джона Хопкинса, рассматривал университет как производителя прогрессивных знаний. Его университет должен был ограничиваться углубленными исследованиями и не был рассчитан на базовое университетское образование. Уайт, возглавлявший Корнеллский университет, был нацелен на просвещение общества. И так далее.

Каждый из этих людей понимал, что должен идти на компромисс. Каждый из них знал, что должен удовлетворить большое количество заинтересованных сторон и общественных групп, которые имели свои взгляды на миссию университета. Например, Элиот и Батлер должны были создавать свои новые университеты на базе существующих (в то время как остальные строили их с самого начала), и их модели должны были удовлетворять существующих выпускников и профессорско-преподавательский состав. Все они не должны были забывать о том, что им необходима финансовая поддержка.

Именно Элиот, настаивавший на "моральном лидерстве",

впервые основал центр найма, который занимался поиском высокооплачиваемых вакансий для выпускников Гарварда, особенно в секторе бизнеса. Именно Батлер, который понимал, что Колумбийский университет появился позже других, а большинство миллионеров-филантропов уже завлечены в ловушки конкурирующих с ним университетов (как, например, Рокфеллер — Чикагским университетом), создал в университете первую службу связей с общественностью, предназначенную для налаживания взаимосвязей с состоятельными людьми и привлечения их средств.

Каждый из этих людей выбрал свое определение цели и миссии университета. Но эти определения канули в Лету вместе с их авторами. А детища Элиота и Батлера вышли из-под контроля еще во время их правления, их задачи и приоритеты стали расплывчатыми. В XX веке все эти университеты (Калифорнийский и другие основные университеты штатов) перешли на те же принципы, на которых основаны остальные.

Сегодня трудно отличить один университет от другого, но следы их основателей еще не стерлись окончательно. Совсем не случайностью было то, что государственные учреждения времен "Нового курса" в первую очередь назначали на должности высокопоставленных советников и политиков членов профессорско-преподавательского состава Колумбийского и Чикагского университетов. "Новый курс" был изначально ориентирован на использование рациональной мысли и анализа в государственной политике. Когда тридцать лет спустя бразды правления государством перешли к администрации Кеннеди, в которой прежде всего верили в элитарный стиль лидерства, она вполне закономерно обратила свой взор в сторону Гарвардского университета.

В 1860 году высшее образование в Америке практически отсутствовало, а то, которое было, полностью себя дискредитировало и не имело никакой поддержки общества. К 1900 году американский университет закрепился как лидер, как основной центр влияния, как интеллектуальный, общественный и политический орган. В 1860 году американская молодежь училась в высших учебных заведениях реже, чем в любой другой

развитой стране. К 1900 году США стали лидером в этой области. Кроме того, были заложены основы для массового высшего образования. В 1860 году Америка зависела от исследований и развития науки в Европе. Американцы, достигшие высот в науке (например, историк Фрэнсис Паркман, физик Джозеф Генри), никак не были связаны с университетами. Предметом гордости американцев были изобретатели-самоучки. К 1900 году Америка могла похвалиться большими достижениями и твердыми позициями в области научных исследований. Многие ученые и исследователи (например, Вильям Джэймс в философии, Джон Дьюи в области образования, Чарльз Бирд и Фрэдерики Тернер в истории, Альберт Михельсон в физике) работали в том или ином университете.

В то же время американский университет 1900 года был именно американским институтом, даже несмотря на то, что многие профессора получили научные степени в Германии, и на то, что многие вздыхали по оксфордским прелестям "высокого стола" и аристократическим манерам.

В основе эффективности и высоких достижений университетов лежало то, что они смогли сосредоточиться на одной специфической цели и миссии.

ЛИЛИЕНТАЛЬ и TVA

Совсем непохожим на предыдущий, но тоже очень поучительным, является пример Tennessee Valley Authority (TVA — управление по делам развития долины реки Теннесси, т.е. южно-центральной части США). Эта организация была создана в период "Нового курса", и на сегодняшний день деятельность TVA уже не назовешь противоречивой. Это просто большая компания по электроснабжению, находящаяся в государственной собственности, а не в собственности частных инвесторов. Однако в начале своего существования, сорок лет назад, все было совсем не так. Тогда TVA была девизом, призывом к борьбе, символом. Некоторые, как враги, так и друзья, считали появление этой компании поворотным пунктом на пути к национализации

электроэнергии в США. Другие видели в ней двигатель для возвращения к аграрным идеям Джефферсона, основанным на дешевом электричестве, патернализме правительства и бесплатных удобрениях. Некоторые ждали от нее в первую очередь усиления контроля над наводнениями и навигацией. Конфликтующих ожиданий было настолько много, что первый глава TVA Артур Морган, блестящий инженер и экономист, оказался в очень затруднительном положении. Он оказался не способен решить вопрос относительно сути бизнеса TVA и сбалансировать ее разные задачи, а потому мало чего достиг. В конце концов президент Рузвельт назначил вместо него никому неизвестного молодого юриста, у которого практически не было опыта в управленческой сфере, — Дэвида Лилиентала.

Первым делом Лилиенталу надо было дать определение бизнесу TVA. Он пришел к заключению, что первостепенной задачей является создание эффективных электростанций и обеспечение региона, испытывающего огромную потребность в электроэнергии, дешевой энергией в достаточном объеме. Он решил, что все остальное зависит от удовлетворения этой первой потребности, которая стала для него приоритетной. На сегодня TVA смогла решить также очень много других задач, среди которых контроль над наводнениями, судоходные фарватеры, производство удобрений и даже сбалансированное развитие общества. Основной заслугой Лилиентала было то, что он настоял на четком определении сути бизнеса TVA и на четкой расстановке приоритетов. Именно этим объясняется, почему TVA сегодня воспринимают как нечто незыблемое и само собой разумеющееся даже те, кто сорок лет тому назад были ее непримиримыми врагами.

УРОКИ МЕЙДЗИ

Но наиболее показательным примером эффективности работы института обслуживания можно назвать развитие Японии во второй половине XIX века, после так называемой Реставрации Мейдзи в 1868 году. Всего через тридцать лет Япония, которая до этого была очень бедной и преимущественно

сельскохозяйственной страной, закостеневшей в жестких рамках социальных классов и каст, превратилась в современную державу с мощным военным потенциалом, способной дать отпор империалистической России, и в основную фигуру в мировой торговле. В то же время она стала страной практически всеобщей грамотности.

Государственные деятели эпохи Мейдзи, патриоты и бизнес-лидеры, выступившие основной движущей силой предшествовавших всему этому преобразований, были поистине выдающимися людьми. Конечно, их было меньшинство даже среди управленческой элиты. Основная работа была проделана обычными компетентными и трудолюбивыми людьми. Успех в данном случае объясняется огромным желанием и готовностью поколения эпохи Мейдзи обдумывать свои действия с точки зрения основных задач, определить несколько приоритетных направлений и полностью сконцентрироваться на них.

Цель эпохи Мейдзи определялась как сохранение независимости и японской культуры и традиций в мире, в котором доминировал западный империализм. Эти цели были суммированы в лозунге "богатая страна, сильная армия", что требовало всеобщей грамотности и унифицированных административно-территориальных органов управления и судопроизводства. Пять целей — экономический рост, создание современной армии и флота, грамотность, унифицированное управление на локальном уровне и сильное профессиональное судопроизводство — были определены как приоритетные; на них и сосредоточились люди эпохи Мейдзи.

Правильность этих приоритетов можно оспорить, что и делали очень многие японские и иностранные критики. Например, в стране практически ничего не было сделано для улучшения положения крестьянина или для защиты наиболее беднейших слоев населения от последствий индустриализации. Ничего не было сделано и для того, чтобы относительно хорошо образованный средний класс в Японии обрел способность к самоуправлению.

Представители периода Мейдзи понимали, что упускают важные вещи, но они намеренно решили расставить приоритеты, определив основные из них, а затем сосредоточили на них энергию одаренных, трудолюбивых и патриотически-

настроенных людей.

Существуют и другие примеры. Чтобы проиллюстрировать эффективность деятельности университета, стоит вспомнить, например, Берлинский университет, основанный Вильгельмом Гумбольдтом в тяжелый для Германии период после поражения в войне с Наполеоном. Еще одним ярким примером, как я уже упоминал ранее, являются некоторые из новых английских университетов, основанные после Второй мировой войны. Они появились преимущественно в результате четкого определения задач и приоритетов, осуществленного выдающимся экономистом Лайонелом Роббинсом. Еще одним примером — на этот раз из области среднего образования — является муниципальная средняя школа, созданная датским священником Николаем Грюндвигом почти 150 лет тому назад. Эта школа стала основой как для превращения скандинавских стран в образцовые демократические державы, так и для всей современной системы школьного образования. Можно также привести ряд примеров эффективности обслуживания из других сфер, например здравоохранения или научных исследований.

Все институты обслуживания, работающие эффективно, уникальны. Каждый из них отличен от других. Тем не менее им присуща одна общая черта — они на своем примере показывают нам, что при правильном управлении институты обслуживания могут работать эффективно.

Рыночный подход и "СОЦИАЛИСТИЧЕСКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ"

Все наши примеры показывают, что выполнение задачи повышения эффективности института, находящегося на бюджетном финансировании, на основе одного из традиционных и преобладающих сегодня подходов невозможно. Не подходит ни лозунг "Пусть эту задачу решит рынок", ни "Пусть интересы общества возобладают и изгонят меня из храма".

Рыночный подход везде называют капиталистическим. Однако это неправильно, его с таким же успехом можно называть социалистическим. То, в чьих руках находится право собственности, в руках капиталиста или нет, уже не имеет

первостепенного значения. Главную роль играет автономия и подотчетность менеджера. Важно то, насколько оптимально распределяются ими ресурсы с целью достижения высоких результатов и на основе этих результатов.

Превалирующее представление об американской экономике как об экономике капиталистической только на основании частного права собственности ошибочно. Подавляющая часть прав собственности на крупные американские компании находится в руках народа, т.е. взаимных инвестиционных и пенсионных фондов, являющихся доверенными среднего и рабочего классов. Большие американские компании не были национализированы, но они в значительной мере обобществлены. В терминах классического определения США в лучшем случае можно назвать смешанной экономической системой, которая неуклонно приближается к социалистической экономической структуре, при которой право собственности на средства производства принадлежит народу. В то же время США управляет предприятиями в основном на базе их локальной автономии и распределяет ресурсы на основе результатов, а это означает рыночную экономику.

Япония еще меньше соответствует классическому определению, в котором определяющим фактором является право собственности. Если кто-то и обладает в этой стране правом собственности на большие компании, то это наемные работники и менеджеры. Поскольку благодаря системе пожизненного найма их нельзя уволить, они являются владельцами-бенефициарами, хотя юридически этот статус не закреплён. При этом экономика Японии однозначно не является социалистической.

Наиболее серьезная и глубокая дискуссия рыночной экономики за последние пятьдесят лет велась не в странах свободного предпринимательства. Речь идет о дискуссии на тему явления, известного нам под названием "социалистическая конкуренция", т.е. конкуренция в экономической системе, в которой средства производства не находятся в собственности частных капиталистов.

Эта дискуссия возвращает нас к годам сразу после первой мировой войны, когда ожидалось, что социал-демократы, только что пришедшие к власти, национализируют германский бизнес-

сектор. Они учредили влиятельную Комиссию по обобществлению, которая должна была подготовить и организовать переход от капиталистической экономики к социалистической. Экономисты, вошедшие в состав комиссии, в большинстве своем были убежденными социалистами. Но они не понаслышке знали о неэффективности, бездеятельности и расточительности немецкой плановой экономики на протяжении Первой мировой войны. Учитывая это, вместо того чтобы копировать социалистическую экономику, они создали то, что можно назвать только "капиталистическим манифестом"².

Немецкая комиссия по обобществлению отстаивала сильное государственное управление, но для самой экономики она рекомендовала олигополистическую рыночную систему, при которой большие компании, которые пребывают в частной собственности и которыми управляют частные лица, будут конкурировать друг с другом на всех основных рынках³.

Конечно, для ортодоксальных марксистов это было совершенно неприемлемо, однако логика была неоспоримой. Как показал пример Германии, государственная монополия не способна создать сильную экономическую систему.

Опровергнуть эту ересь был призван русский подход к планированию, разработанный несколькими годами позже. Еще один ответ, который отличался гибкостью и значимостью, был дан польским марксистом Оскаром Ланге, на протяжении многих лет преподававшим в Чикагском университете, а после Второй мировой войны возвратившимся на родину, чтобы там умереть. Он назвал свой альтернативный ответ "социалистической конкуренцией".

² Интересную параллель тут можно провести с влиянием, которое оказала на американских экономистов Вторая мировая война. Большинство экономистов, начавших во время войны работать в органах экономического контроля, в начале своей деятельности тяготели к контролю и планированию. В конце концов, как специалисты они формировались во времена Великой депрессии. Но после окончания Второй мировой войны большинство этих органов стали непримиримыми врагами контроля и твердо верят в рыночную экономику, которая, по их мнению, по крайней мере является меньшим злом.

Модель Ланге пропагандирует общественную собственность на средства производства, что упраздняет капитализм. Она также отстает автономии компаний, их право на свой менеджмент, их конкуренцию в рыночной экономике и оплату их деятельности, основанную на результатах. Иными словами, Ланге считал, что социалистическая доктрина требует, чтобы право собственности перешло в руки общества. Перераспределение ресурсов должно базироваться на эффективности работы и на реальных результатах, т.е. на основе проверки рынком того, насколько рационально экономика перераспределяет свои ресурсы и насколько она способна обеспечить эффективность деятельности своих институтов.

Слабым звеном подхода Ланге было то, что он полностью игнорировал рынок капитала, т.е. перераспределение ресурсов на будущее. Зато он ввел понятие отчетности и концентрации на результате. Именно концепция "социалистической конкуренции" Ланге легла в основу всех предложений о либерализации в советском блоке, таких, например, как экономические реформы в Чехии в 1967-1968 годах, которые спровоцировали военное вторжение русских в эту страну⁴.

Конечно, сопротивление русских любым попыткам ввести "социалистическую конкуренцию", базировалось не на аргументах экономической целесообразности или экономической эффективности. Оно базировалось на совершенно логичных аргументах, что автономия управления бизнесом ослабит, и, возможно, окажется фатальной для политического контроля коммунистической партии. Ланге, как любой здравомыслящий экономист, исходил из того, что эффективность приоритетна по сравнению с властью. Но те, кто управляют полицейской державой, всегда ставят власть выше эффективности.

³ Эта модель, кстати, удивительно напоминает и Германию Аденауэра после Второй мировой войны, когда была применена модель социальной рыночной экономики, и то, как современная Япония воплощает сегодня свою идею свободной экономики.

⁴ Более подробно об этом читайте в Ota Sik *Czechoslovakia*: *The Bureaucratic Economy* (International Arts and Sciences Press, 1972). Сик был экономистом и автором чешских реформ, пока его не устранили русские.

Идеи Ланге были воплощены в жизнь в Югославии в конце 1960-х годов. Крупнейшие югославские компании, которыми номинально владело государство, на самом деле имели автономный менеджмент и должны были постоянно самоутверждаться на конкурентном рынке. Сегодня югославские компании уже не финансируются путем распределения ресурсов на основе национального плана. Они должны вести жесткую конкурентную борьбу за право получения денежных средств на основе ожидаемой рентабельности их инвестиций, т.е. на "капиталистическом" принципе, основанном на получении прибыли.

В Советском Союзе все попытки повысить эффективность экономической системы в основном являются попытками внедрить "социалистическую конкуренцию" Ланге, т.е. автономию менеджмента и подотчетность, основанные на рыночной эффективности и рыночных результатах (хотя имя Ланге и его термин "социалистическая конкуренция" по-прежнему остаются в этой стране запрещенной темой). Сегодня уже мало кто противоречит аргументам реформаторов, утверждающих, что "социалистическая конкуренция" способна обеспечить значительно более серьезные экономические результаты; сопротивление вызвано прежде всего нежеланием идти на риск утраты политического контроля.

Иными словами, дебаты относительно рынка и этичности частной собственности ради получения прибыли сегодня становятся бессмысленными. Дебаты должны разворачиваться на тему эффективности системы, при которой компания получает доходы на основе результатов и эффективности ее деятельности в отличие от системы, при которой она финансируется из бюджета. И вот как раз по этому поводу дебатов практически не ведется. *Если тестирование рынка действительно возможно, оно непременно подтвердит первостепенное значение эффективности труда результатов,* — и не потому, что свободное предпринимательство является большим благом, а потому, что оплата на основе эффективности и результатов неизменно ведет к эффективности и результатам.

ПРЕДЕЛЫ РЫНКА

Однако, очевидно также и то, что рынок не способен организовать все институты.

Институты обслуживания наиболее разношерстны и разнообразны. Тут есть и естественные монополии, без сомнения, являющиеся экономическими институтами, — телефонные компании, почтовые службы, электроснабжение конкретных регионов. К институтам обслуживания относятся также администрирование в сфере обороны и судопроизводства, которые не являются и не должны быть экономическими институтами. Единственная характеристика, объединяющая их всех, заключается в том, что по той или иной причине их работу невозможно организовать по результатам их тестирования рынком⁵.

ПРЕДЕЛЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ

Традиционным выводом и капиталистов, и социалистов стало то, что там, где рынок не способен обеспечить проверку на эффективность деятельности институтов, государственная политика обеспечит нас руководством и контролем. Однако, как показывает наше обсуждение влияния бюджетного финансирования на институты обслуживания, это не совсем неправильно. Несомненно, институты обслуживания, не исключая те, которые работают в рамках бизнес-компаний, должны контролироваться политикой. Но им нужны не только программы, обещания, благие намерения и усердный труд, т.е. все, что предписывает бюджет. Им нужна система и структура, которые обеспечат эффективность их деятельности.

⁵ Сегодня это может не относиться к почтовым службам. Как минимум одна независимая почтовая компания в США неизменно старается организовать свою деятельность на основе конкуренции с государственной монополией в сфере почтового обслуживания. Если эти попытки увенчаются успехом, то это станет более мощным фактором повышения эффективности почтовых услуг, чем организация почтовой монополии как отдельной государственной корпорации, работающей по принципам бизнеса.

И, как показывают приведенные выше примеры, институтам обслуживания нужны также четкие процедуры запланированного отказа от устаревших направлений деятельности и стратегий. Ведь в каждом из наших примеров эффективность достигалась институтами обслуживания на определенное время, а не навсегда.

Решение Вэйла оставалось правильным на протяжении полувека, однако это совсем не означает, что оно и будет таким в дальнейшем. Американский университет явно перерос структуру, которую его основатели создали сто лет назад. Сейчас ему нужно принимать новое решение о своей миссии и функциях, задачах и управлении, приоритетах и критериях для оценки прогресса и результатов. Компания TVA работала настолько эффективно, что в результате стала неуместной и ненужной. То, что было революционным и прогрессивным сорок лет назад, сейчас привычно и банально; сегодня уже никто не рассчитывает на спасение благодаря полной электрификации.

Япония в конечном итоге стала заложницей успеха Мейдзи. Лидеры этой эпохи понимали, что, выделив одни приоритеты, они проигнорировали или поставили в зависимость другие важные сферы деятельности. Их последователи отказывались рассматривать любые другие приоритеты. В результате военная мощь, которая, по мнению деятелей эпохи Мейдзи, была фундаментом независимости Японии, стала целью ради цели и в итоге привела к катастрофе, практически полностью сведя на нет великие достижения поколения Мейдзи.

14

УПРАВЛЕНИЕ ИНСТИТУТАМИ ОБСЛУЖИВАНИЯ С ЦЕЛЬЮ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Принципы эффективности в институтах обслуживания ~ Как применять принципы эффективности — Три вида институтов обслуживания и их специфические потребности — Проверка задач и видов деятельности на предмет организованного отказа от них — Управление институтами обслуживания с целью достижения их эффективности

Разным классам институтов обслуживания нужны разные структуры. Но сначала все они должны принять и применить процедуры, которые использовали менеджеры и лидеры эффективных институтов, о которых рассказывалось в главе 13.

1. Им нужно определить "в чем суть нашего бизнеса и каким он должен быть". Они должны вынести все имеющиеся альтернативы на открытое обсуждение, тщательно продумать их и обеспечить баланс между конфликтующими определениями "сути нашего бизнеса и того, каким он должен быть" (как это делали президенты американских университетов нового типа).
2. Они должны выработать четкие задачи и цели, основываясь на определении функции и миссии.
3. Они должны составлять свои планы в рамках приоритетов будущей концентрации, что помогает им выбрать объект и установить стандарты достижений и эффективности, т.е. определить минимальные допустимые результаты; определить конечные сроки; работать над достижением

намеченных целей и назначать ответственных за результаты.

4. Им нужно найти *меры для оценки эффективности работы* — как, например, меры для определения степени удовлетворенности клиентов в Telephone Company или доля грамотного населения, которую деятели эпохи Мейдзи использовали для измерения прогресса. Меры нужны им для того, чтобы обеспечить *обратную связь* со своими усилиями, т.е. внедрить в свою систему *самоконтроль на основе результатов*.
5. И наконец, им нужна организованная проверка *задач и результатов*, чтобы выявить те задачи, которые больше не служат никакой цели или оказались недостижимыми. Им нужно выявить неудовлетворительную работу и виды деятельности, которые устарели или оказались непродуктивными. Им нужен механизм для *отсекания* таких видов деятельности, чтобы не растрчивать деньги и усилия на те области, которые не обеспечивают неудовлетворительных результатов.

Последнее требование, судя по всему, самое важное. Отсутствие проверки института обслуживания рынком лишает его того, что позволяет содержащей его бизнес-компании, если она не хочет стать банкротом, оказаться от вчерашнего дня. Оценка и уход от низкоэффективных видов деятельности в институтах обслуживания, как за пределами, так и в рамках бизнес-предприятий, по всей вероятности, является на сегодня самой болезненной и вместе с тем наиболее желательной инновацией.

Для достижения успеха в прошлом необходимо было тестирование задач, их уместности, приоритетов и, что важнее всего, реальных результатов по сравнению с ожиданиями.

Но как показывают наши примеры, ни один успех не длится вечно. Но при этом организациям, как правило, бывает намного сложнее отказаться от вчерашнего успеха, чем пересмотреть причины краха. Успех подпитывает высокомерие. Он формирует сильную эмоциональную привязанность, привычки думать и действовать определенным образом, необоснованную уверенность в себе. В конечном итоге успех, который пережил собственную целесообразность, может принести намного больше вреда, чем полный провал.

В институтах обслуживания, если они не придерживаются обязательства постоянно ограничивать свою деятельность рамками своей миссии, задач и приоритетов и осуществлять контроль на основе обратной связи для отслеживания своих стратегий, приоритетов и деятельности, вчерашний день превращается в "политику", "убеждение" и "добродетель" и даже в "Священное Писание". На сегодняшний день в такой "социальной неразберихе" оказались США, прежде всего из-за того, что социальная программа "Нового курса" была чрезвычайно успешной в тридцатых годах, то мы никак не могли от нее отказаться. Вместо этого мы ошибочно применили ее для решения совершенно других проблем чернокожих иммигрантов в американских городах в пятидесятых и шестидесятых годах.

Итак, очевидно, что для эффективной деятельности института обслуживания совершенно не обязательно, чтобы им управляли выдающиеся люди. Им нужна система. Ее базовые принципы не слишком отличаются от основ деятельности бизнес-предприятия, но применяются эти две системы совершенно по-разному. Институт обслуживания — это не бизнес-компания, и эффективность в нем имеет совершенно иное значение.

Применение основных принципов будет и должно варьироваться и в разных институтах обслуживания. Как показывают наши примеры, существует как минимум *три* вида институтов обслуживания — институтов, которым платят не за эффективность и результаты, а за усилия и программы.

Три вида институтов обслуживания

1. Первый вид — это естественная монополия. Институт данного типа производит экономические блага или, как минимум, призван это делать, но его деятельность не может оплачиваться по результатам и эффективности именно потому, что он является монополией.

Согласно определению монополии, данному экономистами, монополия обладает эксклюзивными правами в той или иной области, например телефонная связь или снабжение электроэнергией. Исследовательская лаборатория в рамках

бизнес-предприятия также имеет в ней власть естественной монополии.

2. Следующая группа институтов обслуживания — это институты, деятельность которых *финансируется из бюджета*. Хотя они имеют общую природу, конкретные цели и способы, с помощью которых достигают намеченных целей, они не обязательно похожи. Их приоритеты могут сильно отличаться друг от друга и, как правило, действительно отличаются.

Американский университет — один из примеров. Каждый из шести президентов университетов, о которых мы говорили выше, был сосредоточен на том, чтобы обеспечить людей возможностями качественного высшего образования. Все они начинали с того, что хотели построить современный университет на руинах старой образовательной системы XVIII века. Все они по-разному видели миссию и основные функции университета. Каждый из них стремился создать структуру, при которой одно из альтернативных определений "в чем суть нашего бизнеса и каким он должен быть" становилось центральным; каждый из них выбрал свои приоритеты. Они сознательно и намеренно создавали конкурирующие институты, которые, однако, имели одинаковую базовую структуру: попечительский совет, администрацию, факультеты и студентов, сходные учебные курсы, прохождение которых вело к получению одинаковых дипломов, и т.д. \$. И наконец, существуют институты, в которых средства так же важны, как и цели, т.е. институты, для которых самым важным является единообразие. К ним относятся органы управления судопроизводством и обороной, а также большинство областей, которые в традиционной политической философии относят к политическим сферам.

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ ИНСТИТУТОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Что же необходимо каждому из упомянутых выше видов институтов?

Естественной монополии нужна, как минимум, структура. Она больше других институтов подходит к результатам, хотя ее деятельность оплачивается не по результатам. Иными словами, ей нужно делать то, что делает любая бизнес-компания, но ей приходится действовать намного более систематично.

Это, кстати, является очень сильным аргументом в пользу государственного регулирования естественных монополий, а не общественной собственности на них. Нерегулируемая естественная монополия, как уже давно выявили экономисты и политологи, склонна к эксплуатации, не говоря уже о том, что она обязательно неэффективна и нерезультативна. Государственная монополия не обязательно будет эксплуататором, но и ее потребителю придется мириться с низкой эффективностью, плохим обслуживанием, высокими ценами и постоянным пренебрежением к его нуждам. Независимо управляемая монополия, деятельность которой регулирует государство, значительно быстрее реагирует на требования и запросы неудовлетворенного потребителя, чем нерегулируемая частная монополия или монополия, являющаяся собственностью государства. Регулируемая, но управляемая независимо монополия в своих ценах и тарифах, а следовательно, в своих доходах и прибылях, зависит от общественного мнения, которое выражается через политический, или регулятивный орган.

Французский потребитель услуг телефонной связи отлично понимает, что услуги, которые он получает, имеют самое низкое качество среди всех развитых стран мира (за исключением Советского Союза). Однако телефонное обслуживание в этой стране находится в собственности государства, и потребителям остается только ворчать и жаловаться. В конце 1960-х годов в некоторых регионах, в частности в Нью-Йорк-Сити, сильно снизилась эффективность работы американской системы телефонной связи. Период ожидания соединения и ремонта стал непозволительно продолжительным (что было прямым следствием игнорирования в планах Telephone Company

серьезных демографических изменений). Американские потребители могли повлиять на ситуацию, что они и сделали. Они незамедлительно воспротивились попыткам компании повысить тарифы, а более эффективный метод воздействия на монополию трудно представить.

Что касается почтового обслуживания, то тут американцы находятся в той же ситуации, что и французы. В США тарифы на почтовые услуги за последние сорок лет выросли невероятно, а качество обслуживания при этом постоянно ухудшалось. Но поскольку почтовая служба находится в собственности государства, потребителю остается только смириться.

Кроме того, регулирующее ведомство, благодаря которому орган власти может жестко регулировать деятельность частной компании, способно стать средством для встраивания в структуру регулируемых монополий систематической эффективности рабочих заданий, которую Теодор Вэйл шестьдесят лет назад внедрил в American Telephone Company. И Федеральная комиссия связи, проведя анализ международного телефонного обслуживания, предлагаемого Bell System, и Федеральная комиссия по энергетике, исследовавшая ситуацию со снабжением электроэнергией в среднеатланти-ческих штатах США, пришли к выводу о том, что необходимо потребовать такой же самодисциплины от разных компаний.

Что касается монополии исследовательской лаборатории в рамках бизнес-компании, то в данном случае топ-менеджмент может и должен требовать от них четкого осмысления задач, определения приоритетов, оценки эффективности работы и отказа от всего того, что стало непродуктивным. Это единственный путь сделать лабораторию продуктивной, способной быстро реагировать на изменение потребностей, возможностей и обязательств компании.

Менеджмент должен также требовать, чтобы были четко определены цели в отношении вклада и чтобы результаты оценивались путем сравнения их с этими целями. Цели не обязательно должны быть выражены в цифрах, зачастую это просто невозможно. Но они непременно должны быть четкими, а оценка их достижения регулярной и скрупулезной.

Один из самых эффективных менеджеров исследовательской лаборатории — и ученый с мировым именем — ввел в практику задавать следующий вопрос: "Какой вклад, работая в этой исследовательской лаборатории, вы внесли в видение своей компании, в ее знания и результаты ее деятельности за последние три-пять лет?" Затем он задает другой вопрос: "Какой вклад, работая в этой исследовательской лаборатории, вы рассчитываете принести в видение компании, ее знания и результаты ее деятельности в последующие пять лет?" По его словам, он еще ни разу не услышал четкого ответа на эти вопросы, когда задавал их впервые. Вместо этого ему приходилось выслушивать пространственные речи по поводу "нематериальности" исследований и огромного удовольствия, которое исследователи получают от своей деятельности. Однако, после того, как он задавал эти вопросы на протяжении нескольких лет, он начал получать вполне точные ответы; а еще через несколько лет ему даже начали рассказывать о конкретных результатах исследований.

"СОЦИАЛИСТИЧЕСКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ" В СФЕРЕ УСЛУГ

К институтам обслуживания второго типа относятся школа, университет и больница. Большинство обслуживающего персонала, работающего в бизнес-организациях, тоже принадлежат к этой группе. Что нужно им, так это "социалистическая конкуренция" Ланге.

"Потребитель" институтов обслуживания данного типа — это, в сущности, не потребитель, а скорее тот, кто платит дань. Он платит институту обслуживания, независимо от того, хочет он этого или нет, — в виде налогов, обязательной страховки и из накладных расходов. Продукты этих институтов предназначены не для того, чтобы удовлетворять желания, они призваны удовлетворять потребности. Школы и больницы, а также типичный обслуживающий персонал в коммерческой компании предлагают то, что должен и обязан иметь каждый, потому что это "хорошо для него" или для общества.

Если использовать терминологию логики, то данный тип институтов обслуживания следует назвать нормативным. Он

нацелен на то, чтобы заставить "потребителя" стать кем-то, сделать что-то, вести себя определенным образом, узнать что-либо или во что-то поверить. Большинство институтов обслуживания этого типа обеспечивают то или иное общественное благо, которое даже при очень высоких затратах невозможно обеспечить ни на какой другой основе, кроме коллективной. Поскольку они являются нормативными и обеспечивают общественное благо, деятельность этих институтов обслуживания может быть профинансирована только из налогов, путем распределения накладных расходов или каких-либо других обязательных сборов.

Институты обслуживания второго типа типичны для развитого общества и являются его отличительной особенностью. Монополии и государственные институты — институты обслуживания первой и третьей категорий, — характерны и преобладают в экономически и социально неразвитых обществах. Таким образом, институты обслуживания второй группы приобретают свое первостепенное значение в процессе социально-экономического развития. Эффективность их деятельности невероятно важна для любого современного развитого общества. Именно эти институты больше всего влияют на повседневную жизнь граждан развитого общества и менеджеров развитых компаний.

У нас очень любят разглагольствовать о праве каждого ребенка на образование. В то же время молодежь часто жалуется на принудительность школьного обучения, и она намного ближе к истине, чем традиционное красноречие. Мы говорим также о праве каждого гражданина на *достойное* здравоохранение, но в США и это обещание до сих пор выполняется лишь частично. При этом, следует признать, мы довольно успешно движемся к *обязательному, принудительному* здравоохранению. Например, руководителей высшего звена многих компаний сегодня обязывают ежегодно проходить медосмотр, иначе они рискуют лишиться отпуска или не получают зарплату. А когда фокус внимания сместится к профилактическому медицинскому обслуживанию в более массовых масштабах, что, судя по всему, произойдет очень скоро, мы начнем требовать от всех людей, чтобы они пользовались услугами здравоохранения. Иными словами, мы сделаем

здравоохранение обязательным.

Обязательное использование определенных видов услуг — неотъемлемая характеристика многих организаций. Так, менеджеров по маркетингу, работающих в разных подразделениях децентрализованных компаний, как правило, никто не спрашивает, хотят ли они посещать семинары, организуемые сотрудниками головного офиса. Их обязывают принимать в них участие.

Миссия в институте обслуживания данного типа должна быть общей. В них должны использоваться минимум стандартов эффективности и результатов. Но для обеспечения эффективности очень желательно, чтобы институты обслуживания, особенно те, которые находятся в государственной собственности, имели автономный менеджмент и чтобы правительство не управляло ими непосредственно, даже если государственный надзор и регулирование имеет место¹. У потребителя же должен быть достаточно широкий выбор вариантов из ряда разных приоритетов и методов. А конкуренция должна быть достаточно сильной для того, чтобы институты в своей деятельности строго придерживались стандартов эффективности.

Сегодня в США мы говорим о системе учета на основе ваучеров для начальной и средней школы, при которой государство будет выплачивать любой аккредитованной школе сумму денег, равную расходам на обучение одного ребенка. Неважно, насколько большую свободу действий будет иметь школа согласно такому плану учета на основе ваучеров, она не будет считаться квалифицированной для получения этих средств, если не пообещает обучить учеников определенному набору минимальных базовых навыков, таких как чтение, письмо и счет.

¹ В своей книге *Эпоха разрыва* я назвал это "реприватизацией", поскольку не смог найти более точного термина. Однако мой термин многие поняли неправильно, как возврат к частной собственности, хотя я имел в виду совершенно не это (хотя и не исключаю такой возможности). Что в данном случае важно, так это автономия института; то, что его эффективность подвергается проверке и что он существует в условиях конкуренции, во многих случаях "социалистической".

Мы можем предоставить школе право самой выбирать методы, которые она будет использовать, — тут существует достаточно широкое поле для экспериментов, начиная с жесткой дисциплины традиционной школы и заканчивая бихевиористскими манипуляциями английской "открытой школы" или образовательными методиками "произвольной формы". Однако фундаментальные цели и минимальные стандарты в любом случае останутся обязательными требованиями. При этом школы, в которых обучают, например, принципам партизанских бандитских разборок на городских улицах, существующие в районах, в которых селятся неимущие афроамериканцы, вернее всего, вряд ли долго останутся в списке школ, получивших одобрение в соответствии с выдвигаемыми стандартами и требованиями. И выбора, должен ребенок школьного возраста посещать школу или нет, просто не будет; он будет обязан ее посещать, независимо от того, хочет этого он или его родители или нет.

В здравоохранении мы тоже можем перейти к системе, при которой будет действовать принцип обязательного медицинского обслуживания с предварительной оплатой. Эти услуги будут оплачиваться из страховки наемных работников, а государство будет платить за обслуживание своих граждан пожилого возраста и неимущих. С другой стороны, мы можем стимулировать серьезную дифференциацию разных планов, а также жесткую конкуренцию между институтами здравоохранения разных типов, которые, в свою очередь, будут иметь разные планы и приоритеты. Именно такой подход характерен для старейшей общенациональной программы в области здравоохранения — немецкой.

Тут я хотел бы привести пример применения такого же подхода к обслуживающему персоналу крупной компании. Одна большая многонациональная корпорация, производящая и продающая товары широкого потребления, определила суть своего бизнеса как "маркетинг". При таком определении вполне логично было бы ожидать, что в компании работает многочисленный штат сотрудников, которые занимаются маркетингом. Тем не менее этот штат очень невелик. В составе топ-менеджмента, конечно, есть вице-президент по маркетингу. Он, по сути, является вторым человеком в компании. Однако маркетинговые службы подотчетны не

ему, а директору маркетингового подразделения. Эта группа сотрудников маркетинговой службы имеет небольшой бюджет, рассчитанный на такие виды деятельности, как обучение маркетингового персонала, маркетинговые исследования, покупка книг для библиотеки и т.п., но он не рассчитан на маркетинговое обслуживание деятельности корпорации. Каждое из почти пятидесяти децентрализованных подразделений, которые управляются автономно и расположены в более чем тридцати странах мира, само несет ответственность за эффективность и результаты своей маркетинговой деятельности. Чтобы его подразделение обеспечило нужные результаты, локальный генеральный менеджер может привлечь штатных сотрудников из маркетинговой службы, но делать это он не обязан. Он также имеет право пользоваться услугами сторонних консультантов, полагаясь при этом на свой выбор. При желании он может не просить о помощи ни своих, ни сторонних специалистов, обходясь своими силами. За маркетинговые услуги он платит лишь в том случае, если пользуется помощью штата центрального маркетингового отдела. Однако персонал этого отдела проводит в каждом подразделении проверки на соответствие маркетинговым стандартам и стандартам эффективности маркетинговой деятельности. По последним данным, услугами сотрудников маркетингового отдела корпорации пользовались всего 18-20 дивизиональных и региональных менеджеров; 11-12 из них прибегли к помощи внешних консультантов; еще 12 руководителей вообще обходились своими силами. И оказалось, что результаты, достигнутые подразделениями этих менеджеров в области маркетинга, никак не зависели от выбранного ими подхода. Как среди наиболее преуспевающих, так и среди наименее эффективных были подразделения, которые использовали маркетинговый штат корпорации, те, кто прибег к услугам внешних консультантов, и те, кто вообще не воспользовались услугами специалистов по маркетингу. Кроме того, даже наименее эффективные подразделения этой корпорации руководствуются исключительно высокими стандартами и имеют отличные результаты в своей маркетинговой деятельности, а маркетинговый обслуживающий персонал принадлежит к лучшим в своей сфере. Он отличается как высокой

эффективностью труда и результативностью, так и огромным энтузиазмом и высоким моральным духом.

ИНСТИТУТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

К третьей категории принадлежат институты обслуживания, занимающиеся традиционными государственными делами — управлением судопроизводством, обороной страны и всеми видами деятельности, связанными с формированием государственной политики. Эти институты не обеспечивают общественных благ в экономическом понимании этого термина. Они обеспечивают управление.

В данном случае управленческая автономия просто невозможна. Конкуренция, если она вообще возможна, крайне нежелательна. Эти институты должны находиться под непосредственным контролем государства, но и их деятельность должна основываться на четких целях, приоритетах и оценке результатов.

Следовательно, эти институты требуют организованного и независимого аудита их обещаний, предпосылок, на которых они базируются, и эффективности их работы. В таких институтах невозможно наладить обратную связь на основе реальных результатов. Существуют, таким образом, только две формы дисциплинарного управления, которые к ним можно применить, — анализ и аудит.

Институт общего аудита был принят правительствами в XIX веке (основы его были заложены еще во Франции периода Людовика XIV, т.е. в конце XVIII века; несколько позже, в 1760 году, под руководством Фредерика Великого в Пруссии появился прототип современного института общего аудита, который во многом остался неизменным до наших дней). Сегодня современные правительства очень часто основывают независимый от исполнительной и законодательной власти аудиторский орган, который осуществляет проверку расходов и информирует общественность о случаях недобросовестной, неправильной и неэффективной работы органов государственного управления.

На сегодняшний день эти институты обслуживания стали настолько важными и обходятся обществу так дорого, что нам

просто необходим орган общего аудита, который будет проверять выполнение ими стоящих перед ними задач и оценивать эффективность их работы. Нам нужно заставить себя рассматривать программы, стратегии и законы, предлагаемые государством, а также стратегии, программы и деятельность обслуживающего персонала и задавать себе такие вопросы: "Реалистичны ли эти задачи? Достижимы ли они? Достаточно ли они связаны с потребностями, которые призваны удовлетворять? Правильно ли были определены цели? Тщательно ли продуманы приоритеты? Насколько реальные результаты соответствуют их обещаниям и нашим ожиданиям?"

Судя по всему, правительство США в последнее время тоже поняло, что нам это действительно очень нужно. Именно этим, по всей вероятности, объясняется недавнее переименование Бюджетного бюро в Административно-бюджетное управление при президенте США. Однако этот новый орган по-прежнему является президентским и является частью его исполнительного аппарата. А чтобы обеспечить нужные результаты, он должен быть полностью независимым. Он также должен иметь право и быть обязан контролировать все предлагаемые законодательные акты, т.е. обладать правом аудита в законодательной сфере, точно так же как сейчас отслеживается выполнение уже одобренных социальных программ. Пока Административно-бюджетное управление в основном только много обещает, но хотя бы явно признан тот факт, что для обеспечения эффективности институтов обслуживания федерального правительства они должны организованно анализировать и пересматривать свои задачи, оценивать эффективность своей работы и вовремя отказываться от непродуктивных видов деятельности вчерашнего дня.

Более того, мы должны принять как базовую предпосылку тот факт, что любой государственный орган и любой законодательный акт по своей природе не может быть перманентным. Любой новый вид деятельности, новый орган, новая программа будут работать ограниченный промежуток времени и должны существовать лишь до тех пор, пока их результаты подтверждают целесообразность поставленной задачи и средств, используемых для ее решения. Возможно, это звучит как утопия и относительно к государс-

твенным органам действительно является утопией. Но если речь идет об институтах обслуживания, функционирующих вне государственных органов, включая те, которые должны обладать автономией, даже будучи общественными (например, школы и больницы), это произойдет обязательно. Общество все больше и больше не удовлетворено недостаточно высокой эффективностью и результатами деятельности институтов обслуживания, и оно, конечно, не будет вечно сохранять традиционную систему.

Неспособность и нежелание упразднить неэффективные программы становятся причиной большинства самых серьезных проблем. Они лежат в основе провала американской сельскохозяйственной программы и сельскохозяйственной программы Общего рынка ЕС. Они лежат в основе жуткой мешанины социальных программ, которая угрожает благополучию наших крупных городов. Они лежат в основе краха наших программ международного развития, что ведет к угрозе всемирной расовой войны неимущего цветного населения против богатых белых.

Неспособность наладить обратную связь на основе реальных результатов завтра может поставить под угрозу состояние окружающей среды и свести на нет все наши старания спасти ее от загрязнения. Мы очень сильно нуждаемся в результатах. Но пока мы еще не примирились с необходимостью четкого обдумывания целей или определения приоритетов. Не налажена у нас и обратная связь относительно правильности направления, приоритетов и усилий кампаний в защиту окружающей среды. Все это позволяет с большой долей вероятности предположить, что в таких условиях можно ожидать только отсутствия результатов и, как следствие, скорого разочарования.

Институты обслуживания не должны стремиться стать как можно больше похожими на бизнес-компании. Вместо этого их нужно как можно чаще и активнее подвергать испытаниям на эффективность, например, помещать в условия "социалистической конкуренции". Но им действительно надо стать больше похожими на университет, больницу, государственный орган. Иными словами, они должны мыслить в рамках своих специфических функций, целей и миссии.

Институты обслуживания испытывают потребность не в лучших кадрах. Им нужны люди, которые будут систематически заниматься управленческой деятельностью, которые будут сознательно нацеливать свои институты и самих себя на повышение эффективности и результаты. Им, несомненно, нужна результативность, т.е. контроль над издержками, но прежде всего им нужна эффективность — акцент на обеспечении правильных, нужных результатов.

Современные институты обслуживания очень редко страдают от недостатка администраторов. Большинство из них страдают скорее от излишнего административного управления, слишком большого количества процедур, организационных схем и управленческих методик. Что нам сейчас нужно больше всего, так это научиться управлять институтами обслуживания так, чтобы они работали эффективно. Возможно, это самая большая и наиболее важная задача менеджмента XX века.

Продуктивный труд и работник, ориентированный на достижения

Второй основной параметр задачи менеджера — сделать труд продуктивным, а работника — ориентированным на достижения. Нам очень мало известно об этом параметре. Конечно, существует множество легенд и преданий, но солидные и серьезные знания на этом поприще отсутствуют. Мы точно знаем, что сегодня труд и рабочая сила находятся в процессе больших перемен, которые по масштабу намного превосходят любые перемены, произошедшие после промышленной революции. Нам известно, что, как минимум, в развитых странах нам просто необходимы радикально новые подходы к анализу, синтезу, контролю над трудом и производством, к должностной структуре, трудовым отношениям, структуре экономических вознаграждений и властных отношений; к расширению ответственности работника. Мы знаем наверняка, что нужно отказаться от управления персоналом как "центром издержек" и начать управлять им как совокупностью личностей.

НОВЫЕ РЕАЛИИ

Труд и его неоднозначный характер — Работа — Труд и работник очень быстро меняются — Общество наемного работника — Переход к работнику умственного труда — Кризис работника физического труда — Консерваторы против либералов — Кризис профсоюзов — Как управлять работником умственного труда; новое испытание — Чем является продуктивность для умственного труда — Что такое достижение — Сегментирование рабочей силы — Ошибочность единой кадровой политики — "Новое поколение"

Лишь немногие слова настолько неоднозначны по своей сути и настолько эмоционально нагружены, как слова "труд" или "работа". Если говорить о труде и отдыхе, то отдых явно является благом. А вот если сравнивать уход на пенсию и труд, то вопрос, будет ли уход на пенсию лучше, чем труд, будет уже спорным. Нет никакого сомнения, что работать лучше, чем пребывать праздным. А состояние безработицы вообще крайне далеко от блага, это, по сути, уже катастрофа.

Существует понятие "работать играючи". При этом слово "играючи" несет явно позитивный смысл. С другой стороны, играючи быть хирургом — это, без сомнения, просто ужасно. Работа может означать высокое достижение, как, например, в выражении "лучшая работа художника за всю его жизнь". Но труд может быть изнурительным, тяжелым и крайне скучным.

Таким образом, даже на уровне лексики очевидно, что работа является сложным понятием, тесно переплетенным с жизнью человека, его эмоциями, его существованием в обществе, его отношением к самому себе.

Понятия "работа" и "работать" тесно связаны друг с другом. Если никто не работает, то и работа при этом не выполняется. С другой стороны, если нет работы, то и работать тоже невозможно.

При всем при этом работа (труд) и процесс работы отличаются. Труд — понятие безличное и объективное. Это "нечто". Не всякий труд можно взвесить или измерить. Даже самая неосозаемая часть труда существует вне выполняемого его работника и не зависит от него.

Работу от игры отличает очень старый вопрос, на который никто до сих пор не дал удовлетворяющего нас ответа. Сама по себе деятельность в обоих случаях очень часто повторяется в наименее мелких деталях. Однако психологически и социально эти два вида деятельности совершенно разные. Возможно, ключевым различием является то, что труд, в отличие от игры, обезличен и объективен. Его результат находится вне работника. Цель игры находится в самом играющем, а цель труда связана с пользователем конечного продукта. Если конечный продукт определяется не играющим, а другими людьми, значит, речь идет о работе. Мы говорим, что кто-то играет в шахматы, но мы также говорим, что кто-то работает над шахматной задачей.

Даже работа художника безлична и объективна. Чтобы представлять художественную ценность, его работы должны быть продолжением его личности. Если это не так, то они бесплодны, академичны и не могут задеть за живое. Даже самый субъективный художник, рассматривая картину, которую только что закончил, не спросит "Я ли это?" Он спросит: "Правильно ли это?" Многие исследователи отмечали, что ни один слушатель ни за что бы не догадался, что Бетховен написал свою самую веселую и радостную Седьмую симфонию, находясь в состоянии крайней нищеты и отчаяния. Знания об условиях, в которых создал свой великий труд этот композитор, ничего не прибавляет к удовольствию, которое слушатель получает от музыки, к ее оценке и ее способности растрогать.

С другой стороны, работу выполняет человек, т.е. работник. Это исключительно человеческий вид деятельности. Таким образом, работа — это физиология и психология, общество и общность, личность, экономика и власть. Как говорится в одной старинной поговорке: "Нельзя нанять одни руки, к ним обязательно прилагается человек".

Таким образом, работа и процесс ее выполнения следуют

разным правилам. Работа относится к сфере объектов. Она имеет свою обезличенную логику. Процесс работы относится к сфере человека. Менеджеру всегда нужно управлять как работой, так и процессом выполнения работы. Он должен сделать труд продуктивным, а работника — ориентированным на достижения. Он должен объединять труд и работника.

Сегодня и труд, и работник пребывают на стадии быстрых перемен. Эти перемены будут доминировать до конца XX века, а возможно, и большую часть следующего века. Они являются наиболее радикальными переменами со времени промышленной революции, произошедшей более двухсот лет назад.

Большинство трудоспособного населения, особенно в развитых странах, являются наемными работниками. Чаще всего они работают в какой-то организации, а не на себя. И зачастую довольно далеко от своих семей. Наше общество превратилось в общество наемных работников. А ведь всего сто лет назад подавляющее большинство людей, особенно, конечно, фермеров, работали либо на себя, либо в очень маленьких группах. Труд был сосредоточен вокруг семьи и дома.

Сегодня центр гравитации рабочей силы смещается от работника физического труда к работнику умственного труда. Все больший и больший процент рабочей силы во всех развитых странах работает не просто руками, независимо от того, идет ли речь о квалифицированном или о неквалифицированном труде. Они работают с использованием идей, концепций и теорий. В марксистской — или русской — трактовке их называют интеллигенцией. Результатом их деятельности является не физический объект, а знания и идеи. И опять же всего лишь полстолетия назад умственным трудом занимались в основном независимые профессионалы, работавшие на себя или в небольших группах. В большинстве своем рабочая сила состояла из работников физического труда.

Умственный труд не обязательно подразумевает высокую квалификацию или знания. Сортировка документов, например, не требует ни высоких интеллектуальных способностей, ни специального высшего образования. В то же время инструментом

служащего-сортировщика является не молоток или лопата, а алфавит, т.е. абстракция высшего уровня; символы, а не вещи. Ведь человек учит алфавит, основываясь не на своем опыте, а на формальном образовании.

КРИЗИС РАБОТНИКА ФИЗИЧЕСКОГО ТРУДА

Упомянутые выше изменения означают прежде всего кризис для работника физического труда и организации, защищающей его интересы, т.е. для профсоюза.

На протяжении двухсот лет работник физического труда в производственной сфере, детище промышленной революции, боролся за достижение экономической безопасности, статуса и власти в индустриальном обществе. За последние пятьдесят лет после окончания Второй мировой войны его прогресс был поистине потрясающим. В наиболее развитых странах работник физического труда, который еще вчера был пролетарием, еле сводящим концы с концами, приобрел существенную экономическую безопасность, уровень дохода, превышающий доходы среднего класса вчерашнего дня, и все возрастающую политическую власть.

Однако с укреплением положения работника умственного труда он опять оказался в опасном положении. Его экономической безопасности ничего не угрожает, наоборот, она еще больше усилилась. Но вот положение в обществе и социальный статус быстро катятся по наклонной. В развитых странах производственный рабочий, пролетарий, чувствует себя обделенным. Он неудачник еще до того, как начал что-либо делать, особенно если речь идет о молодом человеке. Такая ситуация не является результатом действий менеджеров, это результат социального развития общества и возникающего в связи с ним давления.

Во всех развитых обществах все чаще и чаще способные, умные и амбициозные представители рабочего класса продолжают свое образование после того, как получают право заниматься физическим трудом. Давление со стороны общества, семьи, соседей и школы подталкивает молодых людей к дальнейшему образованию. Молодого человека, который прекращает учебу, достигнув возраста,

достаточного для того, чтобы заняться физическим трудом (около пятнадцати лет), сегодня считают глуповатым, ни на что не годным и вообще неудачником.

В наши дни молодой работник физического труда изначально начинает свой трудовой путь с ощущения своей неполноценности и убеждения, что он принадлежит к людям второго сорта. В наиболее развитых странах (Великобритания и Франция на сегодняшний день являются единственными исключениями, но и тут ситуация очень быстро меняется) ближайшие родственники молодого рабочего, например брат или сестра, остаются в образовательной системе дольше и, закончив ее, оказываются в более высоком социальном классе. Современные рабочие в США зачастую также имеют довольно хорошее образование. Большинство из них окончили среднюю школу, а больше половины проучились в каком-либо колледже как минимум год, после чего оставили учебу. Однако это только еще больше усиливает в них чувство собственной неполноценности. А ведь всего семьдесят пять-сто лет назад это был уважающий себя рабочий класс, который считал себя ничем не хуже "самых лучших", если не считать уровня доходов и экономического положения.

Сегодня рабочий физического труда в развитых странах не уважает себя. Это неминуемо приводит к чувству горечи, подозрительности, недоверия как к себе самому, так и к организации и менеджменту, а это, в свою очередь, порождает обреченность. В современном рабочем нет того революционного духа, который был характерен для его отцов и дедов. Он понимает, что революция не изменит фундаментальных условий, не говоря уже о том, что совершенно вразрез с марксистскими прогнозами пятидесятилетней давности не пролетариат, а работники умственного труда быстро становятся большинством. Однако рабочий физического труда настроен сегодня крайне воинственно, и, скорее всего, по мере того, как центр социальной гравитации все больше будет смещаться к умственному труду и к работнику умственного труда, эта воинственность будет все больше усиливаться.

Краснобаи из трудовых партий и движений все еще разглагольствуют о злых капиталистах и нещадно критикуют систему прибыли. Но настоящая классовая война сегодня идет между "желтыми касками" (прозвище американских строительных рабочих, известных своим консерватизмом, в том числе в политических вопросах. В переносном смысле — любой рабочий, не терпящий "интеллигентов". — *Примеч. ред.*) и либералами, т.е. наемными работниками умственного труда, представителями среднего класса. Именно их вездесущая коалиция — как в американском "Новом курсе", так и в социал-демократической и лейбористской партиях Европы (начиная с либерально-лейбористской коалиции, сформировавшей в 1907 году, первое "современное" правительство — британский кабинет Ллойда Джорджа) — создала прогрессивную левую партию и доминировала в политике всех развитых стран на протяжении подавляющей части XX века. А основным политическим событием оставшейся части XX века будет возрастающий раскол между этими двумя группами.

В США — и в несколько меньшей степени в Великобритании и Западной Европе — после Второй мировой войны произошли серьезные сдвиги в возможностях, власти и статусе от производственного рабочего к профессионалу среднего класса, а именно к учителям, социальным работникам, администраторам государственных программ и т.д. Относительная доля заработной платы в национальном доходе за эти годы изменилась очень незначительно, не сильно изменилось и распределение доходов на высокие и низкие. И все же средний класс за этот период очень выиграл, особенно по сравнению с рабочим. Независимо от того, на что были нацелены социальные программы в развитых странах последних двадцати пяти лет, их первейшим, а часто и основным результатом был рост доходов и власти наемных работников умственного труда, принадлежащих к среднему классу.

На сегодняшний день возникли очень серьезные сомнения относительно правоты традиционной предпосылки, гласящей, что более высокие расходы на среднее образование в расчете на одного ребенка обязательно означают более качественное образование и хорошие школы. Зато они однозначно означают более высокие

доходы большинства учителей средних школ. Вопрос, помогли ли американские программы борьбы с бедностью многим малоимущим, по-прежнему остается открытым. Однако то, что эти программы привели к созданию прекрасно оплачиваемых рабочих мест для социальных работников, бухгалтеров и администраторов — это факт. Возможно, охрана окружающей среды выиграет от борьбы в ее защиту больше, чем малоимущие получили в результате борьбы с бедностью, но первыми от этих программ выиграли биологи, инженеры, химики и др. И все эти программы финансируются из налогов групп населения, занимающих промежуточное положение в общей пирамиде доходов; в развитых странах другой крупной налоговой базы просто не существует. "Группа населения, занимающая промежуточное положение в пирамиде доходов", — это эвфемизм, который экономисты используют вместо слова "рабочие". Именно они в основном финансируют большинство программ, прямую выгоду от которых получают более высокооплачиваемые и более образованные работники умственного труда. И то, что эти поборы делаются во имя прогресса и в пользу либералов или представителей левого крыла, только подливает масла в огонь, во всяком случае, с точки зрения "желтых касок".

КРИЗИС ПРОФСОЮЗОВ

Изменение статуса работника физического труда, приведшее к смещению акцента на умственный труд, создало не только новый классовый раскол — более глубокий, чем тот, который в первых десятилетиях XIX века противопоставил пролетариат буржуазии, — но и привело к серьезным трудностям для института работника физического труда, т.е. для профсоюза. Возможно, наиболее примечательным признаком этого является резкое падение качества лидеров профсоюзов, что в значительной степени стало результатом "образовательного взрыва". В прошлом профсоюзная деятельность была хорошей карьерной возможностью для амбициозного молодого рабочего, который рано ушел из школы и был лишен возможности перейти из рабочего класса хотя бы в средний, если не в более высокий. Вальтер Рейтер из

Объединенного профсоюза рабочих автомобильной промышленности на протяжении двадцати пяти лет был самым известным, самым уважаемым и, возможно, самым влиятельным американским лейбористским лидером. В двадцатых годах Рейтер поступил в колледж. Если бы он смог доучиться в нем до конца и получить диплом, то не исключено, что двадцать лет спустя он стал бы одним из топ-менеджеров в автомобильной промышленности. Он обладал харизмой, амбициями, умом и интуитивным чутьем к экономическим проблемам и проблемам бизнеса. Он был отличным организационным политиком, который очень хорошо понимал, как создать внутреннюю политическую машину. Но кроме всего этого он еще был человеком, очень верным своей организации. И то, что он начал с глубоких социалистических убеждений, мало что меняло. В конце концов, Генри Форда, например, очень многие считали убежденным анархистом. Многие из людей, которые в 1940-е-начале 1950-х занимали высокие управленческие посты в автомобильной промышленности, включая Чарльза Вилсона, после Альфреда Слоуна, ставшего генеральным менеджером General Motors, имели приблизительно такое же прошлое. Они, подобно Рейтеру, выросли в среде рабочего класса. Наиболее авторитетным среди них был Юджин Дебс, американский лидер социалистов накануне Первой мировой войны.

Рейтер был вынужден уйти из колледжа и стать рабочим конвейера из-за начала Великой депрессии. С этого момента вся энергия деятельного и амбициозного человека была направлена на открывшиеся ему карьерные возможности в сфере профсоюзной деятельности.

В современных развитых странах способный и амбициозный молодой человек продолжает свое образование до получения диплома о высшем образовании. Так он попадает в разряд менеджеров и специалистов. Он вполне может по своим убеждениям принадлежать к "левым", но его управленческие способности уже не будут работать на пользу рабочего класса. Лидеры, которые попадают в созданный таким образом вакуум, руководствуются скорее не амбициями, а чувством обиды или ощущением своих намного меньших способностей, либо это просто люди, лишённые

уверенности в себе. Они будут слабыми лидерами, а наихудшее, с чем может столкнуться любая отрасль, — это слабый профсоюз.

В то же время тот факт, что молодой рабочий считает себя неудачником, заставляет его противостоять и оказывать сопротивление тем же лидерам профсоюза, которых он сам и избрал. Как только человек занимает управленческую должность в профсоюзе, он автоматически причисляется к истеблишменту. Он должен общаться с сильными мира сего из правительства и бизнес-сектора. Ему приходится использовать свою власть. Он должен иметь все атрибуты власть придержащих — большой офис, целый штат помощников и ассистентов, четыре телефонных аппарата на рабочем столе и т.д. Чтобы быть эффективным лидером, он должен превратиться в одного из "них" и перестать быть одним из "нас". Вчерашний рабочий рассматривал управленческий орган профсоюза как орган, защищающий его интересы. Он гордился тем, что лидер профсоюза превратился во влиятельную особу. Сегодняшний молодой рабочий, преисполненный уверенности в том, что он неудачник, по вполне понятным причинам оказывает лидерам профсоюза еще большее сопротивление, чем остальному начальству. В результате лидеры профсоюза все больше и больше утрачивают контроль над собственными членами, которые их отвергают, которые им противостоят и не признают их. В свою очередь, это делает профсоюз все более уязвимым. Ведь профсоюз ни на что не способен, если он не может завоевать голоса и подчинение участников, обеспечить соблюдение условий коллективного договора; в этом случае он не может рассчитывать на то, что его члены будут оказывать поддержку лидеру. Будущее профсоюза и его роль в индустриальном, в частности в развитом обществе, не является предметом обсуждения этой книги. Вне всякого сомнения, коллективные соглашения — неважно, идет ли речь об отдельной компании, или профсоюзе, или (как в Западной Европе и Японии) о соглашениях между всей отраслью и ее профсоюзом — сталкиваются сегодня с серьезными проблемами. Спорным является вопрос, сохранится ли вообще в будущем "цивилизованное промышленное благосостояние" коллективных соглашений, которое стало главным достижением первых лет XX века. Пока неясно, что может прийти ему на смену.

Все попытки заменить коллективные соглашения какими-либо другими видами соглашений, как это делалось в шведском или голландском подходе к заключению трехсторонних соглашений с учетом интересов общества, менеджмента и профсоюзов, оказались недолговечными. Они сработали в критической ситуации, например, когда Нидерланды реконструировали свою экономику после второй мировой войны. Однако они оказались неспособными выжить под давлением инфляции. Новое поколение работников от них отказалось.

Ни одна экономика, ни одно общество не могут и не должны терпеть состояние промышленной войны, особенно разнузданной "партизанской войны" или постоянной эскалации издержек на рабочую силу и неизменную огромную инфляцию. Государственный контроль тоже не дает ответа на этот вопрос. Политика в области заработной платы и цен до сих пор работала урывками и только ограниченное время.

Однако потребность в органе, защищающем интересы рабочего перед менеджментом или хотя бы представляющем его интересы, существует. И он нужен не только рабочим, но и обществу¹.

Независимо от того, из кого он состоит и как его выбирали, менеджмент является и должен быть властью. Любой власти необходимы ограничения и контроль, иначе она превратится в тиранию. Профсоюз — это очень специфический, практически беспрецедентный орган ограничения политической власти менеджмента. Это оппозиция, которая никогда не сможет стать правительством. В то же время в своем ограниченном масштабе он выполняет в индустриальном обществе чрезвычайно важную функцию, однако сегодня он все больше и больше утрачивает способность ее выполнять.

Оппозиционная функция профсоюза в будущем понадобится нам намного больше, чем она была нужна в прошлом. Рабочий физического труда начинает понимать, причем вполне обоснованно, что он не может больше зависеть от политической партии и от ее призывов к большинству. Это результат постепенного отхода

¹ Более подробно об этом читайте в моей книге *The New Society* (New York and London, 1950).

от "Нового курса", т.е. от социал-демократического союза между рабочим и либералом. Все больше и больше власть, которую нужно ограничивать, принадлежит не руководителям и капиталистам, а образованному среднему классу работников умственного труда. Их не слишком интересуют прибыли, зато очень интересует власть. Наиболее острые конфликты власти разворачиваются сегодня не в частных предприятиях или в бизнес-компаниях, они разгораются между вахтерами и кафедрами университета, между санитарями и администраторами больницы, между ассистентами и выпускниками высших учебных заведений. Или, например, как в шведской сталелитейной промышленности, между рабочими и их убежденными боссами-социалистами в национализированных отраслях. Это конфликты между интересами рабочих и общества (во всяком случае, так считают либералы). В таких конфликтах политические партии, нацеленные на массовую поддержку и привлечение голосов большинства избирателей, склоняются к тому, чтобы стать на сторону боссов, поскольку никакая риторика и красноречие не могут скрыть того факта, что решение этих конфликтов будет оплачиваться не из прибылей, а из цен или налогов.

Институты общественного обслуживания могут столкнуться с более сложными проблемами промышленных взаимоотношений, чем бизнес-компания, и они намного хуже к ним подготовлены. Больницы, школы, государственные учреждения — во всех этих организациях профсоюзы создаются все активнее и активнее. В этих институтах рабочий физического труда или младший клерк чувствует себя даже еще более обделенным и принадлежащим к людям второго сорта, чем рабочий на производстве или в обслуживающих отраслях.

Профсоюзы сами по себе не могут рассматривать события сквозь призму собственной роли в будущем, они не могут разработать новые подходы к своей структуре и функциям. Одной из причин этого является то, что новые лидеры, пришедшие на смену умерших или ушедших на пенсию первопроходцев, часто обладают намного меньшими способностями, они менее зрелы, менее компетентны. Не менее важным является и тот факт, что новые лидеры могут

удержать контроль над членами профсоюза, только если они будут против всего. Новые лидеры даже не рискуют задавать вопросы, не то чтобы ставить их под сомнение и выносить на обсуждение. Они не рискуют становиться лидерами и вынуждены постоянно отчаянно бороться, чтобы удержаться на своем месте. Один из множества подтверждающих это примеров — жалкая неспособность британских профсоюзов вынести на обсуждение проблемы реформирования профсоюза, о котором столь убежденно говорит каждый новый генеральный секретарь Конгресса тред-юнионов, заняв свою должность.

Политик тоже не склонен задавать подобный вопрос и тем более отвечать на него. Он просто парализован расколом между рабочими и либералами. Если сам он при этом является либералом, то попадает под перекрестный огонь между двумя сторонами, поддержка которых ему необходима, чтобы быть избранным и оставаться на своем посту. Если он не либерал, то его будет привлекать надежда на получение поддержки одного из наиболее озлобленных партнеров по бывшему союзу. Каждый консервативный лидер последних лет — Никсон в США, Хит в Англии, де Голь и Помпиду во Франции — уклонялся от решения этого вопроса так же, как это делали либералы. Под давлением мнения общества, которое устало от состояния войны в промышленности, особенно от забастовок "против общественных интересов" (или, в более нелестной формулировке, "против удобства общества"), они могут усилить требования к профсоюзам. Вполне возможно, что в ближайшем будущем они будут вынуждены прибегнуть к конкретным действиям против монополии профсоюзов. В то же время представляется маловероятным, что они захотят или смогут заняться вопросом выработки новой базовой политики.

Нам нужна новая политика в сфере производственных отношений. Во всех развитых и развивающихся странах менеджерам бизнес-институтов и общественных институтов придется заново продумать будущее профсоюза, его роль, функцию, позицию как внутри института, так и в обществе. Это ключевая обязанность менеджмента. Помимо того, это еще и бизнес-обязанность менеджмента. Будущее бизнеса и экономики, точно так же как и будущее общества в целом, во многом зависит от того,

каким способом мы разрешим или, наоборот, не сможем разрешить возрастающий и углубляющийся кризис профсоюзов. Обдумать роль и функции профсоюза само по себе очень интересно для менеджмента. Считать, что слабость профсоюза означает силу менеджмента, значит, заниматься самообманом. Можно громко стенать по поводу объединения в профсоюзы (меня самого не считают сторонником этого движения), однако раз он уже существует (а профсоюз является типичным явлением для всех развитых стран) и слаб, т.е. у него нет определенной роли, функции, полномочий, сильного и эффективного руководства, то это неминуемо означает непродуктивное соперничество, демагогию, безответственные требования, все возрастающее напряжение и озлобленность. Слабость профсоюза вовсе не означает силы менеджмента. Наоборот, это означает его слабость.

УПРАВЛЕНИЕ РАБОТНИКОМ УМСТВЕННОГО ТРУДА: НОВОЕ ИСПЫТАНИЕ

Управление отношениями между работником ручного труда и профсоюзами является хотя и чрезвычайно важным для общества, но арьергардным, ответным видом деятельности менеджера. Единственное, на что он может рассчитывать, — это сдержать ущерб, который оставили после себя двести лет истории производственных отношений. Даже эта крайне ограниченная задача потребует серьезных изменений используемых стратегий и практики, а также в предположениях и основных подходах менеджеров. При этом цель должна быть относительно скромной. Не потерять почву под ногами — это достаточно трудно, неважно, идет ли речь о продуктивности, мотивации или производственных отношениях. Нам очень нужно вновь почувствовать под ногами почву, потерянную в результате того, что можно назвать двумя сотнями лет плохого менеджмента, однако на сегодняшний день это стоит рассматривать скорее как надежду, чем реалистичное ожидание. Управление интеллектуальным трудом и работником умственного труда — это скорее относится ко дню сегодняшнему и завтрашнему, чем к дню вчерашнему. Поскольку это по сути своей совершенно новая задача, то мы знаем о ней еще меньше, чем об управлении работником

физического труда. Поэтому она, по всей вероятности, будет самой тяжелой. С другой стороны, тут пока не существует долгой истории разочарования, взаимных подозрений, обид, замаскированных научными теориями, и острых фольклорных высказываний по поводу суровых ограничений, правил и норм. По этой причине управление умственным трудом и работником умственного труда может сконцентрироваться на выработке правильных стратегий и их практического применения. Менеджмент сегодня может сконцентрироваться на будущем, а не на изобличении прошлого, на потенциальных перспективах, а не на проблемах. Управление умственным трудом и работником умственного труда потребует исключительного воображения, мужества и очень сильного лидерства. В некоторых отношениях это будет значительно более сложная задача, чем до недавнего времени было управление работником ручного труда. Дело в том, что такое оружие, как страх — страх перед экономическими трудностями, страх перед отсутствием защищенности на рабочем месте, физический страх охранников компании или страх перед государственной властью, — который так долго использовали вместо управления физическим трудом и работником физического труда, в контексте умственного труда и работника умственного труда не действует. Работник умственного труда, за исключением разве что наиболее низовых его уровней, не будет работать продуктивно из-за страха. Только самомотивация и самонаправление могут сделать его продуктивным. Чтобы что-либо производить, он должен быть ориентированным на достижения.

Продуктивность, да и общественное единство вообще, в любом развитом обществе базируются на способности сделать умственный труд продуктивным, а работника умственного труда ориентированным на достижения. Возможно, это даже главнейшая задача нового информационного общества. У менеджмента умственного труда нет предшественников. Традиционно умственным трудом занимались люди, работающие автономно или в небольших группах². Сегодня умственная работа выполняется в больших, сложных, управляемых менеджерами институтах. Работника умственного труда даже нельзя считать преемником вчерашнего "интеллектуала-профессионала".

² Более подробно об этом читайте в моей книге *Эпоха разрыва*.

Он является преемником квалифицированного работника, и нам еще только предстоит определить его функцию, его вклад, его положение в организации.

Плохо то, что мы не можем четко определить и тем более измерить, продуктивность большинства видов умственного труда. Мы можем определить и измерить продуктивность клерка, сортирующего бумаги, или продавца в универмаге. Однако дать определение продуктивности труда торгового агента производственной фирмы уже намного сложнее. Должны это быть суммарные продажи? Или это распределение прибыли от продаж, которая может очень сильно варьироваться в зависимости от ассортимента продукта, который может продать один агент по продажам? Или это реальные продажи в сравнении с потенциалом обслуживаемой им территории? А может, при определении продуктивности агента по продажам необходимо учитывать его способность удерживать имеющихся клиентов? Или, возможно, ключевой должна считаться его способность привлекать новых клиентов? Эти задачи намного сложнее, чем определение и измерение продуктивности даже очень высококвалифицированного работника физического труда. В последнем случае практически всегда возможно определить и измерить продуктивность в количественных показателях, например, в парах обуви, произведенных за час, за день, за неделю по сравнению с минимальными стандартами качества.

Еще сложнее определить продуктивность инженера-дизайнера или инженера по техническому обслуживанию; сотрудника по контролю над качеством или специалиста, составляющего прогнозы сбыта; учителя (практически безнадежная задача) или научного исследователя; и, наконец, менеджера.

Достижения работника умственного труда очень трудно измерить. Никто, кроме него самого, не может ответить на вопрос, что в его работе, эффективности, социальном статусе приносит ему личное удовлетворение; что дает ему повод считать, что он вносит весомый вклад, что он работает эффективно, что он действительно ценен, что он самореализуется.

СЕГМЕНТАЦИЯ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

Работники физического и умственного труда — это не единственные сегменты рабочей силы. По всей вероятности, важную и отличную от других группу представляют собой канцелярские работники, которые относятся к производственной рабочей силе, но при этом не занимаются никакой механической обработкой с использованием инструментария. Не менее важным фактором является и то, что рабочая сила во всех развитых странах четко сегментируется по половому признаку.

До недавних пор женщины как наемные работники были явлением временным. Они либо работали в промежутке между получением образования и замужеством, либо явно относились к более низкому социальному классу. Жены респектабельных работников не работали по найму. Работающие женщины из высшего класса, такие как немногие врачи, адвокаты и профессора в университетах, были преимущественно независимыми профессионалами. Исключение составляли учительницы в школах и сиделки в больницах. Они либо оставались незамужними, либо были вынуждены в конце концов бросать работу.

Во всех развитых странах, единственным исключением из которых была и остается Япония, эта ситуация в последнее время резко изменилась. Вполне возможно, что тот факт, что значительное количество женщин работают по найму, является одним из признаков развитого общества. Замужняя женщина среднего класса сегодня стала типичным наемным работником. С уменьшением размера семей и значительным сокращением объемов домашней работы (последствие упрощения задачи ведения домохозяйства и появления бытовой техники) все больше и больше женщин, принадлежащих к среднему и высшему классам, вливаются в рабочую силу. Судя по всему, эта тенденция сохранится и в будущем. Движущими силами тут выступают экономические, социальные и психологические факторы, а не эмансипация женщин. С другой стороны, работающей женщине нужна другая структура работы, которая бы соответствовала новым реалиям и условиям. Ей нужно, чтобы работники-мужчины изменили свое отношение к ней как к коллеге, ей нужен другой

подход к экономическим вознаграждениям и к социальному статусу в рабочем коллективе. Например, женщинам с детьми часто нужна работа на неполный рабочий день или с гибким графиком. А для замужних женщин пенсионное обеспечение, как правило, представляет намного меньший интерес, чем более высокие текущие наличные доходы.

У различных сегментов рабочей силы существуют разные потребности и в отношении льгот. Если речь идет о наличной заработной плате, они все могут считать ценными одни и те же вознаграждения. Но если речь идет о пенсионном обеспечении, пособиях на образование или бытовые нужды, о льготах на медицинское обслуживание и т.д., то их потребности и ожидания очень сильно варьируются в зависимости от пола, возраста, обязанностей перед семьей, от того, на каком этапе жизни находятся они и их семьи, и т.д.

Традиционно работодатель, независимо от того, идет ли речь о бизнес-компании или о любом другом институте, имеет единую кадровую стратегию. В будущем же им понадобится количество стратегий, соответствующее количеству сегментов рабочей силы. Сегментация рабочей силы все больше будет требовать дифференцированных подходов к обеспечению продуктивности ее работы, особенно в том, чтобы сориентировать работника на достижения.

Произошли и другие сдвиги: переход от физического труда к автоматизации, переход к механизации; быстрый технический прогресс, который делает как умственные, так и физические навыки устаревшими всего через пару лет, что несет угрозу старым профессиям и устоявшимся знаниям; постоянное увеличение средней продолжительности человеческой жизни, что превращает годы труда в подготовку к долгим годам нетрудового существования, т.е. к уходу на пенсию; а также многие другие.

Таким образом, основными тремя испытаниями для менеджмента умственного труда и работника умственного труда являются *переход к обществу наемного работника*; перемена психологического и социального *положения работника физического труда* (будучи более высокообразованным и высокооплачиваемым, он все равно двигается по социальной лестнице вниз и

превращается из уважаемого рабочего класса в группу второсортных граждан); *появление умственного труда и работника умственного труда* как экономического и общественного центра того, что сегодня называют постиндустриальным обществом.

НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ

Именно эти перемены объясняют появление нового поколения работников — высокообразованных молодых людей, — которые в развитых странах бросают вызов традиционному управлению трудом и работниками, традиционной организации, а также традиционным экономическим отношениям и отношениям власти.

Это часто объясняют повышением достатка людей, что ведет к разрушению старой протестантской этики³. На самом деле такое объяснение явно поверхностно. Достаток — это явление новое. На протяжении всей истории человечества подавляющее большинство людей жило на грани выживания. Большинство из них понятия не имело, как и где заработать на следующий обед. На сегодняшний день в развитых странах львиная доля населения находится в экономически стабильном положении — как минимум, по традиционным критериям. С другой стороны, нет ни малейших признаков того, что подавляющее большинство (или вообще какая-то часть, превышающая очень незначительное меньшинство) потеряло аппетит к экономическим вознаграждениям материального или нематериального характера. Наоборот, большинство, вкусив плодов продуктивности, явно ожидают все большей отдачи от своего труда. Они ожидают даже большего, чем способна создать экономика на данный момент, и даже, возможно, большего, чем вообще способны создать ограниченные ресурсы нашей планеты.

³ Похоже, западным социологам никогда не приходило в голову, что наиболее яркими поборниками протестантской этики достаточно долгое время были такие явные некальвинисты, как японцы и китайцы.

Сдвиги в структуре и характере труда привели к созданию потребности в том, чтобы труд производил больше, чем чисто экономические выгоды. Просто зарабатывать на существование уже недостаточно. Труд должен позволять зарабатывать на достойную жизнь.

Важнейшей характеристикой современного общества является уровень ожиданий людей, значительно превышающий обычное стремление к достатку. Это означает, что задача обеспечения продуктивности труда становится важной, как никогда раньше. В то же время и работник физического труда с его психологическим ощущением собственной нестабильности, и работник умственного труда с его новым и пока нечетко определенным статусом ожидают, что труд принесет им психологическое и социальное удовлетворение. Они не обязательно ожидают, что работа будет приносить удовольствие, но они ожидают, что она поможет им многого достичь.

ЧТО МЫ ЗНАЕМ (И ЧЕГО НЕ ЗНАЕМ) О ТРУДЕ, РАБОЧЕМ ПРОЦЕССЕ И РАБОТНИКЕ

Примитивное состояние наших знаний — Три требования продуктивного труда — Анализ Тэйлора, его вклад и ограничения — Синтез и контроль труда — Пять измерений работы: физиология, психология, общество, экономика, власть — Дизайн машины и "дизайн человека" — Труд как благо и как проклятие — Фонд заработной платы и капитальный фонд — Труд как существование и как издержки — Мираж, права собственности работника — Аспект власти труда — Организация — это отчуждение — Шестой критерий: власть в экономической сфере — Организация как система перераспределения — Ошибочность доминантной критерия — Потребности как иерархия и конфигурация — Потребности меняются в процессе их удовлетворения — Что может сделать менеджер

Труд оставался основой человеческого сознания огромное количество лет. Конечно, определение человеческого существа не ограничивается его способностью создавать орудия труда, однако создание орудий — т.е. систематический, целеустремленный и организованный подход к труду — является исключительно человеческим видом деятельности. Следовательно, труд на протяжении тысяч лет играл чрезвычайно важную роль и вызывал огромный интерес.

Интерес к труду лег в основу того, что мы называем западной традицией. По Библии, труд является как наказанием человека за его первородный грех, так и даром Божиим, который помогает человеку переносить его положение падшего существа. На закате древнегреческой цивилизации Гесиодом была написана его выдающаяся поэма "Труды и дни". Заметьте, в его жизнеописании

человека "труд" поставлен перед "днями".

То, к чему люди всегда испытывали интерес, приобрело центральное значение в годы промышленной революции. Все экономические и социальные теории последних двухсот лет сосредоточены на труде. Причем это верно не только по отношению к марксизму с его свехупрошенной оценкой истории, согласно которой любое общество организуется на основе того, как в нем контролируются средства производства, т.е. орудия труда. Это в равной степени верно и для ортодоксальных экономистов или философов-социалистов начала XIX века во Франции, и для большинства "-измов" последних двухсот лет.

Несмотря на то что труд всегда был в центре внимания человека, его организованное изучение началось лишь в последние десятилетия XIX века. Фредерик Тэйлор был первым человеком в документально подтвержденной истории, который счел труд заслуживающим систематического наблюдения и исследования. Именно на "научном менеджменте" Тэйлора базируется резкий подъем благосостояния в последние семьдесят пять лет, который поднял рабочие массы развитых стран до неведомого доселе уровня, причем неведомого даже для зажиточных слоев населения. Тэйлор, этот Исаак Ньютон (или Архимед) науки о труде, заложил первые камни в ее основание. И хотя он уже довольно давно умер, современные исследователи добавили к его трудам очень немного нового.

Рабочему в эти годы уделяли еще меньше внимания, а работник умственного труда вообще был забыт. Красноречивости и разглагольствований тут было сколько угодно, однако серьезно и систематически изучались только некоторые аспекты труда.

Появилась, например, *индустриальная психология*, которая занимается изучением влияния таких факторов, как освещение, инструментарий, скорость оборудования, дизайн рабочего места и пр. на работника. Большая работа в этой области была проделана в начале XX века. Это были исследования усталости и зрения работника, проведенные гарвардским психологом немецкого происхождения Хьюго Манстенбергом. Но родоначальником *индустриальной психологии* можно назвать англичанина Сирила Берта. В годы Первой мировой войны он изучал пригодность

человека к той или иной работе, т.е. соотношение между требованиями специфического физического труда и физическими навыками, моторной координацией и реакцией работников. И наконец, в начале XIX века австралиец по происхождению Элтон Мэйо, сначала работавший в Гарварде, занялся разработкой концепции *человеческих отношений*, т.е. изучением взаимоотношений между людьми, работающими вместе. Следует, однако, отметить, что сам труд (задание, которое нужно выполнить) практически не рассматривался.

Иными словами, такие концепции, как работник и работа, задания и должности, восприятия и личность, трудовой коллектив, вознаграждения и отношения власти, в совокупности никто не исследовал. Возможно, это настолько сложно, что мы это никогда не сможем сделать.

Но менеджер не может ждать, пока исследователи и ученые завершат свою работу. Работник тоже не может ждать. Менеджеру нужно управлять сегодня. Он должен вложить в свою деятельность те немногие крохи знаний, которые у нас имеются на сегодняшний день, хотя их, конечно, явно недостаточно. Он должен стараться сделать труд продуктивным, а работника — ориентированным на достижения. Думаю, что тут стоит еще раз кратко изложить, что мы сегодня знаем о труде и рабочем процессе.

Самое важное, что нам с вами известно, — это то, что труд и процесс работы представляют собой два изначально разных явления. Действительно, работник выполняет работу; работа всегда выполняется работником. Но с другой стороны, то, что нужно сделать, чтобы труд был продуктивным, очень сильно отличается от того, что нужно сделать, чтобы работник был сориентирован на высокие достижения. Таким образом, работником следует управлять с учетом как логики труда, так и динамики рабочего процесса. Личное удовлетворение работника, не сопровождающееся продуктивным трудом, расценивается как неудача, точно так же, как продуктивный труд, разрушающий достижения работника. Ни первое, ни второе не может существовать долгое время.

Труд, как уже упоминалось в предыдущей главе, по сути своей безличен и объективен. Труд — это задание. Тут применяется то же правило, которое применяется к объектам. У труда есть своя

логика. Он требует анализа, синтеза и контроля. Как в случае с любым явлением объективного мира, первым шагом к пониманию труда является его анализ. А это, как понял Тэйлор еще сто лет назад, означает выявление базовых операций, анализ каждой из них и упорядочивание в логической и рациональной последовательности.

Конечно, Тэйлор исследовал операции физического труда, но его анализ применим и для умственного труда, практически не поддающегося измерению и количественной оценке. Аннотация, которую просят написать многообещающего писателя перед тем, как он приступит к самой книге, — это, по сути, не что иное, как научный менеджмент. А наиболее прогрессивный, совершенный образец научного менеджмента создавался на протяжении двухсот лет отнюдь не специалистами по организации производства. Это алфавит, благодаря которому все слова языка можно визуально воспроизвести с использованием очень ограниченного количества повторяющихся и простых символов.

Затем — вот этого Тэйлор не понял — труд снова нужно синтезировать. Его необходимо объединить в связный процесс. Это верно, если речь идет о труде одного работника; это тем более верно, если мы говорим о работе группы. Нам нужны *принципы производства*, позволяющие определить, как сложить отдельные операции в отдельное рабочее задание, а отдельное рабочее задание — в производство.

Некоторые из подобных Тэйлору первопроходцев, в частности Гант, это отлично поняли. Хотя график Ганта, в котором этапы, необходимые для получения конечного результата труда определяются путем обратной проекции, шаг за шагом, от конечного результата к действиям, был создан в годы Первой мировой войны, он до сих пор остается единственным инструментом, помогающим выявить процесс, необходимый для выполнения того или иного рабочего задания — будь то изготовление пары обуви, полет человека на Луну или создание оперы. Большинство новых методик, например метод PERT, анализ критического пути, анализ сетевыми методами, являются продолжением исследований Ганта.

Но график Ганта очень мало говорит нам о логике, лежащей в основе тех или иных процессов. Это, так сказать, таблица умножения системы организации труда. Она не говорит нам даже,

когда следует умножить, и уж тем более ничего не говорит о цели этой вычислительной операции.

И наконец, рабочему процессу необходим внутренний контроль — именно потому, что это процесс, а не отдельная операция. Ему нужен механизм обратной связи, распознающий непредвиденные отклонения, которые указывают на необходимость изменения процесса, и поддерживающий процесс на уровне, необходимом для получения желаемых результатов.

Эти три элемента — анализ, синтез в процесс производства и контроль на основе обратной связи — особенно важны для умственного труда. Основная причина этого заключается в том, что результатом умственного труда по определению является не продукт. Его результатом будет вклад в знания кого-то другого. Результат труда работника умственного труда всегда становится входящей информацией для другого работника. Иными словами, если речь идет об умственном труде, нам будет намного труднее определить, принес он желаемые результаты или нет, чем в случае, скажем, с изготовлением пары башмаков. Оценить результативность в данном случае можно только, проецируя по обратной связи необходимые конечные результаты. В то же время умственный труд, поскольку его нельзя точно измерить, нельзя проконтролировать, оценивая его прогресс. Мы не знаем последовательности умственного труда так, как благодаря Тэйлору и Ганту узнали последовательность операций физического труда. Умственному труду нужна намного лучшая структура, чем физическому, именно из-за того, что эту структуру нельзя разработать вместо работника. Ее может разработать только сам работник.

ПЯТЬ ИЗМЕРЕНИЙ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

Процесс работы — это вид деятельности работника; это вид деятельности, характерный только для человека, это основная характеристика принадлежности существа к человеческой категории. У рабочего процесса нет логики, у него есть разные аспекты и динамика.

Существует как минимум *шесть аспектов* рабочего процесса. И чтобы быть продуктивным, работник должен быть ориентирован на достижения во всех этих областях.

МАШИННЫЙ ДИЗАЙН И "ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ" ДИЗАЙН

1. Прежде всего, существует *психологический* аспект. Человек — это не машина, и работает он не так, как машина.

Машины работают лучше всего, когда они выполняют одно задание, когда они выполняют его повторно и когда задание простое. Сложные задания лучше всего выполнять как поэтапную серию простых задач, когда работа передается от машины к машине либо путем физического перемещения, как на конвейере, либо, как это делается в современных управляемых компьютером системах, с помощью инструментов, которые меняются на каждом этапе процесса автоматически. Машины работают лучше всего, если они настроены на постоянную мощность и постоянный ритм и имеют минимальное количество движимых компонентов.

Человек устроен совершенно иначе. Он плохо подходит для выполнения какого-то одного задания или одной операции. Ему не хватает сил, выносливости, и он быстро устает. В общем и целом его можно было бы охарактеризовать как очень плохо разработанный механический станок. С другой стороны, человек явно превосходит машину в сфере координации. Он превосходит любой станок с точки зрения связи восприятия с реальной деятельностью. Он работает лучше всего, когда в труд вовлечена вся человеческая сущность, его мускулы, чувства и разум.

Если человеку поручают выполнять одно повторяющееся движение или операцию, он быстро устает. Усталость — это не только психологическое состояние, обозначающее скуку и монотонность;

это также вполне физиологическое явление. В мускульных тканях человека накапливается молочная кислота, чуткость зрительного восприятия снижается, скорость реакции падает и становится неустойчивой. В результате всего этого человек лучше работает, выполняя некоторый набор операций, а не одну-единственную операцию. Кроме того, — и, возможно, это еще важнее, — человек просто плохо приспособлен для работы на неизменной скорости и со стандартным ритмом. Он лучше всего работает, если может достаточно часто варьировать скорость и ритм.

Единственно правильной скорости или единственно правильного ритма для всех людей не существует. Скорость, ритм и кривая внимательности разных людей очень сильно отличаются. Исследования детей показали, что скорость, ритм и кривая внимательности настолько же индивидуальны, как отпечатки пальцев, и варьируют так же сильно. Иными словами, у каждого человека существует собственный набор скоростей и собственная потребность менять скорости действий. У него собственный набор ритмов и кривых внимательности. Как нам известно, ничего не приводит к большей усталости и сопротивлению, ничто не вызывает больше злости и обиды, чем навязывание чуждой для человека скорости и ритма, а тем более — постоянного общего для всех набора скорости, ритма и кривой внимательности. Это чуждо и неприемлемо для любого человеческого существа. Это быстро приводит к созданию токсичных соединений в мускулах, мозге, крови, высвобождает гормоны стресса и изменяет электрическое напряжение во всей нервной системе человека. Чтобы трудиться продуктивно, человек должен обладать достаточной степенью контроля над скоростью, ритмом и вниманием, с которыми он работает, точно так же как ребенок, который учится ходить или разговаривать, должен обладать достаточным контролем над скоростью, ритмом и объемом внимания, которые ему для этого требуются.

Следовательно, если *труд* — понятие единообразное, унифицированное, то организация продуктивного *рабочего процесса* требует высокой степени диверсификации. Он требует широкого диапазона скоростей, ритма и частой смены внимания. Он требует также частых изменений рутинных операций. То, что хорошо для

организации производственных процессов и систем, плохо для организации процессов для работника.

ТРУД КАК БЛАГОСЛОВЕНИЕ И КАК ПРОКЛЯТИЕ

2. Следующим аспектом человека в процессе работы является *психологический* аспект. Как мы знаем, труд — это одновременно бремя и потребность, проклятие и благословение. Мы не знаем, унаследовано это генетически или обусловлено культурой, впрочем, это не имеет особого значения. Когда человек достиг возраста четырех-пяти лет, он уже может работать. Конечно, использование детского труда в большинстве стран запрещено законом, однако процесс обучения основам становления личности, особенно разговорной речи, — это тоже работа; это формирует привычку трудиться.

Мы давно знаем¹, что безработица вызывает у человека сложные психологические проблемы, причем даже не из-за экономических обездоленности, а потому, что она разрушает в нем самоуважение. Труд — это продолжение личности человека. Это достижение. Это один из способов, с помощью которых человек самоопределяется, оценивает себя и свою принадлежность к человеческому роду.

Ничего не делать просто, а организовать досуг — намного сложнее. Для людей, особенно более молодого возраста, это, как правило, означает весьма бурную деятельность, например, создание транспортных пробок на и без того забитых автодорогах, а вовсе не достойное проведение досуга. "Чтобы стать аристократом, человек должен в раннем детстве начинать учиться достойному безделью", — так говорили в самом снобистском из всех западных обществ, т.е. в обществе вигов конца XVIII-начала XIX века в Англии. А еще более старая поговорка гласит: "Дьявол всегда найдет работу для праздных рук".

¹ Впервые мы узнали об этом благодаря исследованиям, проведенным Полем Лагерфельдом и Марией Ягодой в 1920-х годах, среди хронически безработных работников текстильной промышленности Австрии.

Характерная особенность трудовой этики Запада (которая возникла еще во времена Святого Бенедикта в XVI веке, а вовсе не во времена кальвинизма) заключается не в том, что труд в ней восхваляется и прославляется. Это не новая и не исключительно западная традиция. Она благословляла "призвание". Согласно этому подходу *любой* труд является служением людям и делает свой вклад, а значит, заслуживает уважения. Монахи-бенедиктинцы приравнивали *физический* сельскохозяйственный труд и работу в мастерской к молению и преподаванию. Это был сознательный отход от более ранних убеждений античных философов, которые утверждали, что "благородный человек" должен быть освобожден от рутины физического труда, чтобы иметь больше свободного времени для работы более высокого уровня — для обучения, управления государством, выполнения гражданских обязанностей, военной службы. В результате античное общество, а также большинство не-западных цивилизаций, распределили разные виды деятельности с учетом иерархии. Согласно этой иерархии физической работой должны заниматься люди, что называется, низкого происхождения — рабы, крестьяне, ремесленники и солдаты, а умственную работу надлежит выполнять тем, кто является полноценной развитой личностью. Однако ни Сократ, ни Цицерон не верили в праздность и безделье; наоборот, их совершенная личность работала больше, чем человек низшей прослойки, они занимались более сложной и ответственной работой. А когда китайский мандарин уходил после успешной карьеры в правительстве в отставку и обосновывался в своем поместье, это отнюдь не значило, что отныне он будет вести праздную жизнь. Он должен был заняться другой, еще более продуктивной, деятельностью — каллиграфией, рисованием, музыкой и литературным творчеством. И эта деятельность считалась важнее его предыдущего общественного вклада. В конфуцианской общественной этике эти виды деятельности необходимы, чтобы поддерживать гармонию общества, от которой зависит все остальное.

Однако нет никакого сомнения в том, что коммерческая и

промышленная революции XVIII и XIX веков привели к резкому увеличению рабочих часов человека: фермера и оператора станка, продавца и промышленника.

В большой степени это отражало серьезные улучшения условий жизни, в первую очередь питания, что ощутимо увеличило физическую энергию для труда (точно так же как в Англии XVIII века благодаря изобретению силосной ямы, которая позволяла обеспечивать достаточное пропитание для животных на протяжении зимних месяцев, тягловые животные начали выполнять намного больший объем работы в год, чем их предки). Насколько бы ни были ужасны условия жизни в бедных районах крупных промышленных городов XIX века или в наше время в трущобах латиноамериканских мегаполисов, с точки зрения обеспечения питанием они намного лучше, чем те, в которых жили безземельный рабочий, кустарный ткач или пряжа. Если вы сомневаетесь в том, что тут произошли серьезные улучшения, вспомните, каким рационом приходилось довольствоваться в прошлом морякам парусных судов. Об этом много пишется в классической литературе, например, в книге Ричарда Дейна *Два года под мачтой*, в *Моби-Дике* Мелвилла или в некогда чрезвычайно популярной книге морских историй капитана Мэриатта. И это при том, что согласно всем известным документам моряки питались лучше других категорий населения, поскольку их работа была очень тяжелой и требовала больших физических усилий, а также из-за постоянного опасения хозяев кораблей перед бунтами. Значительное увеличение рабочего времени также свидетельствовало об изменении ценностей. Экономическое вознаграждение приобрело новый смысл, возможно, в первую очередь потому, что удовлетворение экономических потребностей стало более распространенным явлением. Пролетарий в трущобах Ливерпуля или Манчестера не мог позволить себе больших покупок, для этого у него была недостаточная покупательная способность. С другой стороны, если бы у его деда была большая покупательная способность, это ему все равно ничего не дало бы, поскольку тогда просто недоставало товаров, которые можно было купить.

Отрицание принципа трудовой этики, если такое явление вообще возможно в реальном мире, — отнюдь не отображение гедонизма. Частично это реакция на долгие десятилетия сверхурочной работы, стремление к восстановлению справедливого баланса. Возможно, это отражает в первую очередь возвращение к элитарным концепциям труда прошлого, которые привязывают определенные виды труда к тому или иному иерархическому уровню. В пользу этой гипотезы говорит большая позитивная ценность, с которой относятся к труду учителя и художника образованные молодые люди, которые по своей природе отвергают концепцию трудовой этики. Но преподавание и искусство сами по себе являются намного более требовательными контролерами, чем работа на станке или торговля мылом.

Возможно, в будущем нас и правда ожидает футуристическое утопическое общество без труда. Однако, если это произойдет, для большинства людей это будет означать серьезный личностный кризис. И нам очень везет, что сегодня мы не имеем ни малейших свидетельств, подтверждающих правильность такого прогноза. А пока задача по-прежнему заключается в том, чтобы заставить труд обеспечивать психологические потребности человека.

Труд как связь с обществом и местным сообществом

3. Труд является *связью с обществом и местным сообществом*, В обществе наемного работника труд обеспечивает человеку первичный доступ к обществу и местному сообществу. Он во многом предопределяет его социальный статус. Когда человек говорит: "Я — врач" или "Я — пожарный", то это утверждение несет в себе информацию о нем самом, о его положении в обществе, о его роли в жизни местного сообщества.

Возможно, еще важнее то, что с незапамятных времен труд был средством удовлетворения человеческой потребности в принадлежности той или иной группе и в наполненных смыслом отношениях с другими людьми. Когда Аристотель сказал, что

человек — это животное общественное, он практически имел в виду, что человеку нужен труд, чтобы удовлетворить свою потребность в обществе.

Конечно, найдется очень немного людей, для которых их общественные функции определяются только трудовым коллективом, к которому они принадлежат. У большинства людей есть другие общества и местные сообщества. Не редкостью является и ситуация, когда один и тот же человек имеет низкий социальный статус в своей трудовой группе, но при этом является важной персоной в какой-то другой группе. Например, ничем не примечательный инженер может оказаться очень важным членом приходской церкви. Однако даже для этого человека работа будет обеспечивать значительную долю общения, он будет в той или иной мере ощущать себя членом своего трудового коллектива и будет связан с ним определенными узами.

Для большинства людей эта связь с обществом так же важна, как и связи в рамках их узкого семейного круга, а иногда она может быть даже сильнее, особенно если речь идет о молодых неженатых людях, а также о зрелых людях с взрослыми детьми. Это подтверждают примеры компаний, которые предпочитают нанимать женщин пожилого возраста на неполный рабочий день, считая их самыми преданными наемными работниками. Место работы становится для них родным коллективом, клубом, средством избежать одиночества, в то время, как их мужья тоже работают, а дети выросли и разлетелись кто куда.

Например, в Bell Telephone Company работает много женщин, которые прекращают работать, чтобы вырастить детей, но через пару десятков лет становятся ценнейшими сотрудниками, работающими на неполный рабочий день. Их нанимают для бумажной работы, особенно когда речь идет о крупномасштабных финансовых мероприятиях, например о выпуске акций, рассылке дивидендов, составлении годовых отчетов и т.д. Если появляется такая работа, она, как правило, не терпит отлагательств и является стрессовой; работать придется много, а оплата труда совсем не самая лучшая. Тем не менее

конкуренция на этом поприще очень высока. Уже через несколько месяцев без работы женщины начинают названивать в компанию и говорить: "А когда я смогу вернуться? Мне бы очень хотелось увидеться с моими друзьями; мне бы хотелось знать, чем они занимаются; мне не хватает их общества".

Такую же реакцию обнаруживает каждая компания, проводящая опрос ушедших на пенсию сотрудников. "Мы скучаем не по работе. Мы скучаем по своим коллегам и друзьям. Нас не интересует, как поживает компания, нас интересует, чем занимаются люди, с которыми мы работали, где они, как у них складывается жизнь". "Я вас умоляю, не шлите мне больше ежегодный отчет по продажам, — в порыве искренности сказал однажды вышедший на пенсию вице-президент большой компании, — меня больше не интересуют продажи. Пришлите мне лучше сплетни. Я скучаю даже по тем коллегам, которых раньше терпеть не мог".

Последний комментарий указывает нам на самую сильную сторону связи человека с работой, на ее единственное явное преимущество по сравнению со всеми остальными видами связи в обществе. Она основывается не на личных симпатиях и антипатиях. Она способна действовать без эмоциональных потребностей. Человек может отлично работать вместе с тем, с кем он нигде за пределами работы не встречается, с тем, к кому он не испытывает дружеских чувств и даже симпатии. Он может отлично сработаться с другим человеком, которого терпеть не может, при условии, что уважает его как профессионала и специалиста. С другой стороны, коллега по работе может также быть близким другом, с которым человек проводит массу времени вне службы, с которым он ходит на охоту или на рыбалку, с которым он вместе проводит отпуск, с которым он проводит вечера, а порой и большую часть своей жизни. Трудовые отношения имеют объективный внешний фокус — труд как таковой. Это делает возможными сильные связи с обществом и местным сообществом, которые могут быть и личностными, и обезличенными, — как пожелает человек.

Возможно, это позволяет объяснить, почему в истории

человечества, в первую очередь среди первобытных людей, трудовые группы дифференцировались по половому признаку. Мы очень редко встречаем в истории или культурной антропологии примеры смешанных групп. Мужчины охотятся, женщины занимаются благоустройством домохозяйства. Мужчины строят лодки, женщины выращивают рис. В Европе доение коров было традиционным занятием женщин, а в Америке — мужчин, но ни в той ни в другой части мира эту работу не выполняли смешанные группы.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

4. Труд — это способ заработать на жизнь. Он имеет экономическую составляющую, даже когда распределение труда в обществе находится в самом рудиментарном состоянии. В тот момент, когда люди перестают быть самодостаточными и начинают обмениваться плодами своего труда, труд создает экономические узы, но при этом приводит и к экономическому конфликту.

У этого конфликта не существует решения. С ним просто надо смириться.

Труд — это способ заработать на жизнь для работника. Это основа его экономического существования. С другой стороны, труд также создает капитал для экономики. Он создает средства, с помощью которых экономика продолжает существовать. Он обеспечивает риски экономической деятельности и создает ресурсы для будущего, особенно ресурсы, необходимые для создания завтрашних рабочих мест, а вместе с ними и для существования завтрашних работников. Экономике нужен как фонд заработной платы, так и капитальный фонд.

Однако капитальный фонд напрямую конкурирует с потребностью работников получить средства к существованию здесь и сейчас. Маркс пытался опровергнуть потребность в капитальном фонде. Для рабочего наиболее привлекательным моментом в марксизме было то, что он характеризовал накопление капитала как эксплуатацию и совершенно ненужную

вещь. Большая привлекательность этой теории состояла и в том, что Маркс пророчил исчезновение капитального фонда, как только рабочие получают в собственность средства производства. Очень скоро стало ясно, что это полное недоразумение. Как бы остро Ленин не критиковал немецких социалистов-ревизионистов, которые подчеркивали, что капитальный фонд является объективной необходимостью и не имеет отношения к структуре общества или власти, все коммунистические режимы и большая часть СССР положили капитальный фонд в основу своего экономического планирования. Иными словами, они признали, что прибыль не является результатом власти и тем более эксплуатации. Они поняли, что это объективная реальность².

Бессмысленно уподобляться классикам-экономистам и утверждать, что не существует конфликта между потребностью в капитальном фонде, т.е. необходимостью получения прибыли, и потребностью в фонде заработной платы. Экономисты-классики утверждали, что в долгосрочном периоде эти два фонда гармонично сосуществуют. Рабочему нужен капитальный фонд точно так же, как нужен фонд заработной платы. Ему, как никому другому, необходима защита от рисков неопределенности. Ему более, чем кому-либо другому, нужны рабочие места завтра.

Быстрое повышение заработных плат и уровня жизни американского рабочего во многом были результатом постоянно увеличивающихся капитальных инвестиций, т.е. капитального фонда. Это однозначно подтверждают исследования, которые проводил Саймон Кузнец (сначала в Пенсильванском университете, а затем в Гарвардском) в области формирования капитала в США. Однако понятие "рабочий" — это абстракция. Бенефициаром капитального фонда редко является тот же рабочий, который принес вклад в его формирование.

² Углубленный анализ этой дилеммы с точки зрения современного ортодоксального марксиста представлен в работе Michael Harrington *Socialism* (Saturday Review Press, 1972).

Капитал, аккумулированный в одной отрасли, например в американской текстильной промышленности 1890-х, профинансировал новую отрасль промышленности — химическую, но не создал новых рабочих мест в самой текстильной индустрии. Кроме того, капитальный фонд создает рабочие места и доход для завтрашнего дня, а вклад в него нужно делать уже сегодня.

Кроме того, существует огромнейшая проблема относительных выгод и жертв для разных типов рабочих. Вполне вероятно, что утверждение экономистов, исследовавших труд (среди них особенно стоит выделить Пола Дугласа, который сначала был экономистом в Чикагском университете, а затем на протяжении многих лет блестящим американским сенатором), которые в своих исследованиях реальной заработной платы показали, что деятельность профсоюзов не влияет и не может повлиять на общий уровень реальных заработных плат в экономике, верно.

В то же время верным является и утверждение о том, что одна группа рабочих, например рабочие строительной отрасли, может получить и получает значительные преимущества в заработной плате за счет других групп рабочих.

Иными словами, в конечном итоге конфликта между фондом заработной платы и капитальным фондом действительно не существует, но для отдельно взятого человека это не имеет значения. Для него этот конфликт реален и непосредствен.

ТРУД КАК СПОСОБ СУЩЕСТВОВАНИЯ И ТРУД КАК ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

Еще более фундаментальный конфликт существует между заработной платой как средством к существованию и заработной платой как издержками. Как средство к существованию заработная плата должна быть прогнозируемой, непрерывной и соответствовать расходам семьи, ее стремлениям и ее положению в обществе и местном сообществе. Как издержки заработная плата должна быть достаточной для продуктивности той или иной

отрасли. Она должна быть гибкой и уметь приспосабливаться к малейшим изменениям спроса и предложения на рынке, она должна сделать товар или услугу конкурентоспособными. В конечном счете она предопределяется потребителем без учета потребностей и ожиданий работника. И опять тут возникает неразрешимый конфликт, который в лучшем случае можно только смягчить.

Ни одно общество, каким бы ни была его структура, не смогло избавиться от конфликтов данного типа. Экспроприация экспроприаторов, которая была традиционной формулой марксизма, ситуации не меняет. Все, что она может сделать, — это увеличить капитальный фонд, поскольку государство обладает абсолютной властью. Но даже этого Россия смогла достичь, только лишив законной силы профсоюзы. Япония действительно сумела минимизировать конфликт между заработной платой как средством к существованию и заработной платой как издержками (см. главу 20), но более повышение уровня жизни в стране ставит под угрозу достигнутую относительную гармонию. Конфликт между фондом заработной платы и капитальным фондом нарастает в Японии так же быстро, как и в любой другой стране. Югославы, передавая право собственности заводами в руки рабочего коллектива, а не в руки государства, тоже надеялись устранить этот конфликт. Согласно югославскому подходу, потребность в капитальном фонде должна быть понятна коллективу завода намного больше, чем кому-либо другому. Тем не менее они не приемлют этой потребности точно так же, как все остальные. Югославский эксперимент оказался под угрозой провала из-за инфляционного давления, возникшего под влиянием требований рабочих более высокой заработной платы, чем может себе позволить предприятие, исходя из соображений потребности экономики в капитальном фонде.

Предоставление права собственности рабочему на предприятие было альтернативой как по отношению к капитализму, т.е. собственности владельцев капитала, так и по отношению к национализации, т.е. государственной собственности. У него очень давняя, хотя и не самая сложная история. На

сегодняшний день этот вопрос снова активно обсуждается, особенно такими людьми, как Ота Сик, который является автором экономической либерализации в Чехословакии, задушенной русскими на корню.

Возможно, это в высшей степени желательно, чтобы рабочие имели свою долю в компании. Однако, где бы ни применялся этот принцип — а с ним экспериментируют уже более ста лет, — он срабатывал только в том случае, если компания процветала. Он срабатывал только в самых прибыльных компаниях. То же самое можно сказать и о разных вариантах участия работников в прибылях компании, например, об американской системе Скэнлона (форма оплаты труда, при которой один из компонентов заработной платы работников определяется как доля от экономии на затратах. — *Примеч. ред.*). Как только прибыли компании уменьшаются, тот факт, что работник обладает долей в ней, уже не способен разрешить конфликт между заработной платой как средством к существованию и издержками, а также конфликт между капитальным фондом и фондом заработной платы.

Финансовое участие в прибыли компании всегда было для работника второстепенным по сравнению с его рабочим местом. Даже в наиболее процветающих компаниях прибыль, т.е. вклад в капитальный фонд, никогда не составляет больше, чем весьма незначительная часть ее расходов на заработную плату. В производственных отраслях издержки на заработную плату составляют около 40% валовых продаж. Прибыль после налогообложения редко составляет более 5-6% и, как правило, не превышает одной восьмой издержек компании на заработную плату. В экономике в целом издержки на заработную плату составляют около 65% валового национального продукта. Прибыли же при этом колеблются от 0 до 7%, т.е. не превышают одной десятой доли от затрат на заработную плату (большая часть оставшейся суммы является доходом мелких предпринимателей, фермеров, владельцев магазинов и специалистов; другими словами, фактически это еще одна форма оплаты труда, а не вклад в капитальный фонд, т.е. прибыль).

Таким образом, участие в прибыли редко обеспечивает работнику ощутимую выгоду. Это, конечно, желательный доход, но он почти никогда не бывает основным.

Очень спорным является также и то, отвечает ли право собственности *финансовым* интересам рабочего. Ни одно предприятие не может быть прибыльным вечно. А если работник, как это принято в типичных отношениях собственности, зависит от него в будущем, т.е. если его прибыли зависят от инвестиций компании, в которой он работает, то он становится очень уязвимым. Работник, точно так же как любой другой здравомыслящий инвестор, не должен класть "все яйца в одну корзину". В этом плане подход к формированию пенсии, распространенный в США последние двадцать пять лет (развитие пенсионного фонда, который занимается активной инвестиционной деятельностью и, как правило, никогда не делает инвестиций в ту компанию, в которой работает будущий бенефициар), с финансовой точки зрения намного целесообразнее, чем право работника на долю прибыли в компании, в которой он работает.

С теоретической точки зрения различные мероприятия и наработки в США за последние двадцать-тридцать лет представляют собой оптимальный подход к разрешению конфликтов. Наемные работники американского бизнес-сектора становятся настоящими собственниками благодаря участию в пенсионных и взаимных инвестиционных фондах, которые сегодня превратились в ключевых инвесторов американской экономики. На данный момент эти институциональные инвесторы, которые выступают доверенными лицами наемного работника и его сбережений, фактически контролируют большие американские корпорации, находящиеся в государственной собственности. Иными словами, Америка сделала собственность государственной, не национализируя ее. Тем не менее это не разрешило и даже не ослабило конфликта между капиталным фондом и фондом заработной платы, между заработной платой как средством к существованию и заработной платой как издержками.

Было бы очень хорошо, если бы мы научились рассуждать с

точки зрения затрат капитала и издержек будущего, а не с точки зрения прибыли. (Это, как я упоминал в главе 6, привело бы также к усилению требований к прибыльности.) Однако это только ослабит, но не устранил конфликт. Конфликты являются неотъемлемой частью бизнес-предприятия, независимо от того, функционирует оно в условиях рыночной экономики или государственной, а также находится ли компания в частной собственности, в собственности государства или в собственности наемных работников.

АСПЕКТ ВЛАСТИ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

5. В процессе работы в любой группе, особенно когда речь идет о работе в организации, всегда существуют скрытые, не выраженные явно, *отношения власти*.

В старину, когда фермер работал на себя, он должен был применять по отношению к себе очень жесткую дисциплину. Вопрос о том, чем ему *хотелось бы* заниматься, был бессмысленным — ему нужно было собирать урожай. При этом основные силы, которым он подчинялся, были безличными. К ним относились ветер, погода, время года, заморозки, факторы рынка. В противоположность этому, в любой организации, какой бы небольшой она ни была, присутствует личная, персонифицированная власть. Член организации подчиняется чужой воле.

То, как влияют на жизнь человека часы, заставляя его приходить на работу в определенное время, можно считать типичным примером влияния, которое одинаково затрагивает всех людей. Но для людей доиндустриальной эпохи это было огромным шоком — неважно идет ли речь о крестьянах развивающихся стран, бывших ремесленниках в Англии в первые годы промышленной революции или о чернокожем населении из современного гетто крупного американского города. В любой организации должности должны быть четко описаны, структурированы, и на них должен быть кто-то назначен. Работу в

организации нужно выполнять по графику и в заранее определенной последовательности. Сотрудники организации продвигаются либо не продвигаются по служебной лестнице. Короче говоря, должен присутствовать кто-то, кто обладает полномочиями и влияет на других людей.

Анархисты совершенно правы в своем утверждении, что "организация — это отчуждение". Современные теоретики организаций, такие, например, как Крис Арджирис из Йельского университета, который еще надеется изобрести организацию без отчуждения, — это просто романтики (хотя многие их предложения весьма конструктивны и применимы). Современное общество — это общество наемных работников, таким оно останется и впредь. Это означает присутствие отношений власти, которые непосредственным образом влияют на каждого человека и на его рабочую способность. Власть — это центральный аспект труда. Она не имеет практически ничего общего с собственностью на средства производства, с демократией на рабочем месте, представительством работника в совете директоров или любым другим способом структурирования "системы". Это врожденная характеристика любой организации.

АСПЕКТ ВЛАСТИ ЭКОНОМИКИ

6. Во всех современных организациях существует также то, что можно назвать шестым аспектом рабочего процесса, — необходимость власти с точки зрения *экономических долей*.

В современной организации власть и экономика неразрывно связаны друг с другом, будь то бизнес-предприятие, государственное учреждение, университет или больница. Распределение экономических вознаграждений членов института на части требует наличия централизованного органа власти, обладающего полномочиями принимать решения. И причиной такой ситуации является не капитализм и не какой-то любой другой "-изм". Основопологающим фактором является то, что современный институт представляет собой орган общества,

который направлен на удовлетворение потребностей, существующих вне самого института. Следовательно, он должен получать свои прибыли извне — либо от клиента на рынке, либо от налогоплательщика через орган, одобряющий бюджет, либо из платы, которую платят пользователи разных услуг, например клиенты больницы и почты или студенты колледжей. В то же время вклад отдельного члена института непосредственно к прибыли не привязан. Практически невозможно даже приблизительно определить, каким будет вклад отдельного работника в общие продажи компании, — неважно, идет ли речь о топ-менеджере или о рядовом сотруднике. То же самое можно сказать и об университете или о больнице. Возьмем, например, университетского профессора, который преподает курс древнекитайского языка шести аспирантам. Будет его вклад в развитие организации и в прибыль меньше или больше, чем вклад младшего преподавателя английского языка, обучающего группу первокурсников, состоящую из 150 человек? А как насчет декана университета? Теоретически вклад каждого из них незаменим, хотя не каждый вклад станет частью каждого конечного продукта организации и не каждый повлияет на общую эффективность деятельности организации, не говоря уже о том, чтобы уравнивать их по важности, уровню квалификации или сложности.

Следовательно, необходим орган власти, который по справедливости разделит полученную прибыль между членами института. Любой институт, как бизнес-предприятие, так и больница, обязательно является *системой перераспределения*.

Когда вклады членов института просты, похожи и немногочисленны, то возможно перераспределение на основе полного равенства. Так, например, было изначально в израильском киббуце, в котором все работали на ферме, и каждый производил очень мало продуктов, большинство из которых были предназначены для внутреннего потребления, т.е. для обеспечения базовой самодостаточности. Но в тот момент, когда киббуц перешел на промышленное производство, ему пришлось отойти от принципа примитивного социализма, на котором он был

изначально основан и при котором каждый его член получал равную долю в прибыли. Киббуц превратился в работодателя. В Израиле Федерация профсоюзов является владельцем подавляющей части индустрии; это главный работодатель страны. Большая часть израильской промышленности, по сути, "социализирована", однако это никоим образом не изменило позиции власти работодателя и не устранило проблем трудовых отношений. Хотя киббуц оказал на сионизм огромное психологическое и политическое влияние, его экономическое влияние в Израиле остается незначительным и очень ограниченным. В киббуцах сегодня живет не более 5% населения всей страны; молодые люди массово покидают их, с готовностью меняя на изобилие потребительского общества городов.

Тот простой факт, что результаты деятельности современного института всегда лежат за его рамками, означает, что экономическое вознаграждение его членов всегда поступает извне и определяется за рамками института, что неминуемо приводит к потребности во власти и полномочиях. Фактически появляются два типа отношений власти. С одной стороны, существуют отношения власти между менеджментом и трудом. С другой стороны, различные группы внутри рабочей силы, хотя они пребывают в одинаковых отношениях с менеджментом, тоже находятся в состоянии острой и ожесточенной борьбы друг с другом за относительные доли в общем продукте, подлежащие внутреннему перераспределению.

Маркса можно простить за то, что он сто лет назад свято верил в то, что передача прав собственности рабочему позволит разрешить проблему. Однако его предшественники, социалисты-утописты, особенно Фурье, задолго до Маркса пришли к выводу, что проблема заключается в самой природе современных институтов, а не в эксплуатации, не в праве собственности и ни в какой-либо другой юридической, политической или социальной структуре. Фурье, в частности, считал, что истинная промышленная демократия требует абсолютно самодостаточной, изолированной экономической единицы, т.е. чего-то подобного израильскому киббуцу.

Но если события последних ста лет нас так ничему и не научили, то это свидетельствует о том, что проблема перераспределения носит скорее универсальный, чем исторический характер. Ее невозможно устранить. Решение, как перераспределить полученную прибыль среди членов института, необходимо будет принимать всегда. Как только учреждение, бизнес-компания, больница начинает создавать нечто большее, чем ограниченное количество простейших продуктов, предназначенных преимущественно для потребления внутри своей группы, отношения между личным вкладом каждого члена и результатами работы института уже не могут определяться "безличным" или "научным" способом. В этот момент дальнейшее равномерное распределение вознаграждений становится невозможным. Это поняли русские в 1930-х годах, а также все остальные экспериментаторы в области социализма, например югославы и китайцы. Следовательно, на этом этапе возникает потребность в перераспределении и в органе, который будет принимать соответствующие решения. Однако перераспределение, по сути, при этом становится скорее политическим, чем экономическим решением. Оно подлежит множеству ограничений и подвержено влиянию большого количества внешних факторов — спроса и предложения, условностей общества, традиций и т. д. Но на последней стадии такое решение непременно должно быть как-то и кем-то принято. Этого не может избежать ни один современный институт, и меньше всех — бизнес-предприятие.

ЗАБЛУЖДЕНИЕ ОТНОСИТЕЛЬНО ДОМИНИРУЮЩЕГО АСПЕКТА

Физиологический, психологический, социальный аспект и аспект власти — все они существуют отдельно друг от друга. Каждое из них можно и, по сути, нужно рассматривать и анализировать независимо. Тем не менее для работника они присутствуют всегда — они неизменно присутствуют в его отношении к работе, к должности, к коллегам, к менеджменту. И

управлять ими нужно вместе. Однако все они действуют в совершенно разных направлениях. Требования одного аспекта сильно отличаются от требований другого.

Основное заблуждение традиционных подходов в отношении процесса работы состоит в том, что они считают один из этих критериев *доминирующим, главным*.

Маркс, а также большинство других экономистов полагали, что доминирующим является экономический аспект. По их мнению, если удалось бы изменить экономические отношения, то отчуждение в труде исчезло бы. Марксизм с треском провалился, когда стало очевидным, что экспроприация экспроприаторов существенным образом не меняет отношение работника и его отчуждение, поскольку не способно изменить ни один из остальных аспектов (как, впрочем, и самого экономического).

Кстати, этим объясняется мода на "молодого Маркса" среди сегодняшних марксистов. Утверждают, что этот персонаж — в основном вымышленный — рассматривал отчуждение как экзистенциальное зло общественной системы и как зло моральное, а не как зло экономической системы. Зрелому марксисту не понадобилось очень много времени, чтобы понять, что никакая программа, никакая деятельность не может базироваться на таком общем и неконкретном понятии, как *идеология*.

Приведем пример диаметрально противоположного подхода. Элтон Мэйо, например, считал, что доминирующим аспектом являются межличностные отношения внутри рабочей группы, т.е. психологический и социальный аспекты. С одной стороны, невозможно нанять рабочие руки, не наняв при этом самого человека, но, с другой стороны, труд сам по себе тоже имеет значение, он влияет на групповые отношения. Мэйо и его сторонники вообще не рассматривали экономический аспект и аспект власти.

Следует отметить, что эти аспекты находятся в очень сложных взаимоотношениях друг с другом. Тут существует правильная "конфигурация", но она быстро меняется под влиянием изменений условий труда работника.

Абрахам Маслоу³, отец гуманистической психологии, показал, что потребности человека имеют форму иерархической пирамиды. Когда удовлетворяется потребность низшего порядка, она становится все менее и менее важной, в то время как следующая по иерархии потребность становится все более важной.

Маслоу применил к потребностям человека принцип предельной полезности, и его подход отличается чрезвычайно глубокой и серьезной аргументацией. В пирамиде Маслоу экономические потребности расположены внизу, а потребность самореализации расположена на вершине пирамиды. Однако очередность потребностей в теории Маслоу — это не самое важное. Важным является открытие, что потребности не являются абсолютными. Чем больше удовлетворяется та или иная потребность, тем меньшую значимость имеет ее удовлетворение для человека.

Маслоу, однако, не учел, что потребность меняется в процессе ее удовлетворения. Когда удовлетворена экономическая потребность, т.е. человеку больше не нужно подчинять каждое свое действие и саму свою человеческую суть, чтобы добыть очередное пропитание, то экономические вознаграждения перестают играть для него основную роль. Однако это не означает, что экономические вознаграждения становятся менее важными. Действительно, способность экономического вознаграждения обеспечивать позитивную мотивацию при этом снижается, но его способность вызывать неудовлетворенность человека в случае разочаровании резко увеличивается⁴. По словам Герцберга, в этом случае экономические вознаграждения прекращают быть стимулами и становятся "гигиеническими факторами". Если не уделять им достаточного внимания, другими словами, если присутствует неудовлетворенность работника экономическими вознаграждениями, то они становятся факторами, препятствующими успеху организации.

³См. книгу *Motivation and Personality* (Harper & Row, 1954).

⁴ Впервые это было отмечено в моей книге *The New Society*. Фредерик Герцберг (Frederick Herzberg) также предоставил более подробный анализ в своих книгах *Motivation to Work* (Wiley, 1959) и *Work and Nature of Man* (World, 1966).

И это, как мы теперь знаем, относится ко всем человеческим потребностям, выявленным Маслоу. Когда потребность приближается к пику своего насыщения, ее способность вознаграждать работника и ее мощь как материального стимула резко снижается. С другой стороны, ее способность препятствовать, создавать неудовлетворенность и создавать противодействие человека стремительно возрастает.

Два вице-президента одной компании, зарплаты которых отличаются лишь на пару сотен долларов, с экономической точки зрения равноценны. При их уровне заработной платы подоходный налог будет настолько высоким, что на эту разницу можно просто не обращать внимания. Тем не менее вполне возможно, что вице-президент с более низкой заработной платой страдает раздражением и завистью. Насколько бы ни была велика его зарплата, преимущество коллеги будет для него как бельмо на глазу. То же самое наблюдается и на более низких уровнях организации. Любой лидер профсоюза на сегодняшний день знает, что ключевой проблемой является не абсолютный размер заработной платы, а различия в ней между разными категориями работников. Нет способа удовлетворить и квалифицированного работника, настаивающего на оплате на 20% большей, чем получает работник с меньшей квалификацией, и менее квалифицированного работника. Оба останутся одинаково неудовлетворенными. Если различия в оплате будут сокращены, то квалифицированный работник сочтет себя обделенным. С другой стороны, если различия сокращены не будут, то обделенным будет считать себя менее квалифицированный работник.

Однако, вопреки предположениям Маслоу, разные аспекты человека на работе по мере их приближения к удовлетворению меняют свой характер. И, как мы только что увидели на конкретном примере, оплата труда становится при этом компонентом социального или психологического аспекта, а не экономического.

Может случиться и обратное — основой экономических потребностей могут стать власть и статус. Например, в югославской промышленности представители рабочих в рабочих

советах, которые занимают очень престижное и влиятельное положение в обществе, тут же требуют также и большего вознаграждения. Как минимум они требуют привилегий — лучшую квартиру, новый кабинет, секретаря, скидки на товары в магазинах компании, — которые, по их словам, являются экономическим вознаграждением, соответствующим их новому статусу.

Нам нужно узнать гораздо больше, чем известно на данный момент, об аспектах процесса труда и их взаимоотношениях. В данном случае мы имеем дело с "конфигурацией", которую практически невозможно проанализировать.

Тем не менее менеджер должен научиться управлять сложившейся ситуацией уже сейчас. Он должен найти решения или хотя бы выявить определенные условия, которые дадут ему возможность сделать труд продуктивным, а работника — ориентированным на достижения. Он должен понять, какие требования необходимо для этого выполнить. Он не может рассчитывать на то, что преуспее в выполнении своей миссии, полагаясь исключительно на опыт последних двухсот лет. Ему просто необходимо выработать новые подходы, новые принципы и новые методы, причем сделать это нужно как можно быстрее.

ПОВЫШАЕМ ПРОДУКТИВНОСТЬ ТРУДА: ТРУД И ПРОЦЕСС

Труд универсален — Квалификации и знания важны в процессе выполнения работы, а не для самого труда — Четыре этапа достижения продуктивности труда — Анализ труда — Тэйлор и его ученики — Что входит и не входит в организацию промышленного производства — Сосредоточенность на конечном продукте — Планирование рабочих заданий не является частью анализа труда — Анализ труда — это лишь первый шаг — Принципы производства — Производство уникального продукта — Фиксированное и гибкое массовое производство — Процессное производство — Что требует каждый принцип

Мы часто говорим о неквалифицированном, квалифицированном и умственном труде, но это не совсем верно. Это не труд бывает неквалифицированным, квалифицированным или умственным, а сам исполнитель. Квалификации и знания являются аспектами рабочего процесса. Работа остается неизменной независимо от того, требует ли она каких-то значительных навыков или нет, много знаний или совсем чуть-чуть.

Раньше, чтобы изготовить пару туфель, человек должен был быть "высококвалифицированным". А сейчас уже почти целый век люди производят обувь, не имея практически никаких особых умений и навыков. Было бы не так уж трудно (хотя, возможно, экономически невыгодно) полностью автоматизировать процесс изготовления обуви, чтобы он больше вообще не требовал никакого ручного труда. И все же обувь, да, в общем, и процесс ее изготовления мало в чем изменились. Сохранились основные этапы работы от подготовки кожи до выкраивания, формования, стачивания и проклеивания. Эти этапы выполняются в той же последовательности, должны отвечать тем же требованиям и критериям, а также давать

один и тот же конечный продукт. Производство обуви не меняется, несмотря на коренные изменения требований к инструментам и навыкам исполнителей. Только настоящий эксперт может сказать, является ли пара туфель искусной ручной работой или продуктом полностью автоматизированного процесса. Это может показаться противоречивым, однако ключом к обеспечению продуктивности труда является понимание того факта, что труд универсален и носит обобщенный характер, в то время как квалификации и знания больше соотносятся с процессом, чем с результатом труда. Универсальность труда — идет ли речь о физическом или каком-то ином виде труда — предполагает, что работу можно выполнять систематично и, возможно, даже с применением научного подхода.

Первый шаг, который поможет работнику добиваться высоких результатов, заключается в обеспечении продуктивности его работы. Чем больше мы понимаем, чего требует сама работа, тем лучше мы можем внедрить работу в деятельность человека, которую называем исполнением. Чем лучше мы понимаем суть самого труда, тем больше свободы мы можем предоставить исполнителю. Никаких противоречий между научным менеджментом, т.е. рациональным и безличным подходом к работе, и продуктивным работником нет. Несмотря на все свои различия, эти две составляющие только дополняют друг друга.

Все исследования труда, проведенные до настоящего времени, ограничивались изучением физической работы по той простой причине, что до недавнего времени это был, в общем, основной вид трудовой деятельности. И в данной книге описание способов повышения продуктивности труда основывается прежде всего на физическом труде. Но те же принципы и подходы применимы к любому другому виду производственной деятельности, например к большей части услуг, обработке информации, т.е. большей части делопроизводства. Они даже применимы к большей части умственного труда. Отличаются только способы применения и инструменты. Именно из-за того, что труд универсален и носит обобщенный характер, нет никакой разницы между разными видами труда, конечным продуктом которого будет та или иная материальная вещь, информация или знания.

Для повышения продуктивности работы требуется выполнить четыре действия, каждое из которых отличают свои особенности и требования.

Во-первых, необходим *анализ*. Мы должны разбираться в конкретных *операциях*, необходимых для труда, знать их последовательность и требования к ним.

Во-вторых, нам также нужен *синтез*. Отдельные операции должны объединяться в определенный производственный *процесс*.

В-третьих, мы должны обеспечить *контроль* направления, качества, количества, стандартов и исключений для этого процесса.

И в-четвертых, должны быть обеспечены все необходимые *инструменты*.

Следует отметить еще один важный момент. Исходя из того, что труд объективен и безличен, а также является "чем-то", даже если речь идет о создании чего-то нематериального, например информации или знаний, для обеспечения продуктивности труда следует начать с конечного продукта — результата работы. Нельзя начинать со средств и инструментов, необходимых для выполнения работы, — будь то навыки или формальные здания. Навыки, информация и знания являются инструментами, а способ применения того или иного инструмента, время и цель его применения должны всегда определяться конечным продуктом, к получению которого стремится исполнитель. Именно конечный результат позволяет понять, какую работу необходимо выполнить. Он также определяет требуемый синтез, который следует внедрить в процесс, форму приемлемых механизмов контроля и особенности необходимых инструментов.

АНАЛИЗ ТРУДА

Анализу труда — известному еще как исследование организации труда, научный менеджмент и организация промышленного производства — уже около ста лет. Как уже говорилось выше, он берет свое начало с деятельности Фредерика В. Тэйлора, которой он занимался в 1880-х годах, исследуя отдельные ручные операции.

Достаточно вспомнить его знаменитое исследование переброски песка на сталелитейном заводе. Оно было завершено вскоре после смерти Тэйлора во время Первой мировой войны. В годы войны и первые послевоенные годы самые известные ученики Тэйлора, Фрэнк Гилбрет и Генри Гант, сделали свой вклад в научный менеджмент, создав то, что, судя по всему, можно было бы назвать сценарием и синтаксисом анализа труда.

Гилбрет изучал, выделял и классифицировал каждое отдельное движение, которое имело отношение к физическому труду: что значит "поднять", "перенести", "передвинуть" и "положить". Его терблиги (фамилия ученого, написанная наоборот) включают абсолютно все операции, производимые руками человека; они конкретизируют то, как можно лучше всего выполнить каждую операцию, какое требуется движение, сколько времени на него понадобится, и т.д. Однако они не являются, как считают некоторые, азбукой. Они больше похожи на китайские иероглифы — символы фундаментальных общих понятий, содержащие в себе всю информацию, необходимую для их же создания.

В это же время Гант занялся конфигурацией операций, составляющих работу. График Ганта, который начинается с определения требуемого конечного продукта и описывает каждый этап на пути к его получению в четкой последовательности и с указанием времени на выполнение каждого этапа, по сути, стал синтаксисом труда.

Долгое время в нашем распоряжении была не только теория анализа труда, не менее распространенной была и практика. Промышленный инженер является неотъемлемым элементом производственной среды, завода, транспортной сферы и все чаще и чаще в офисной работе. Организация промышленного производства сегодня является признанной учебной дисциплиной, на тему которой было написано огромное число книг. И, как уже говорилось, все это оказало чрезвычайно большое влияние.

Таким образом, менеджеры склонны полагать, что об организации промышленного производства им известно все, что может понадобиться им в их работе. Им простительна убежденность в том, что анализ труда столь же изучен, как, например, такой не менее

известный инструмент, как учет затрат, и требует лишь незначительных усилий по управлению с их стороны. Они уверены, что знают все основы. Если им задать вопрос, из чего состоит анализ работы, они обязательно назовут следующие элементы.

1. Выявление всех операций, необходимых для производства известного конечного продукта и выполнения известной части работы.
2. Рациональная организация последовательности операций для обеспечения самого простого, наиболее гладкого и экономичного протекания процесса работы.
3. Анализ каждой отдельной операции и ее пересмотр с целью обеспечения наиболее эффективного исполнения, включая предоставление соответствующих инструментов, требуемой информации и материалов там и тогда, когда это необходимо.
4. Объединение этих операций и формирование соответствующих требований к сотрудникам, выполняющим ту или иную работу.

И, в сущности, именно об этом рассказывается в книгах по организации промышленного производства и именно этому обучают на соответствующих курсах. Однако это не совсем то, что обеспечивает действительную эффективность анализа труда.

Прежде всего, в таком типичном ответе не хватает первого, решающего этапа анализа труда. Анализ труда начинается не с выявления операций. Он начинается с определения желаемого конечного продукта. Как продемонстрировал Гант 60 лет назад (но несмотря на это, лишь немногие пока смогли это понять), анализ труда должен начинаться с вопросов: "Что мы хотим произвести? Что представляет собой труд? Как можно разработать конечный продукт так, чтобы сделать труд максимально простым, продуктивным и эффективным?"

Возможно, именно на Тэйлоре (это, очевидно, единственное, в чем можно упрекнуть работу этого великого человека) лежит ответственность за распространенную ошибку — не замечать чего-то столь очевидного, как конечный продукт, который Тэйлор

принимал за нечто само собой разумеющееся. Он сосредоточил свое внимание на отдельной задаче, а не на всеобщем конечном результате.

Если начать с задачи, а не с конечного продукта, то это может привести к великолепной организации работы, которую вообще не стоило было выполнять. Нельзя предполагать (как в свое время поступил Тэйлор), что конечный продукт целесообразен, систематичен и постоянен. В большей части процессов он представляет собой не что иное, как непроверенные предположения, многочисленные истории, традиции, обычаи и разнообразные наслаения ошибок людей. Любой человек, который берется за анализ конечного продукта или самого труда, вскоре задастся вопросом: "Почему мы делаем это и то?" Как правило, ответ один: "Потому, что мы всегда так делали". Никому не известно, какую долю неэффективности, т.е. утраченной продуктивности, можно приписать безоговорочному принятию конечного продукта — в том виде, в каком он есть. Но мне приходилось слышать от опытных промышленных инженеров, что эта доля составляет 30% от общих затрат и общих усилий. И с моей точки зрения, эта оценка отнюдь не завышена.

Поэтому менеджеру следует отдавать себе отчет в том, что его аналитики работы должны участвовать в разработке и управлении продуктом и процессом. Вероятно, конечный продукт невозможно разработать таким образом, чтобы прежде всего облегчить труд. Его основные качества определяются потребностями и ценностями потребителя, а не производителя. Но в рамках, устанавливаемых этими основными качествами, присутствует, как правило, значительная свобода действий для планирования товара или услуги так, чтобы производство проходило результативно или нерезультативно, просто или с ненужными осложнениями, экономично или, наоборот, расточительно.

Следующая и более известная недоработка традиционного определения анализа труда сводится к тому, что он включает в себя то, что на самом деле в него не входит. Четвертый, последний, шаг, который большинство менеджеров и промышленных инженеров (по крайней мере, на западе) включают в свое определение организации

промышленного производства, в действительности не являются частью труда. Создание должностных инструкций — это уже не анализ. Или анализ, предметом которого является уже не труд, а рабочий процесс. И несмотря на то, что промышленный инженер все же выполняет определенную роль в этом процессе, она совершенно не похожа на ту, которую он исполняет в ходе анализа работы (о чем более подробно вы сможете узнать в главе 21).

Включение формирования должностей в анализ труда является одной из основных причин традиционного сопротивления, которое организация промышленного производства встречает со стороны простых рабочих. Именно оно вызывает враждебность интеллектуалов к современной технологии, промышленности и организации в целом.

Но ведь люди сопротивляются и критикуют неправильное применение анализа труда, а не сам анализ. Обычно Тэйлора обвиняют в том (особенно сегодняшние психологи), что он пришел к "дегуманизации/обесчеловечиванию" рабочего, но это нечестно и несправедливо¹.

Это же не Тэйлор изобрел конвейер — в сущности, у него с этим механизмом не было ничего общего. С самого начала цель Тэйлора строго соответствовала самому гуманистическому подходу к процессу выполнения человеком труда. Как свидетельствуют его записи, Тэйлор знал, что обеспечение продуктивности труда является первым шагом. Но он также прекрасно отдавал себе отчет в том, что ни пустой желудок, ни подорванное здоровье не могут быть хорошей основой для полноценной жизни.

¹ Тэйлора осуждают за то, что в 1880 г. он не знал принципов постфрейдистской психологии. Как я сказал во время одного мероприятия (когда в 1967 г. получал от *Association for Advancement Management* награду "Ключ Тэйлора"), осуждать Тэйлора за его незнание этого — то же самое, что осуждать Ньютона за то, что он в 1690 г. не был знаком с квантовой механикой или неевклидовой геометрией).

Тэйлор принялся за выполнение главной задачи — создать экономическую и физическую базу благосостояния рабочего. Не случайно, что самым страстным последователем Тэйлора был величайший американский гуманист начала XX века Льюис Д. Брандейс, который позже стал выдающимся судьей Верховного Суда и ярким поборником прав и достоинства человека в суде.

Именно Брандейс, действовавший как агент Тейлора по связям с общественностью, самостоятельно назначив себя на эту должность, придумал термин "научный менеджмент", чтобы привлечь внимание людей к работе Тэйлора.

Однако факт остается фактом: научный менеджмент или организация промышленного производства могли остановиться на том, на чем остановился сам Тэйлор. Лишь немногие теоретики и практики научного менеджмента задумывались над самим процессом выполнения работы, т.е. над синтезом операций и превращением их в действительную работу².

Менеджер должен знать, что логика анализа труда и анализа структуры труда — это две различные логики. Первая — это логика самого труда, а вторая — логика процесса ее выполнения. Последний, и самый распространенный аспект неправильного понимания анализа труда промышленным инженером сводится к его убежденности в том, что этот анализ и является трудом в целом. Напротив, это все лишь первый шаг на пути к обеспечению продуктивности труда. Анализ выявляет конкретные операции, их последовательность и взаимосвязь. Он имеет отношение к отдельным частям, а не к процессу производства в целом с его структурами, экономикой и эффективностью.

² Исключением из правила, что немаловажно, стал один из учеников Тэйлора, Ален Могенсен, который в 1920-х годах впервые предложил то, что он называл "упрощением методов работы". В самом начале это явление походило на то, что в настоящее время открыли снова и назвали "обогащением труда"; возможно, оно стало его предтечей.)

ПРИНЦИПЫ ПРОИЗВОДСТВА

Производство — это не обработка инструментами тех или иных материалов. Это применение к труду определенной логики. Чем яснее, последовательнее, рациональнее применяется правильная логика, тем более масштабным и многообещающим становится производство.

Это определение предполагает существование определенных принципов производства. Требуется несколько основных моделей со своими ограничениями, требованиями и характеристиками. Кроме того, под этим определением скрывается следующее: чем более точно разработан процесс производства в соответствии с одним из этих принципов, тем более гладким, эффективным и продуктивным он будет.

В каждой производственной системе существуют свои требования к менеджменту — во всех областях и на всех уровнях. Ведь любая система требует определенных знаний, навыков и качества работы. И один набор требований вовсе необязательно будет "важнее" другого, ведь нельзя считать неевклидову геометрию важнее евклидовой — это просто разные вещи. Если менеджмент не признает требований, предъявляемых к нему его системой производства, то он не может сделать труд по-настоящему продуктивным.

Понимание этого приобретает особую значимость сегодня, когда большое число процессов (как в производственной, так и в информационной сфере деятельности) переходят из одной системы к другой. Если этот переход рассматривается только как вопрос используемых машин, методик и приборов, то новая система принесет корпорации только трудности. Для того чтобы заметить и воспользоваться ее преимуществами, руководство должно отдавать себе отчет в том, что новая система привносит в организацию новые принципы, и понимать суть этих принципов.

В настоящее время известно четыре основных принципа производства, каждый из которых был разработан специально для промышленного производства, т.е. в основном для традиционного физического труда. Но все они одинаково применимы и в сфере умственного труда, как минимум, для усвоения знаний, накопленных

человечеством, и дальнейшего их использования.

Этими четырьмя системами являются: производство уникального продукта; фиксированное массовое производство; гибкое массовое производство и процессное, или поточное, производство. У каждой из этих четырех систем есть свои особенности, и каждая из них выдвигает к менеджменту свои специфические требования.

Существуют два общих правила улучшения производственных показателей и снятия ограничений: 1) способность организации избавиться от производственных ограничений быстрее и на более продолжительный промежуток времени зависит от того, насколько последовательно и полно применяют принципы, присущие данной системе; 2) сами системы предлагают четкую последовательность прогресса. Производство уникального продукта автоматизировано и отлажено меньше всего, а процессное производство — больше всего. Эти системы представляют собой разные стадии контроля ограничениями, имеющими физическую природу. Это не означает, что возможности прогресса можно найти на каждом этапе перехода от системы уникального продукта до системы процессного производства. Каждая система имеет свое специфическое применение, потребности и ограничения. Однако на данный момент мы достигаем такого уровня, на котором уже можно организовать части производства по принципам более продвинутой системы, и одновременно учимся, как гармонично сочетать разнообразные системы в рамках одного производственного процесса.

Существуют также два общих правила, регулирующих требования к менеджменту, выдвигаемые каждой системой. Первое: системы отличаются не только уровнем своих потребностей, но также компетентностью и порядком выполнения работы. Менеджмент при переходе от одной системы к другой должен быстрее учиться, как делать нечто новое, а не как лучше делать то, что уже известно. Второе: чем больше мы преуспеваем, постоянно применяя принципы каждой отдельной системы, тем легче менеджменту удастся удовлетворять существующие потребности организации.

Менеджмент обязательно должен отвечать требованиям системы, которая должна быть в его организации, учитывая природу ее продуктов и процесса, а не той, которой компания пользуется на данный момент. Невозможность или нежелание использовать наиболее подходящую систему отрицательно сказывается на качестве труда; это не приводит к снижению требований к менеджменту, а неизбежно усиливает трудности управления бизнесом.

Одним из ярких примеров рассматриваемой проблемы является производство томассовской стали — технологический процесс, изначально базирующийся на системе уникального продукта. Вероятно, нет другой отрасли промышленности, которая бы приложила больше усилий и больше преуспела в усовершенствовании системы уникального продукта. Однако проблемы, с которыми сталкивается менеджмент предприятий-сталепроизводителей, в основном связаны с процессным производством. Среди них можно назвать большие потребности в основном капитале и необходимость непрерывного производства, которые предполагают высокую точку самоокупаемости; потребность в высоком и стабильном уровне бизнеса; потребность в принятии решений относительно основных капиталовложений в далеком будущем и т.п. Вследствие всего этого структура издержек сталелитейной промышленности больше соответствует капиталоемкому процессному производству. В то же время производство томассовской стали пользуется некоторыми экономическими преимуществами процессного производства. Таким образом, сталелитейная промышленность постоянно разрывается между недостатками процессного производства и выгодами производства уникального продукта. В периоды стремительного роста и чрезвычайно высокого спроса она может в течение нескольких лет принести очень большие прибыли. Однако через определенное время доходность сталелитейного производства неизбежно начнет снижаться и перестанет соответствовать истинным потребностям промышленности— до тех пор, пока процесс производства томассовской стали не перейдет от механического производства уникального продукта к тому, что по сути будет химическим производственным процессом.

Короче говоря, при управлении бизнесом важнее всего знать, какую систему следует применять; руководствоваться ее принципами до тех пор, пока имеется такая возможность; установить, какие части производства можно реорганизовать в более продвинутую систему, и сделать это; располагать знаниями относительно требований каждой из систем к менеджменту.

При наличии исторических и технологических преград, мешающих организации организовать производство в рамках соответствующей системы, как в случае с производством томассовской стали, систематическая работа по их преодолению является главной задачей менеджмента. Не стоит стремиться хотя бы еще немного повысить эффективность системы, которая по своей природе уже стала неподходящей.

Поскольку сталелитейное производство действовало вопреки этим правилам, оно направило в ложное русло многие из своих значительных технологических усилий. После того как сталелитейное производство превратится в процессное, эти усилия, сконцентрированные на усовершенствовании традиционного процесса, можно считать потраченными впустую. И ждать этого нам осталось не так уж долго.

Компания, применяющая неправильную систему, вынуждена удовлетворять требованиям, выдвигаемым к менеджменту соответствующей и более прогрессивной системой. У нее нет средств оплачивать это, и получить необходимые средства она может, только воспользовавшись увеличившейся производственной способностью, обеспечиваемой более продвинутой системой.

Все четыре принципа производства являются основой как для продуктивного труда, так и для работника, сориентированного на достижения. Все они соответствуют динамике труда либо, как минимум, могут стать таковыми. И когда им это не удастся, все дело не в принципе, а в неправильном его употреблении.

В частности, неспособность массового производства обеспечить рабочего возможностью достичь высоких результатов — это, по сути, плохой инжиниринг. Проблема в данном случае заключается в непонимании либо значения механизации (об этом речь пойдет в

следующей главе), либо различия между трудом и процессом (более подробно об этом можно узнать в главе 21).

ПРОИЗВОДСТВО УНИКАЛЬНОГО ПРОДУКТА

Что же представляют собой эти четыре системы производства и их принципы?

Первым идет производство уникального продукта, при котором каждый продукт индивидуален. Конечно, строго говоря, такого явления, как производство уникальных продуктов, не существует; их способен создавать только художник. Но строительство военного корабля, турбины или небоскреба во многом напоминает создание уникального продукта. То же можно сказать и о традиционном способе поочередного возведения домов и в большинстве случаев — о производстве на предприятии, работающем по индивидуальным заказам.

Уникальным при производстве уникального продукта является сам продукт. В сущности, в производстве уникального продукта всегда используются стандартные инструменты и, как правило, стандартные материалы.

Ювелиры, работающие с золотом и серебром, пользуются одними и теми же инструментами и производят очень похожие конечные продукты. Однако традиционно эти два ремесла организовывались отдельно друг от друга, поскольку в них используются разные материалы. Возможно, это экстремальный пример и образец чрезмерной специализации, но он наглядно демонстрирует ключевые характеристики производства уникального продукта.

Типичная организация, производящая уникальный продукт, пользуется однородными стадиями. При постройке типичного дома на одну семью — один из самых старых образцов производства уникального продукта — мы можем выделить четыре таких стадии. Во-первых, выкапывание котлована под фундамент и заливка бетона для возведения стен фундамента и подвального этажа. Во-вторых, возведение каркаса и постройка крыши. В-третьих, строительство водопровода и прокладывание электропроводки. И

в-четвертых, внутренние отделочные работы. Каждый из этих этапов предельно четко определен, поскольку работа по строительству дома может считаться завершенной лишь после того, как будет доведена до конца каждая из стадий без какого-либо ущерба, — даже если речь будет идти о довольно продолжительном промежутке времени. С другой стороны, на каждой из стадий работа должна быть доведена до конца, в противном случае будет нанесен ущерб уже выполненной части работ, а возможно, их придется выполнять снова. В зависимости от дома каждый из этапов может выглядеть по-разному, однако последующие стадии из-за этого не должны пострадать, измениться или быть выполнены с опозданием. С точки зрения внутренней логики продукта, т.е. готового дома, каждый этап сам по себе является целостным элементом.

Производство уникального продукта с его организацией труда путем выявления однородных стадий радикально отличается от ремесленной организации, в которой плотник или водопроводчик самостоятельно выполняет все плотницкие или слесарные работы. Говоря о производстве уникального продукта, мы подразумеваем не сноровку, связанную с определенным ремеслом, а умения, связанные с определенной стадией выполнения работы.

Примером может служить специалист, занимающийся установкой телефона, который, не являясь опытным электриком, столяром, слесарем или кровельщиком, делает электрическую проводку, выпиливает отверстия между планками, делает заземление, а при необходимости может снять декоративную плитку и вернуть ее на место. Другими словами, либо каждый из рабочих, участвующих в выполнении работ на каждом этапе, должен уметь выполнять любые задания, характерные для данной стадии, либо, как в случае строительства турбины, для каждого из этапов должна быть создана своя сплоченная команда, в которой будут работать специалисты, обладающие навыками, необходимыми для всех этапов. При этом ни отдельно взятый человек, ни целая команда не должны обладать навыками, выходящими за рамки конкретной стадии.

Именно благодаря такому подходу США смогли построить такое

огромное количество кораблей во время Второй мировой войны. Тогда речь шла не о массовом производстве, в результате которого появилось небывалое множество судов. Это было сделано благодаря тому, что в производстве использовалось четкое разделение труда на однородные стадии, систематическая организация рабочей группы для выполнения конкретных требований каждого из этапов и систематическая подготовка большого числа людей для выполнения требуемой работы на каждом из этапов. Это, в свою очередь, сделало возможным последовательный процесс труда, что позволило существенно сократить время производства.

ФИКСИРОВАННОЕ И ГИБКОЕ МАССОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Как правило, когда люди слышат термин "массовое производство", то большинство из них сразу вспоминают о конвейере. Но это не совсем верно. Очень незначительная доля массового производства связана с работой на конвейере. Конвейер является редким исключением даже в настоящем массовом производстве в самом ярком его проявлении.

Ярким примером может служить сборка электронных приборов, таких как радиоприемники, телевизоры и телефоны. Это настоящее массовое производство, но всю работу от начала до конца выполняет один человек. На самом деле операции выполняются в четкой последовательности. В этом смысле существует четкий порядок выполнения работ: от закрепления первой заклепки до спаивания всех монтажных соединений и контроля готовой продукции. Но в традиционном смысле такой упорядоченности не существует. Работа сама по себе не перемещается, она неизменно находится на рабочем месте человека.

А конвейер, несмотря на яркость этого образа в воображении людей и в описаниях социологической литературы, в чистом виде встречается довольно редко. В 1970 году лишь один из пятидесяти американских рабочих стоял у конвейера. Даже на производственных предприятиях США на конвейере работает очень незначительная часть работников — меньше 6%. Работа на конвейере является редкостью даже для автомобилестроения: из 550 тысяч рабочих

корпорации General Motors только треть стоят у конвейера.

Более того, традиционное представление о конвейере предполагает существование лишь фиксированного массового производства. Однако преобладающим принципом производства является "гибкое" массовое производство.

Эти два принципа объединяет тот факт, что конечный продукт собирается из *стандартизованных деталей*. При производстве уникального продукта используются унифицированные инструменты и материалы. И они, в свою очередь, также состоят в большинстве своем из стандартизованных деталей. Другими словами, массовое производство больше собирает, чем создает.

Современное массовое производство берет начало от производства винтовок для американской пехоты во время войны 1812 года. И действительно, уже к 1880 году, т.е. задолго до Генри Форда, методы массового производства получили широкое распространение в американской промышленности, а также на таких предприятиях, как Zeiss Optical Works (Германия) и Ericsson (шведский завод по производству телефонов).

Возможно, именно оружейное производство поясняет причины того, что фиксированное массовое производство долгое время считалось единственно возможной технологией массового производства. При создании оружия для солдат, очевидно, важно получить абсолютно единообразный конечный продукт. Очень важно, чтобы одна винтовка ничем не отличалась от любой другой, использовала идентичные патроны, требовала одного и того же способа очистки и могла быть легко отремонтирована с помощью деталей другой винтовки.

При фиксированном массовом производстве, помимо инструментов, материалов и деталей, конечный продукт также является стандартизованным и единообразным. Однако гибкое массовое производство использует стандартизацию деталей для обеспечения возможного разнообразия конечных продуктов.

Исторически гибкое массовое производство сложилось за много веков до появления фиксированного массового производства. Оно сформировалось задолго до начала индустриализации. Нам слишком мало известно о методах строительства древних людей,

чтобы понять, к помощи каких производственных процессов они прибегали, но можно с большой долей вероятности утверждать, что большое число греческих и римских храмов в Европе и на Ближнем Востоке могли быть построены только с применением принципов гибкого массового производства. Относительно же готических соборов, а также тысяч готических церквей, построенных в Северной и Западной Европе в XII-XIV веках, доказательств существует огромное множество. Нет и доли сомнения в том, что они стали результатом именно гибкого массового производства. Основные части, компоновочные блоки, крыша и т.д. были полностью стандартизованы. Но в зависимости от замысла архитектора их комбинации менялись. Только окна, орнаменты, двери, т.е. особенности, отличавшие одну церковь от другой, производились с помощью методов производства уникального продукта. Но все эти особенности — что является немаловажным фактом — прибавлялись, в общем, к уже законченному строению. Другими словами, многообразие продукта в готических соборах и даже в небольшой готической приходской церкви достигалось уже на заключительном этапе процесса. Основной процесс был стандартизован, хотя и давал в конце концов разнообразные конечные продукты.

Большинство японских буддистских храмов, построенных в VIII-XVII веках, также являются результатами применения методов гибкого массового производства. Каждый из этих храмов имеет индивидуальный стиль, хотя все они состоят из стандартных частей: балки стандартной ширины и длины, стандартное кровельное покрытие и черепица, стандартные расстояния между уровнями пагоды и т.д. Такие индивидуальные особенности, как двери, железные ставни, орнаменты кровельной плитки на кромке свода, появлялись только в самом конце, создавая тем самым удивительное многообразие, которое все же основывалось на массовом производстве, т.е. стандартизованных частях, объединенных в единое целое по заготовленным ранее образцам. Деревянные японские храмы снова и снова сгорали дотла, но их без особого труда заново отстраивали по чертежам, на которых изображался только внешний вид храма. Вся структура была на-

столько стандартизована, что любой умелый ремесленник точно знал, как это все должно выглядеть.

Без методов массового производства никто и никогда не возвел бы ни готических соборов и церквей, ни японских храмов. Их строили разнорабочие, которые не обладали достаточным количеством навыков, либо вообще неквалифицированные работники. Такого числа опытных рабочих, какое было необходимо для возведения таких массивных строений в таком поразительном количестве, просто не могло быть в то время в бедных, малонаселенных областях, население которых в большинстве своем было неграмотным. Только методы массового производства позволяли обычным сельским жителям, которых набирали на строительные работы на летний период, выполнять огромный объем работы под руководством небольшого числа опытных мастеров, которые по завершении основных работ наносили характерные заключительные штрихи. Люди охотно работали в течение нескольких летних месяцев и считали, что за участие в этой освященной Богом работе им в будущем воздастся.

Однако когда принцип массового производства был открыт во второй раз в XIX веке, то единообразные стандартизованные конечные продукты воспринимались уже как нечто само собой разумеющееся. Этот факт отлично иллюстрирует Генри Форд.

Когда он сказал: "Клиент может заказать автомобиль любого цвета, если этот цвет черный", — он, в общем, не шутил. Он хотел продемонстрировать суть массового производства — изготовление единообразных продуктов в больших количествах. Конечно, он знал, что предоставить клиенту возможность выбора цвета автомобиля довольно просто, необходимо было лишь одно — предоставить красильщику, стоящему в конце конвейера, три-четыре краскораспылителя вместо одного. Но Форд также прекрасно отдавал себе отчет в том, что как только он сделает любую уступку в пользу многообразия, единообразие продукта вскоре исчезнет. А для него единообразие продукта было ключом к массовому производству.

Но с самого начала широко использовалась альтернатива массового производства — гибкое массовое производство, хотя

понимали это немногие. Отто Деринг, построивший первый цех посылочной торговли для Sears, Roebuck, создал уникальное предприятие массового производства, способное обрабатывать огромное количество индивидуальных заказов. Отдельные пункты в каталоге заказов по почте были представлены как стандартизированные детали. Каждый заказ выполнялся в результате одного и того же процесса, но на заключительном этапе получали не стандартный заказ. Это было именно то, что заказал тот или иной конкретный клиент. Уже на раннем этапе истории компании Sears, Roebuck в ее каталоге было несколько тысяч наименований продуктов, что теоретически и даже во многом практически означало: конечный продукт должен был собираться в миллионах различных сочетаний, а вероятность встретить два идентичных заказа практически равна нулю.

А еще раньше Эрнст Аббе (о нем мы более подробно поговорим в главе 20) основал свой завод по изготовлению линз, Zeiss Optical Works (Йен, Германия), который, по сути, был предприятием гибкого массового производства.

Еще одним примером может служить производитель сельскохозяйственных машин и оборудования, функционировавший на юге Калифорнии в 1930-1940-х годах, который разрабатывал и изготавливал специальные культиваторы для крупномасштабного земледелия на орошаемых территориях. Каждая из его разработок была сама по себе уникальной. Он, к примеру, создал машину, которая с помощью многочисленных насадок могла проводить все без исключения операции, необходимые для выращивания огурцов, — от подготовки почвы на склонах весной до сбора урожая на самой благоприятной стадии созревания и засолки огурцов. Он очень редко изготавливал больше одного агрегата того или иного типа. Однако все его изобретения (а их было более 700) производились из унифицированных, стандартных частей, производимых в США в больших количествах способом массового производства. Самой большой его заслугой была не разработка самой машины, способной отличать огурцы необходимой степени созревания для дальнейшей засолки, а умение находить массового производителя той детали, которая, хотя и

была изготовлена для совершенно иных целей, при использовании в культиваторе могла выполнять требуемые функции.

Для применения принципа гибкого массового производства применяется специфическая методика — систематический анализ продуктов для определения прототипа, который ложится в основу их очевидного многообразия. После анализа этот прототип можно организовать таким образом, чтобы минимальный набор стандартизованных деталей позволял собирать максимальное количество разных продуктов. Другими словами, бремя многообразия удаляется из процесса производства и переносится на процесс сборки.

Конечно, существуют процессы, для которых стандартизация конечного продукта желательна, например, те же винтовки для пехоты. Существуют также и другие процессы, в условиях которых достаточно широкое многообразие внешнего вида ради удовлетворения потребности рынка может быть интегрировано в процесс фиксированного массового производства.

Корпорация General Motors всегда делает акцент на том, что их автомобили выпускаются в таком количестве модификаций (цвет, стили корпуса, обивка сидений, аксессуары и т.п.), что потребители в конечном счете имеют возможность выбора из миллионов различных комбинаций конечного продукта. Но что еще важнее (хотя General Motors особо это не рекламирует), во всех продуктах корпорации — Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac — используются одни и те же рамы, корпуса и в большинстве один и тот же двигатель, не говоря уже о тормозах, системе освещения и т.п. Несмотря на то что автомобили выглядят по-разному, имеют разные технические характеристики и представляют собой огромное множество сочетаний основных стандартизованных элементов, все они (за исключением Cadillac) собираются на одном и том же конвейере. В сущности, все они являются продуктами фиксированного массового производства и производятся с помощью процесса, который почти ничем не отличается от того, который использовали во времена Генри Форда.

Но для того чтобы достичь подобного многообразия в условиях фиксированного массового производства, необходимо обеспечить

изготовление в значительных количествах каждой отдельной детали, которые, помимо автомобилестроения, могут использовать еще несколько отраслей промышленности. Если количество какой-либо комплектующей элемента не будет достаточным, фиксированное массовое производство будет обеспечивать только поистине стандартизованный продукт, в чем в свое время убедился Форд.

Например, компания American Motors находится в весьма невыгодном положении, поскольку ей приходится обеспечивать довольно широкое многообразие конечных продуктов (по крайней мере, во внешнем виде и в стиле), не обладая преимуществами масштаба General Motors. И все же ежегодно эта корпорация производит 300-400 тыс. автомобилей, что само по себе является внушительной цифрой, если, конечно, речь идет не об американском автомобилестроении.

Для большинства процессов массового производства предпочтительным принципом является гибкое массовое производство. Однако до недавнего времени сложно было сочетать гибкое массовое производство с механизацией. Инструменты, применяемые в массовом производстве, по определению были негибкими.

С наступлением эры компьютеров производство начало стремительно меняться. Особенно это относится к появлению маленького компьютера, который стал частью машины или автоматизированной системы и устранил негибкость инструмента и вместе с тем одно из основных препятствий на пути к гибкому массовому производству. В традиционном массовом производстве и традиционном станкостроении в частности любые преобразования продукта или технологического процесса приводят к остановке всего процесса. Любая модификация требует новой наладки станка, чистки инструментов, изменения структуры рабочих заданий, материалов, скоростей и т.п. Когда эта работа выполнялась вручную, на это уходило очень много времени. А еще хуже было то, что замена одного инструмента другим приводила к остановке всего процесса. Контроль с помощью компьютера позволяет избегать таких простоев. Благодаря заранее написанным программам компьютер способен внедрить модификацию практически мгновенно. Теперь

уже речь идет не о часах, а минутах и даже секундах.

И все же это еще не автоматизация. (О механизации и автоматизации мы поговорим в следующей главе.) Это радикальное усовершенствование механизации. Двумя яркими примерами могут послужить кораблестроительные отрасли Японии и Швеции. В 1960-е годы эти две страны сумели завоевать лидирующие позиции в мировом судостроении и вытеснили таких старых и опытных производителей, как шотландцы из Клайдсайда и немцы из Гамбурга, но причиной этого была отнюдь не более низкая оплата труда рабочих. Хотя заработная плата корабелов в Швеции действительно выше, чем в Германии и Шотландии, основной причиной успеха стало применение метода числового программного управления, в результате чего кораблестроение, традиционно работающее по принципу производства уникального продукта, превратилось в гибкое массовое производство. Благодаря этому шведские и японские кораблестроительные верфи получили возможность строить судна из стандартизованных частей и при этом обеспечивать широкое многообразие своих конечных продуктов не только в отношении внешнего вида, но и размера, структуры, скорости и т.п. Труд, как и при традиционном производстве уникального продукта, разделен на четкие этапы. Но на каждом из этапов идет процесс массового производства со стандартизованными частями, при этом их конфигурация характеризуется практически бесконечной гибкостью. В результате применения этого процесса серьезно сокращаются расходы и повышается скорость производства, и, самое главное, благодаря жесткому контролю производственный цикл становится абсолютно прогнозируемым. В результате, по всей вероятности, впервые за всю историю кораблестроения можно заранее определить надежную и достоверную дату доставки конечного готового продукта.

Компьютеризованный контроль изменений процесса также применялся в производстве других продуктов, например стеклянных бутылок, что привело к похожим результатам.

Числовое программное управление требует сложного, дорогостоящего изменения процесса, что, в свою очередь, сопряжено с серьезным и долговременным анализом продукта и

процесса. Но независимо от способов, использованных для перехода от фиксированного процесса к гибкому массовому производству, это привело к сильному сокращению издержек — иногда до 50-60%. Значительно возросла скорость производства. Планирование стало таким же надежным, как и в условиях фиксированного производства. В то же время стал возможным эффективный маркетинг.

Архитекторы готических соборов и церквей могли спроектировать церковь, которая отвечала потребностям индивидуального потребителя — священника, членов монашеского ордена или прихода и т.д., и при этом придерживаться стандартизованного производственного процесса, в ходе которого использовались унифицированные комплектующие и применялась неквалифицированная рабочая сила.

Гибкое массовое производство тоже позволяет производить очень широкий спектр действительно разнообразных продуктов, но при этом используется абсолютно стандартизованный производственный процесс. По этой причине можно предвидеть, что именно гибкое массовое производство вскоре превратится в систему массового производства завтрашнего дня, при которой количество конечных продуктов, полученных в результате применения фиксированного массового производства, будет сведено до минимума, а единообразие будет главной потребностью и характеристикой потребителя.

ПРОЦЕССНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Четвертой системой является процессное производство. В нем процесс и продукт объединяются в единое целое.

Классическим примером обрабатывающей отрасли промышленности является нефтеперегонный завод. Характеристики конечных продуктов в результате очистки сырой нефти определяются тем, какой процесс для этого используется. Завод может выпускать только конкретные нефтяные дистилляты, для выпуска которых он был построен, и только в определенных пропорциях. Если необходимо добавить новые дистилляты или если

должна быть значительным образом изменена пропорция разных дистиллятов, придется перестраивать весь завод. Процессное производство характерно также для химических отраслей; с незначительными вариациями его можно считать основополагающей системой и для предприятий по переработке молока, и для завода, выпускающего листовое стекло.

Процессное производство является интегрированной системой. В нем нет ни стадий, ни отдельных частей. Существует только один процесс. Типичное процессное производство использует один основной материал. Однако, исходя из природы этого материала, в данном случае сырой нефти, на выходе получается широкий спектр чрезвычайно разнообразных готовых продуктов, используемых в самых разных направлениях. Сам процесс отличается высокой степенью фиксации, даже больше, чем при фиксированном массовом производстве, а конечный продукт, как правило, отличается много большим разнообразием, чем при производстве даже уникальных продуктов.

Поскольку процессное производство является системой, при правильном его применении в нужных отраслях он обеспечивает значительную экономичность и продуктивность. Но при неправильном применении или при неполном превращении в процессное производство (как было описано выше, когда мы говорили о производстве томассовской стали) его жесткая фиксация процесса и расходы, как правило, сводят на нет все его преимущества.

Процессное производство является или, во всяком случае, должно быть моделью для огромного числа процессных производств, которые исторически сложились как производство уникального продукта или как фиксированное массовое производство. Основное отличие между хорошо налаженной телефонной системой и большинством почтовых отделений заключается в том, что телефонная служба организована как процессное производство и как настоящая система. Почтовые же отделения организуются в лучшем случае по принципу массового производства, а также по принципам уникального продукта со стадиями процесса и с совершенно разными процессами для различных "продуктов", например, когда речь идет о разных видах почтовых отправок. Понятно, намного легче послать

электронные импульсы, чем перемещать в пространстве бумажные конверты, не говоря уже о тяжелых посылках. Но в каких бы аспектах почтовой службе ни удалось добиться значительных усовершенствований в работе, это было сделано благодаря приближению существующей системы к модели процессного производства.

Все транспортные перевозки, независимо от того, будет это почта, какой-то груз или пассажиры, должны рассматриваться как процессное производство. Транспортные средства всегда должны быть системой, отличаться высокой степенью фиксации, быть четко спланированными и взаимозависимыми. Но каждое письмо, каждая посылка, не говоря уже о каждом пассажире, имеют свое место назначения. Таким образом, речь идет о практически бесконечном многообразии "конечных продуктов". И только система, т.е. в сущности, процессное производство, способна обеспечить этот конечный продукт и сделать это с большой эффективностью и продуктивностью и удовлетворяя каждого конкретного клиента.

ТРЕБОВАНИЯ КАЖДОГО ПРИНЦИПА

Каждый из четырех описанных выше принципов обладает разными характеристиками и выдвигает разные требования. Кроме того, каждый из них связан с разными расходами и имеет специфические преимущества и недостатки.

Производство уникального продукта является очень трудоемким процессом. Даже если процесс большей частью механизирован и не зависит от автоматизации, капиталовложения по сравнению с затратами на рабочую силу будут незначительны. Но это производство отличается большой гибкостью. Издержки на изготовление отдельного продукта высоки, но точки самоокупаемости — низки. Производство уникального продукта может функционировать при незначительном объеме производства или при значительных колебаниях выхода продукта. Оно выдвигает высокие требования к навыкам, но почти никаких требований к суждениям и

субъективной оценке.

Фиксированное массовое производство также более трудоемкий, чем капиталоемкий, процесс. Но оно требует действительно большого объема готовой продукции. Даже незначительные колебания в объеме выпускаемых продуктов отрицательно сказываются на экономических показателях всей системы. Для разработки такого процесса, а также для его обслуживания необходимы серьезные знания и навыки, в то время как для самих операций умение и опыт почти или вовсе не требуются. При разработке процесса необходим высокий уровень субъективного суждения, но в самих операциях оно практически не потребуется.

Гибкое массовое производство постепенно становится все более капиталоемким. Однако оно продолжает требовать и значительных трудовых затрат, а также большого объема валовой продукции, но при этом остается гибким в отношении состава и структуры выпускаемых продуктов. При разработке и обслуживании этой системы необходимы значительные умения и навыки, а при осуществлении операций серьезные навыки и знания обычно не требуются. Но данный вид производства требует навыков в сфере субъективных суждений.

Процессное производство требует очень больших капиталовложений. Это единственный принцип производства, подходящий для капиталоемких отраслей промышленности. Таким образом, оно необязательно должно быть трудоемким.

Любая отрасль, которая одновременно является и чрезвычайно капиталоемкой, и очень трудоемкой, чаще всего применяет неправильные принципы производства. Она еще не научилась должным образом применять принципы процессного производства. Яркий пример — сталелитейное производство, но можно назвать еще и целлюлозно-бумажную промышленность. Еще одним примером может послужить аэропорт или больница. Эти отрасли промышленности или сферы услуг чрезвычайно уязвимы и сочетают в себе худшее из двух миров — высокие точки самокупаемости и негибкость структуры выпускаемой продукции. Мы пока не знаем, как перевести эти отрасли на процессное производство, но чем полнее они смогут добиться в своей

деятельности настоящего процессного производства, тем лучше они будут функционировать как с точки зрения качества продукта, так и экономических показателей.

Процессное производство требует постоянно большого объема выпускаемой продукции. Типичное процессное предприятие в химической отрасли может функционировать только на полную мощность или, как минимум, приближенно к этому состоянию. В противном случае его необходимо просто закрыть. Такое производство характеризуется огромным разнообразием структуры выпускаемой продукции, но при этом мало или вообще не гибко. Такая отрасль может производить только те продукты, под которые была разработана система. Разработка продуктов и процессов требует самых лучших знаний и навыков. Операции также должны выполнять очень хорошо подготовленные сотрудники: планировщики, пилоты, технический персонал аэропорта. Но в некоторых случаях, как, например, на нефтеперерабатывающем заводе, предприятие также может обходиться ограниченными навыками, но при этом практически каждый сотрудник должен обладать очень хорошей способностью субъективной оценки и суждений.

Поскольку в процессном производстве продукт и процесс представляют собой единое целое, в результате преобразований процесса неизменно будут появляться новые продукты, даже если на рынке на них нет спроса. Это типичное явление для химической промышленности, но оно также характерно и для сферы авиаперевозок. С появлением каждого нового, более крупного самолета приходится создавать новый рынок. Особенностью процессного производства является невозможность постепенного увеличения объема продукции. Наименьшая производственная единица — независимо от того, идет ли речь о новом химическом заводе или о новом реактивном лайнере большой вместимости и грузоподъемности — настолько велика, что требует "квантового скачка" в производстве и вместе с ним возникновения новых рынков.

При *производстве уникального продукта* главной задачей менеджмента является получение заказа. В обоих видах *массового производства* главное — это создать эффективную

распределительную систему и научить потребителя приспособлять свои потребности к существующему ассортименту товаров. В *процессном производстве* главная задача состоит в создании, обслуживании и расширении уже существующего рынка и формировании новых рынков. Хорошим примером в данном случае может послужить бесплатная раздача керосиновых ламп китайским крестьянам с целью создания рынка керосина (знаменитая история компании Standard Oil восьмидесятилетней давности).

В системе *уникального продукта* решения, как правило, краткосрочные. В *массовом производстве* обоих типов это время несколько увеличивается: например, на формирование распределительной организации может уйти десять лет. Но в условиях *процессной системы* решения принимаются еще на более долгий срок. Однажды построенные производственные мощности отличаются относительной негибкостью, и для их изменения, как правило, требуются большие затраты; общая сумма инвестиций обычно очень велика, а для развития рынка требуется много времени. Хорошим примером в данном случае могут служить маркетинговые системы крупных нефтяных компаний.

Чем более развитой является производственная организация, тем весомее и значимее становятся ее решения относительно будущего развития.

Каждая система требует разных умений и навыков управления. *Производство уникального продукта* требует специалистов, имеющих хорошую техническую подготовку. Фиксированное и гибкое *массовое производство* нуждается в хорошо подготовленных руководителях, которые умеют мыслить аналитически и составлять четкие графики и планы. Организации, работающей по принципам *гибкого массового производства* или *процессного производства*, необходимы менеджеры, которые могут видеть бизнес как единое целое и способны заниматься концептуальным синтезом и принимать эффективные решения.

Значительные отличия в разных системах существуют также в отношениях между рабочей силой и менеджерами. При производстве уникального продукта обычно можно корректировать рабочую силу

с учетом экономических колебаний, оставляя в наиболее сложные периоды только мастеров и группу самых опытных и квалифицированных рабочих. При необходимости данный вид производства, как правило, может найти на рынке труда все другие умения и навыки, которые ему нужны. Рабочие, занятые в массовом производстве, обладают ограниченными навыками и из-за этого стремятся ко все большей стабильности трудоустройства. А в отношении рабочей силы, используемой в процессном производстве, компания просто обязана обеспечить ее стабильность. И тот факт, что нефтяные компании, т.е. типичные процессные предприятия, прилагали огромные усилия для обеспечения стабильного трудоустройства даже в тяжелейшие годы депрессии, не является ни случайностью, ни актом филантропии.

Описанные выше четыре принципа производства являются типами в "чистом виде". Но существует большое число предприятий, а также организаций (например, больницы), не имеющих никакого отношения к бизнесу, в которых разные аспекты работы необходимо основывать на совершенно разных принципах. Каким же образом можно их сочетать?

Для больницы больше всего подходит производство уникального продукта. Только на этой основе можно обеспечить соответствующий уход за пациентами, даже при том, что подавляющее большинство пациентов любой больницы четко делятся на вполне предсказуемые и повторяющиеся категории (роды, несложные хирургические операции, кардиология и т.д.). В то же время медицинское обслуживание — от рентгена и лабораторных анализов до физиотерапии — должно быть организовано по принципу гибкого массового производства. То же самое относится и к содержанию пациентов — обеспечению надлежащего питания, порядка в палатах и т.д. А другие аспекты функционирования больницы требуют использования принципов процессного производства. И все это необходимо воплотить в стенах одной больницы, при одном и том же менеджменте, и каждый пациент должен обслуживаться с использованием одного и того же процесса.

Очень немногие производственные процессы имеют такую же

сложную структуру, как в больнице. Одним из примеров является аэропорт.

Правило применения разных принципов в рамках одной организации действительно простое, однако применять его на практике очень непросто. Разные принципы производства могут отлично работать в одной организации, но их ни в коем случае нельзя смешивать друг с другом.

Довольно просто, например, организовать большую часть производственного процесса как массовое производство, фиксированное или гибкое, а в начале и в конце процесса использовать принцип производства уникального продукта. Именно так поступали строители готических соборов и японских храмов. Именно так поступают сегодня большинство строителей домов, придерживающихся традиционных принципов массового производства. Они разрабатывают три-четыре типовых проекта, основанных на одних и тех же стандартизованных компонентах, после чего на базе этих проектов создается довольно большое количество разных конечных продуктов, которые отличаются друг от друга разной планировкой, разным освещением, наружной и внутренней отделкой и т.д.

Но там, где наблюдается смешение разных принципов производства, возникает беспорядок, конфликты и неэффективность. В этом заключается главная проблема больницы, и до настоящего времени никому не удалось найти способ отделить друг от друга разные принципы производства в сфере здравоохранения.

Таким образом, менеджеры должны отдавать себе отчет в том, какие принципы производства больше всего подходят для тех или иных стадий производственного процесса, которыми им приходится управлять. Они должны тщательно проанализировать логику каждого из этих этапов. И если они приходят к выводу, что необходимо объединить разные принципы, им надо постараться разделить эти стадии так, чтобы они не смешивались друг с другом. Но следует помнить, что создание организации такого типа невозможно путем имитации того, что делают другие. Важно, чтобы руководство бизнес-компании или государственного учреждения

четко проанализировало труд и производственные процессы своей организации. Кроме того, менеджмент должен знать и понимать суть основных принципов производства, их особенности, ограничения и требования.

18

ПОВЫШАЕМ ПРОДУКТИВНОСТЬ РАБОТЫ: МЕХАНИЗМЫ КОНТРОЛЯ И ИНСТРУМЕНТЫ

Контроль над трудом и процессом — Контроль должен стать инструментом исполнителя — Контроль представляет собой принцип экономии, а не морали — Проверка — это не контроль — Стандартные процедуры и исключения — Модели рутинных операций — Труд и инструменты — Больше — не обязательно лучше — Механизация и автоматизация — Инструменты как связующее звено между трудом и рабочим процессом — Люди — это плохие запчасти для машин — Принципы автоматизации — За рамками физического труда — Применение известных знаний — А как насчет поколения новых знаний — Вызов

Труд — это процесс, а любой процесс должен контролироваться. Следовательно, для обеспечения продуктивности работы необходимо сформировать соответствующие механизмы контроля и внедрить их в процесс выполнения работы.

Процесс производства, в частности, нуждается в механизмах контроля, которые будут отслеживать его

- направление;
- качество;
- объем выпуска за определенный промежуток времени и при определенных производственных затратах;
- стандарты (например, обслуживание оборудования или поддержка его безопасности);
- экономию, т.е. эффективность, с которой используются ресурсы.

У каждого рабочего процесса должны быть свои механизмы контроля. Не существует так называемого стандартного контроля, но все контрольные системы должны удовлетворять одним и тем же основным требованиям и соответствовать одним и тем же общим характеристикам.

Прежде всего необходимо знать, что под контролем рабочего процесса подразумевают контроль над трудом, а не над исполнителем. Контроль — это инструмент работника, но он никогда не должен главенствовать над ним. Кроме того, он ни в коем случае не должен становиться препятствием для выполнения работы.

Самые экстремальные проявления того, как контрольные механизмы препятствуют рабочему процессу, можно найти не в производстве, а в розничной торговле или в больнице. В этих сферах контроль становится истиной в последней инстанции, мешает работе и приносит в итоге значительный вред.

Несомненно, в универсальном магазине требуется огромное число контрольных механизмов: каждую продажу следует фиксировать, необходимо хранить информацию для контроля запасов, выставления счетов, кредита, доставки и т.п. Но во многих магазинах рассчитывают, что всю необходимую информацию будет предоставлять продавец. Вследствие этого у него остается все меньше времени на выполнение тех заданий, за которые ему платят, — на осуществление продаж. В некоторых крупных американских розничных магазинах две трети рабочего времени продавца уходит на бумажную работу, и лишь одна треть — на сами продажи. Для того чтобы изменить создавшееся положение, существует простое средство, которое работает практически безотказно. После того как продавец выполнил свою работу, т.е. обслужил покупателя, вся бумажная работа передается отдельному клерку, который работает одновременно с несколькими продавцами и выполняет для них всю канцелярскую работу. Влияние этого подхода на эффективность труда торгового персонала просто потрясает воображение.

В больнице также существует потребность в огромном числе механизмов контроля в таких аспектах, как регистрация пациентов, выставление счетов, обработка страховых требований для получения компенсаций, предоставление пациенту личного врача и

т.д. и т.п. Неправильно, когда вся эта непомерная работа ложится на медсестру, как в частной клинике, так и в муниципальной больнице. Такое положение дел привязывает медсестру к письменному столу, и она не может уделить должное внимание пациенту. И опять существует простой выход: служащий, ответственный по этажу. Им, как правило, может стать молодой менеджер-стажер, занимающийся вопросами администрации больницы; он изучает всю информацию, включая потребности каждой медсестры при выполнении ее непосредственных обязанностей. Это не только экономично, исходя из того факта, что стажерам платят намного меньше, чем медсестрам (и это правильно), но, прежде всего, таким образом рационально используются знания и навыки сотрудников больницы, которых всегда не хватает.

Не следует забывать, что контроль является принципом экономии, а не морали (более подробно вы сможете узнать об этом в главе 39). Цель контроля — обеспечение гладкого, эффективного процесса, отвечающего высоким стандартам. Первый вопрос о системе контроля, который следует задать, сводится к следующему: обеспечивает ли она протекание процесса с допустимым диапазоном отклонений при *минимальных усилиях*. Нельзя считать контролем трату одного доллара ради защиты 99 центов. Это будут ненужные затраты. Следовательно, создавая такую систему, надо задать себе вопрос: "Какого минимального контроля будет достаточно для обеспечения нормального протекания процесса?"

Еще семьдесят лет назад это отлично поняли создатели компании Sears, Roebuck. На начальном этапе развития торговли по почтовым заказам никто не подсчитывал деньги в поступающих заказах. Заказы взвешивали, не открывая. (В те дни, конечно, ходили еще металлические деньги.) Корпорация Sears, Roebuck проводила достаточное количество тестов, чтобы установить, какой средний вес соответствовал той или иной сумме, — и этого контроля было совершенно достаточно.

Через много лет, в 1950-х годах, компания Marks & Spencer разработала подобную систему минимального количества контрольных механизмов. Говорят, что Лорда Маркса при посещении одного из магазинов шокировал объем бумажной

работы. После этого он приказал остановить *всю* бумажную работу. Вместо этого контроль начали проводить путем частого изъятия и проверки небольших выборок, что намного повысило эффективность продаж, и доходность бизнеса многократно возросла. Эта стратегия положительно сказалась и на моральном духе сотрудников. Они смогли выполнять свои непосредственные обязанности, а не тратить время и усилия на контрольные механизмы, которые им только мешали.

Второе, что надо знать о контрольных механизмах, — это их основные характеристики. Эти механизмы следует устанавливать заблаговременно. Необходимо заранее принять решение о желаемом качестве исполнения работы и приемлемом отклонении от нормы. К контролю следует прибегать только в исключительных случаях: только значительное отклонение от нормы ведет за собой неминуемый контроль. Пока процесс протекает в рамках установленных стандартов, все находится под контролем, и никакие дополнительные действия не требуются.

И последнее, контроль должен осуществляться в соответствии с обратной связью по результатам исполнения работы. Сама работа должна стать источником информации. Если ее проверяют все время, тогда не может быть никакой речи о контроле.

При этом подразумевается - и на это следует обратить особое внимание, — что проверка — это еще не контроль. Проверка, особенно готовой продукции, естественно, нужна как для товаров, так и для услуг. Но если она используется в качестве контроля, то быстро превращается в огромную обузу и дорогое удовольствие и тормозит весь процесс. Кроме всего прочего, она на самом деле ничего не контролирует, даже если речь идет о стопроцентной проверке, при которой каждый продукт испытывается и анализируется. В конечном результате качество все равно будет оставлять желать лучшего, проявится чрезмерное количество недочетов и нарушение функциональности.

Другими словами, проверка представляет собой контроль системы контроля, а не саму контрольную систему. И, чтобы быть эффективной, ей также необходимо удовлетворять требованиям контроля и прежде всего принципу экономии.

Контроль же должен осуществляться там, где наиболее вероятны сбои. Контроль может осуществляться даже самим оборудованием. Классическим примером может быть регулятор на паровом двигателе Ватта или термостат, управляющий центральным отоплением в современном доме.

Сам рабочий также, увидев конкретные сигналы, может понять, что необходимы меры для исправления неисправности, — здесь идет речь об управлении на основе обратной связи. Важно не то, кто предпринимает действие, а что это за действие. Не менее важно то, чтобы действие стало результатом процесса и имело место тогда, когда в этом действительно возникает необходимость, т.е. когда обязательно нужно внести определенные коррективы в сам процесс или изменить его направление (например, выключить или включить нагревательный элемент).

Это подразумевает, что система контроля должна определить *ориентир*, точку, на которой следует начинать контроль. Это не столько техническое решение, сколько управленческое. В какой точке системы имеется достаточное количество информации, чтобы понять, есть ли потребность в контроле? В какой точке системы существует потенциал для эффективного действия? Контроль в любой другой точке крайне нежелателен. Но таким же нежелательным будет контроль, осуществленный слишком поздно. Какая часть процесса требует непрерывного контроля? Какая часть процесса требует контроля только на отдельных стадиях? Где нужен упреждающий контроль или, по крайней мере, контроль на очень ранней стадии? И когда контроль носит в основном коррективный характер? Эти вопросы при разработке системы контроля задают редко. Но если их вовремя не задать и не найти на них ответы, то нельзя будет создать такую систему контроля, которая будет удовлетворять всем потребностям рабочего процесса.

СТАНДАРТНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ И ИСКЛЮЧЕНИЯ

Система контроля может контролировать только обычный процесс. Она способна выявить исключения, но справиться с ними она не в состоянии. Она может лишь удостовериться в том, что они не блокируют весь процесс.

Любой процесс является попыткой навести порядок во всемирном хаосе таким образом, чтобы большую часть явлений, действий, проблем и ситуаций можно было упорядочить и механизировать настолько, чтобы они не требовали отдельных конкретных решений. Система контроля — это инструмент, позволяющий людям со средними способностями выполнять такие вещи, которые при более внимательном рассмотрении окажутся удивительными событиями, требующими экстраординарных, а порой даже гениальных способностей. Система контроля, которая нарушает это правило и старается выйти из исключительной ситуации, только нарушит процесс. Таким образом, 97% того, что мы понимаем, будет пожертвовано ради 3% того, чего мы еще не поняли.

Исключения нельзя предотвратить, но их можно устранить из рабочего процесса. После этого с ними можно справиться по отдельности и относиться к ним именно как к исключениям. Стремление заставить систему контроля самой заниматься исключениями указывает на неверное направление и снижает эффективность как процесса труда, так и системы контроля.

Примеры, которые лучше всего демонстрируют это, относятся не к производственной отрасли, а к сфере обработки информации в бизнесе страхования жизни. Ежедневно любое страховое агентство сталкивается с огромным множеством страховых требований, возникающих вследствие смерти клиента. Они научились быстро разбирать подобные иски, иначе они просто не смогли бы удержаться на рынке. В отрасли заведено правило: стандартные страховые иски, возникающие вследствие смерти клиента, должны оплачиваться в течение 24 часов.

Подавляющее большинство (более 90%) исков типичны, и, как правило, их обработка представляет собой стандартный,

механический процесс. Агент отвечает на ряд стандартных вопросов: все ли документы были предоставлены? Доступна ли вся необходимая информация? Если ответ на них положительный — а для того чтобы узнать это, уходит не больше нескольких секунд, — то иск оплачивается.

Ситуация, когда предоставленная информация оказывается неполной, возникает редко и относится к категории исключительных. Например, не хватает свидетельства о смерти, или на нем нет подписи врача, или в нем не указана причина смерти; фамилия на свидетельстве о рождении не совпадает с фамилией на страховом полисе; возраст значительно отличается от настоящего, или есть какие-то другие мелкие канцелярские неточности.

Все страховые иски сортируются в алфавитном порядке (иногда также по участкам), после чего передаются клерку для дальнейшей обработки. В обычной американской страховой компании до недавнего времени на такого клерка возлагалась обработка всех исков с закрепленного за ним участка. Это, как правило, означало, что клерк обрабатывал десяток требований, после чего появлялось одно, для которого обычная процедура в качестве контрольного механизма не подходила. И клерк начинал работу. Иногда ему удавалось разрешить проблему всего за несколько секунд, отправив, например, иск обратно агенту, отвечающему за данный участок, с соответствующим сопроводительным письмом, в котором уточнял, что есть недостающая информация. Но иногда ему приходилось тратить полчаса или даже час на обработку всего одного иска, а необработанные стандартные страховые иски накапливались. И к 12 часам клерк, как правило, настолько запаздывал, что типичные иски, требовавшие разрешения на выплату страхового пособия, оставались все еще необработанными.

Типичная британская страховая компания функционирует иначе. Клерк проверяет каждое отдельное заявление, чтобы определить, является ли оно стандартным. Любой иск, вызывающий наименьшие трудности, незамедлительно передается специальной небольшой группе "экспертов", в которую, как правило, входят более опытные клерки. Теперь приходит их черед делать свою работу.

Между тем поток стандартных исков обрабатывается без каких-либо проблем.

Но есть еще один способ, к помощи которого прибегают в некоторых европейских и японских страховых агентствах. Клерк откладывает на отдельный стол всякое заявление, которое не может быть удовлетворено сразу. Так же поступают еще три-четыре сотрудника, работающие в том же отделе. После того как к 10:30 или к И часам утра они обрабатывают кипу стандартных исков, накапливается стопка нестандартных, и сотрудники делят их между собой в зависимости от загруженности каждого из них. В результате им удается своевременно удовлетворить все страховые иски, как стандартные, так и нестандартные.

Традиционная американская система является олицетворением неправильного применения контроля. Она подчиняет привычный порядок исключениям. Традиционная британская система представляет собой пример эффективного контроля. Она устраняет исключения из процесса, что обеспечивает регулярность процесса. Но эта система сводит на нет усилия работников; это хорошая система контроля для машинного процесса, а не для работы живых людей. А вот немецкая и японская системы удовлетворяют одновременно потребностям и самой работы, и выполняющих ее людей.

Но наилучшая из существующих ныне систем относится не к миру бизнеса. Это дифференциальный диагноз врача-терапевта — система, разработанная в начале XIX века. Дифференциальный диагноз — результат подтверждения разных выводов в заранее установленном порядке. В результате этого процесса врач шаг за шагом отмечает все неправильные диагнозы, т.е. исключения, и процесс открытия истины превращается в стандартную, рутинную процедуру.

Таким образом, чтобы создать эффективную систему контроля, следует отдавать себе отчет в том, что является стандартной работой, а что исключением.

МОДЕЛИ СТАНДАРТНЫХ ПРОЦЕДУР

Существуют три модели стандартных процедур. Первая модель — это модель, в которой и вход и выход процесса в высшей степени стандартизированы. Это характерно не только для фиксированного массового производства, но и для гибкого.

Страховые иски относятся именно к этой модели. Вход полностью стандартизирован — это иск на получение страховки из-за наступления смерти владельца страхового полиса. Выход не менее стандартизирован — это проверка выплаты по заявлению. Может отличаться только масштаб этой проверки, который определяется в соответствии с условиями полиса. Обработка страховых исков в сфере страхования жизни является великолепным примером фиксированного массового производства — возможно, даже более ярким, чем конвейер на автомобилестроительном предприятии. Согласно этой модели, контроль заключается в организации стандартного рабочего потока и выделении исключений, над которыми следует работать отдельно.

Во второй модели очевидное разнообразие, по сути, представляет собой набор подмоделей, каждая из которых чрезвычайно упорядочена и стандартизирована. Одним из примеров может служить страхование от несчастных случаев, например от пожара, ограбления, кораблекрушения и т.п. Здесь прослеживается поразительное многообразие как рискованных ситуаций, так и исков, но моделей не больше шести.

Еще одним примером может служить больница. Первое впечатление, которое у нас возникает, когда мы слышим это слово, — полная непредсказуемость. Каждый "процесс", в данном случае пациент, кажется, требует собственной уникальной системы контроля. Именно так рассматривают больницу большинство врачей. Однако в больнице подмоделей не больше, чем в сфере страхования от несчастных случаев, не говоря уже о большинстве промышленных предприятий. Поскольку 90% пациентов и даже больше, как правило, больны одним из десяти наиболее распространенных заболеваний, то каждое из этих заболеваний предусматривает конкретное медицинское обслуживание, известный

и довольно узкий набор необходимых процедур, предъявляет четкие требования к возможностям больницы (операционные, рентген, медицинские лаборатории, физиотерапия) и обладает весьма предсказуемым прогнозом в узких рамках. Для каждой болезни существуют некие усредненные показатели, которым соответствует большинство проявлений. Таким образом, больницу можно контролировать, управляя небольшим набором заданных ранее моделей. Важны исключения — именно они, как правило, становятся самыми сложными медицинскими проблемами. Но их контролируют путем извлечения из системы и относятся к ним как к исключениям, т.е. как к уникальным событиям.

Всякий раз, когда процесс кажется непредсказуемым, наиболее вероятным будет предположение, что он состоит из определенного числа в высшей степени предсказуемых подмоделей. Они кажутся непредсказуемыми только потому, что влияют друг на друга. Ключом к созданию системы контроля и является выявление этих подмоделей. После этого каждую из них можно упорядочить, установить конкретные стандарты, а созданная таким образом система контроля будет гарантировать, что процесс протекает в соответствии с установленными нормами.

И наконец, существуют также процессы, в которых преобладают уникальные события. В производственной сфере они редки; даже производство уникального продукта обычно состоит из относительно небольшого числа чрезвычайно предсказуемых, повторяющихся подмоделей. Но процессы уникальных событий довольно часто можно увидеть в отдельных аспектах сферы услуг.

Таким процессом является, например, компенсационное страхование работников, которое обеспечивает выплаты утраченного дохода и возмещение ущерба людям, получившим травмы на рабочем месте в результате выполнения своих непосредственных обязанностей, а также покрытие медицинских расходов и реабилитация пациентов с профессиональными заболеваниями. Здесь не бывает двух одинаковых требований. Каждое заявление следует рассматривать отдельно, обращая внимание не только на предусмотренную выплату, но и на необходимые медицинские, хирургические или реабилитационные

мероприятия. Зачастую иски требуют изменений в используемых методах работы или инструментах для предупреждения или снижения риска в будущем. Однако клерк, занимающийся исками от клиентов-владельцев полисов компенсационного страхования работников, должен обладать почти неограниченными полномочиями при удовлетворении претензий. Но подавляющее большинство заявок улаживаются очень быстро и удовлетворяют требованиям как работодателя, так и травмированного сотрудника, а также обеспечивают адекватное лечение или реабилитацию работника. В этой сфере продуктивность медицинского обслуживания намного выше, чем в большинстве других сфер врачебной практики.

Чтобы работать с моделью уникальных событий, необходимо тщательно обдумать и определить стандарты. Каким минимальным стандартам должна удовлетворять любая часть труда, например, удовлетворение иска на выплату страхового пособия по нетрудоспособности, исследование иска, управление необходимым медицинским обслуживанием или хирургическим вмешательством, время, которое понадобится для удовлетворения иска, и т.д.? Другими словами, каковы единицы измерения, с помощью которых клерк, занимающийся удовлетворением исков, сможет оценить ситуацию и выбрать направление для дальнейших действий? В ситуациях уникальных событий это прежде всего модели. Но их слишком много, и каждая из них содержит слишком незначительную долю общего явления, чтобы разрабатывать систему контроля для каждой модели. Единственным, но эффективным, механизмом контроля в данном случае выступают стандарты, позволяющие каждому конкретному работнику выработать собственный порядок и свой способ контроля.

Эта последняя модель особенно важна потому, что она типична для умственного труда — сферы обучения, медицинского обслуживания и любой другой профессиональной деятельности. Профессионал по определению работает самостоятельно. Также по определению он имеет дело с уникальными событиями — уникальными, по меньшей мере, внутри маленького мира, в

котором и работает каждый конкретный специалист. И контроль должен осуществляться в соответствии с установленными в отрасли стандартами. Недовольство работой профессионала (будь то учитель, юрист или врач), которое сегодня стало чрезвычайно распространенным явлением, во многом определяется отсутствием таких стандартов, т.е. системы контроля, подходящей для процесса, состоящего из уникальных событий.

Труд и инструменты

Заключительным шагом в обеспечении продуктивности труда является подбор подходящих инструментов.

Разные виды труда требуют разных инструментов. Существует слишком много инструментов — от самых простых до самых сложных, от маленьких до поистине огромных, — чтобы их можно было проанализировать и описать даже в самой толстой книге. А такие аспекты, как проектирование, организация и применение инструментов, относятся скорее к техническим, нежели к управленческим вопросам.

Однако менеджер, независимо от того, занимается он управлением промышленного производства, обработкой информации или процессом умственного труда, должен понимать суть основных *административных* требований, предъявляемых к использованию инструментов.

Большой инструмент не обязательно означает наилучший исключительно из-за своих размеров. Самый лучший инструмент — это тот, который выполняет требуемую работу с наименьшими усилиями, с наименьшими сложностями и с наименьшей затратой усилий.

Вопреки популярному убеждению значительная часть работы на конвейере, несмотря на ее механичность, выполняется с использованием небольших ручных инструментов. Их видоизменяют для выполнения конкретной задачи, но они все равно остаются молотками, отвертками, молотами, плоскогубцами и т.п., хотя и модифицированными. Хороший набор инструментов для

конвейера дает рабочему возможность использовать простейший инструмент для выполнения поставленной задачи, когда и где ему это нужно.

Тут следует сделать особый акцент на словах "когда и где ему это нужно", поскольку одной из распространенных слабостей технологии, скорее даже специалистов из этой области, является мнение, что больше — непременно значит лучше.

Во все времена самым большим нарушителем были вооруженные силы. Масштабность и сложность всегда гипнотизировала военных, результатом чего стал целый ряд самых ужасных провалов военных операций. Так, например, причиной поражения персов в борьбе с греками стало именно их поклонение величию. В XIII веке монголо-татары опустошили всю Европу, потому что рыцари были загипнотизированы и стали заложниками "передовых технологий". Они пали жертвой самих себя, своей конной сбруи и тяжелого оружия, в то время как татаро-монголы на маленьких легких конях с минимальным вооружением отличались невероятной мобильностью и стремительностью удара. Подобным образом гитлеровские войска потерпели поражение в России большей частью из-за того, что Гитлер полагался на тяжелые танки и тяжелую артиллерию, которые не способны были маневрировать, не говоря уже об их обслуживании на огромных просторах России, в которой к тому же было крайне мало дорог. Похожий урок преподавал американцам Вьетнам.

Менеджер не должен задаваться вопросом: "Не существует ли большего инструмента для выполнения этой работы?" Скорее он должен найти ответ на такой вопрос: "Какой самый простой, самый маленький, самый легкий инструмент способен справиться с этой работой?"

Второе простое правило заключается в том, что инструмент должен служить труду. Труд существует не ради инструмента, наоборот: инструмент существует ради производства чего-либо. Это правило постоянно нарушают сегодняшние компьютерные пользователи. Их завораживают возможности, скорость, объемы памяти, вычислительная способность нового поколения компьютеров. Вследствие этого при появлении нового компьютера

сразу же начинается неистовое исследование функциональных возможностей этой новой игрушки. В конце концов его используют для получения нескончаемого потока информации, которая никому не нужна и которую никто не использует. Конечной целью становится использование инструмента самого по себе, а в результате пользователи не имеют и не способны представить никакой информации.

Аргумент в пользу того, что труд служит инструменту, а не инструмент труду, обычно звучит так: "Капиталовложения в инструмент настолько велики, что они будут оправданы только в том случае, если его будут использовать непрерывно". И действительно, если не заставлять работать то, что потребовало больших инвестиций, то это принесет компании одни убытки. Независимо от того, применяется инструмент или нет, расходы все равно продолжают накапливаться. Однако все же намного экономичнее тем или иным способом поглощать эти расходы, чем заставлять дорогой инструмент производить то, что никому не нужно. Производить дорогостоящий мусор намного расточительнее, чем вообще ничего не производить.

МЕХАНИЗАЦИЯ И АВТОМАТИЗАЦИЯ

Однако самое главное, что должен знать менеджер об инструментах и труде, — это то, что инструменты выступают *связующим звеном* между трудом и рабочим процессом. Инструменты служат труду, но они также служат и работнику. Поэтому они должны разрабатываться таким образом, чтобы обеспечивать и продуктивность труда, и помогать исполнителю достигать определенных результатов. При этом менеджер должен понимать, что такое настоящая механизация и из каких элементов она состоит.

Слово "механизация" появилось относительно недавно. Большинство людей склонны думать, что это свойство исключительно современных инструментов, т.е. инструментов новых технологий. Однако в понятие "механизация" входят все

инструменты без исключения. За тысячелетнюю историю человечества мы многократно меняли источник энергии для питания инструментов — вначале использовались мышцы человека и животных, позднее ветер, вода, минеральное топливо и, наконец, ядерная энергия. Но сами инструменты изменились не так уж сильно. С самого начала инструменты были явлением, характерным исключительно для человека. Все инструменты являются продолжением человека. Они продолжают или тело (как, например, молоток), или ум (таблица умножения и компьютер). Либо же они предоставляют человеку те возможности, которыми его собственное тело не располагает, — например, колесо или топор. Но все инструменты принадлежат только человеку и отражают его потребности и служат ему для достижения двойственной цели — сделать труд более продуктивным и помочь работнику добиться определенной цели.

Сегодня многие опасаются, что современная технология возьмет верх над человеком и станет его господином, а не слугой. Много лет назад студент, один из первых инженеров по вычислительной технике, прокомментировал это так: "Меня все время спрашивают, не боюсь ли я стать слугой компьютера. Я просто не понимаю этого вопроса, ведь все, что мне нужно сделать, — это выдернуть вилку из розетки".

Пока что опасения, что технологии начнут главенствовать над человеком и закабалят его, нельзя считать обоснованными; об этом в основном говорят те, кто ничего не смыслит в технологии и к тому же верит, что технология является детищем промышленной революции. Однако существует реальная опасность неправильного применения механизации. Чтобы она использовалась так, как надо, механизация должна всегда расширять возможности человека, придавать ему силы для новых достижений. Если этого не происходит, то все дело в слабом инжиниринге. В этом случае механизация не сможет даже повысить продуктивность труда, по сути, она, скорее всего, даже снизит объем выхода трудового процесса.

Особенно внимательными нам следует быть в отношении двух угроз. Первая — это угроза того, что человек станет частью машины. Люди — очень плохие дополнения к машинам. Если

усилия человека неверным способом преобразуются в систему, которая выполняет механическую обработку, то вся система работает неудовлетворительно. Вторая опасность заключается в неправильном применении инструмента в качестве разъединяющего компонента рабочей группы, в результате чего не удовлетворяется одна из основных потребностей человека — потребность в создании в процессе труда личных взаимосвязей.

Современный конвейер в том виде, в котором он был создан Генри Фордом, делает и первую и вторую ошибку. Человек, стоящий у традиционного конвейера, в сущности, выступает частью оборудования. То, что должна была выполнять машина, он делает слишком плохо, слишком медленно, слишком неуклюже. Именно к этому сводится выполнение одного и того же движения с одинаковой скоростью и в одинаковом ритме снова, снова и снова. Еще хуже то, что автомобильный конвейер превращает каждого рабочего в источник опасности, а не помощи для его коллеги. Если один из них работает чуть быстрее, то своими действиями он угрожает другому. Выполнение работы с повышенной продуктивностью, т.е. с другой скоростью и в другом ритме, угрожает всем остальным рабочим. И проблема в том, что, работая лучше, он ничем не может помочь своему соседу. Он привязан лишь к своей конкретной операции.

Следует еще раз напомнить, что эта характеристика не присуща конвейеру изначально, и вся проблема — в плохом инженерном решении. Позже мы увидим (в главе 21), что эти недостатки все же можно преодолеть — даже когда речь идет о традиционном конвейере на предприятии, производящем автомобили. Действительно, эти недостатки мы постепенно устраняем. Но они являются явными показателями того, что происходит, если менеджеры или инженеры забывают, что инструменты являются связующим звеном между трудом и рабочим процессом, и создают инструменты, обслуживающие исключительно сам труд.

Что же необходимо предпринять, когда механизация начинает вредить рабочему процессу, т.е. когда возникает опасность, что способ организации инструмента (элемент, прежде всего отвечающий за обеспечение продуктивности работы) негативно

скажется на процессе труда или на исполнителе? Одно из решений этой проблемы (доступное в большинстве случаев) сводится к реинжинирингу в сфере механизации, о чем вы сможете более подробно узнать из главы 21. Другой ответ заключается в полном отказе от механизации и переходе к автоматизации.

Термин "автоматизация" довольно новый. Он возник в конце 1940-х годов благодаря одному из руководителей Ford Motor Company. Однако само это явление далеко не ново.

Самой лучшей демонстрацией того, что подразумевает автоматизация, является один термин — не говоря уже об огромной обеспокоенности общества, связанной с этим явлением, которая наблюдается уже не одно десятилетие. Речь идет о системе телефонной связи. Она не функционирует "без участия рук человека" и не может существовать без вмешательства человека. Пользователь, набирая нужный номер телефона, программирует систему. Это "труд". Но после того как система получила от него инструкции, она начинает функционировать сама: она переключается на нужные каналы, возвращает сигнал и сообщает человеку, смог ли он дозвониться или нет, а после окончания разговора самостоятельно отключается. Она также

выполняет вспомогательную работу: например, регистрирует телефонные звонки для последующего предъявления счета абоненту. Если потребуется, она также может выполнять некоторые другие функции: например, сообщать центру технической поддержки о том, что линия не в порядке.

Таким образом, телефонный узел четко демонстрирует нам *четыре принципа автоматизации*. Во-первых, весь процесс рассматривается как система. В нем нет ни начала ни конца — все взаимосвязано. Во-вторых, эта система базируется на предположении о том, что все явления окружающего мира можно разделить на конкретные модели и в дальнейшем упорядочить их на основе распределения вероятностей. В-третьих, система сама себя контролирует посредством обратной связи.

И наконец, рабочий-человек в данном случае не работает. Он программирует, он принимает решения, базируясь на тех моделях,

с которыми призвана работать эта система. При этом исполнитель может вообще не обладать никакими специальными умениями и навыками — вспомните человека, набирающего номер телефона. Или, наоборот, он может быть чрезвычайно умелым и опытным, например, как люди, разрабатывающие микросхемы на автоматизированном оборудовании (например, компьютерах), которые в дальнейшем позволят выпускать продукцию на полностью автоматизированных установках. Но, независимо от уровня своей подготовленности, исполнитель обязательно должен быть проницательным. Его инструментом в данном случае является суждение, а не физический или даже концептуальный навык.

Когда механизация достигает той точки, при которой рабочий становится придатком машины, мы можем автоматизировать процесс. Мы можем сконструировать машину, которая будет выполнять механическую работу. В некоторых случаях она может оказаться не такой уж желательной или экономичной. Возможно, у нас даже не будет подходящей технологии, чтобы выполнить это, но такая возможность есть всегда. Реинжиниринг процесса механизации не обязательно будет наилучшей альтернативой, чтобы сделать ее полезной как для труда, так и для рабочего процесса, но к этой альтернативе всегда следует относиться со всей серьезностью.

Автоматизация — это не набор разных машин и не конечный результат механизации. Это качественно иное понятие. Она может прекрасно функционировать вообще безо всяких машин. Например, счеты, с которыми так ловко управляются десятилетние японцы и китайцы, по сути, представляют собой одно из проявлений автоматизации и обработки данных — процессов не менее продвинутых и искусных, чем те, которые выполняет компьютер. В своей работе они не требуют оборудования и продвинутых технологий, но в них внедрен базовый принцип автоматизации.

Любой труд требует инструментов. Поэтому любой труд должен быть механизирован. Действительно, мастер настолько хорош, насколько хороши его инструменты, но правдиво и другое утверждение: инструменты работают настолько хорошо, насколько умело их использует мастер. Таким образом, при разработке инструментов для труда менеджер должен принимать во внимание

два разных аспекта — сам труд и рабочий процесс.

ЗА РАМКАМИ ФИЗИЧЕСКОГО ТРУДА

Сначала на систематической основе были разработаны анализ труда, принципы производства, механизмы контроля и инструменты, имеющие отношение к физическому труду. До недавнего времени физическим трудом занималось очень большое число людей. Он же, в свою очередь, был самым главным способом производства.

Однако в современной экономике и современном обществе физический труд все больше утрачивает свою значимость, в основном благодаря нашим успехам в постижении сути и организации труда и нашей способности повышать его продуктивность. Вследствие этого возникает вопрос: можно ли применять подходы, понятия и принципы физического труда к другим видам человеческой деятельности?

При этом вопрос стоит не о применимости тех же подходов и принципов к физическому труду, который по сути своей не является производительным: к труду работника железной дороги, строителя и представителей других сфер труда, с точки зрения экономиста не являющихся ни сельскохозяйственным трудом, ни связанным с добычей полезных ископаемых, ни производственным, а относящимся к категории услуг. Это отличие имеет огромное значение для экономиста, но не для менеджера.

Также не вызывает сомнений и то, что одни и те же подходы, принципы и методы применяются почти в неизменном виде и при обработке информации, т.е. в офисной работе.

Выпуск страховых полисов, обработка заказов, выставление счетов, клавишные перфорационные операции и большая часть бухгалтерской работы, в сущности, являются производственной деятельностью. И действительно, значительная доля канцелярской работы представляет собой массовое производство — иногда фиксированное, иногда гибкое. Она требует такой же организации производства, т.е. того же анализа труда, какой нужен и для

физического труда, того же производственного процесса и тех же видов контроля.

Обработку информации организовать намного легче, чем большинство производственных процессов с использованием физического труда.

Информация всегда поступает в закодированном виде, передается в довольно простой форме, в виде электрических импульсов, цифр, слов и т.д. Самая сложная форма представления — это графическая информация, но и она со-стоит всего из нескольких компонентов: света, теней и разных цветов.

Таким образом, обработку информации можно всегда осуществлять путем стандартизации компонентов и сборки конечного продукта, т.е., по сути, методом массового производства.

Подавляющая часть услуг не слишком отличается от производства, по крайней мере, с точки зрения принципов труда. Розничная торговля, на-пример, является, по сути, представителем гибкого массового производства. Индивидуальные продажи варьируются очень сильно. Процесс прак-тически не варьируется. Его можно организовать с использованием стандартизованных компонентов. Лучшей организацией, по всей вероятности, будет такая: розничный продавец следует рутинному порядку ведения дел и использует набор конкретных инструментов, но при этом он широко пользуется своим суждением. Однако при отсутствии рутинного порядка и инструментов даже самое лучшее суждение самого опытного розничного продавца не обеспечит никаких продаж.

Большинство людей может, однако, удивить тот факт, что те же подходы, принципы и методы применимы не только в сервисной сфере, но и для накопления уже имеющихся знаний и приобретения новых. И в самом деле, в ходе применения и получения знаний в течение длительного времени труд систематически был продуктивным, хотя мы этого и не понимали.

Один из ярких примеров, о котором я уже говорил, — дифференциальная диагностика, появившаяся в XIX веке. Систематизация труда хирурга еще старше: основной анализ и объединение отдельных этапов в процесс были выполнены еще в

XVIII веке великим английским хирургом Джоном Хантером (1728-1793).

Такая сфера, как проектирование, также предвосхитила современный анализ производственных операций; она появилась в середине XIX века. Она также предусматривает систематическое и целенаправленное применение тех же базовых концепций труда в сфере знаний.

Самым важным и ярким примером использования подходов и принципов анализа и организации труда в сфере знаний служит, однако, процесс приобретения существующих знаний, т.е. *обучение*.

В течение многих веков люди безуспешно искали возможность усовершенствовать процесс преподавания. Но только в начале XX века один преподаватель задался вопросом: "А что же представляет собой конечный продукт этой деятельности?" В то время ответ был очевиден. Конечно же, это не труд учителя. Это труд ученика. Затем эта же замечательная женщина — вели-

кий итальянский врач и педагог Мария Монтессори (1870-1952) — начала применять систематический анализ труда и систематическую интеграцию разрозненных частей в единый процесс, естественно, не отдавая себе отчета в том, чем она занимается. Система Монтессори — это, конечно, еще не окончательный ответ на наши вопросы. Однако ее подходы стали основой для последующей деятельности, которой занялся швейцарский психолог Жан Пьяже, изучавший процесс обучения детей, а также американские би-хэвиористы, которые рассматривали обучение как динамический процесс непрерывного труда со своей собственной логикой и механизмами контроля. Возможно, первым крупным изменением в сфере образования и первым систематическим исследованием в этой сфере стал английский "открытый класс", в котором нашел отражение труд преподавателей в условиях реальной ситуации обучения. Методологией в данном случае является анализ труда, интеграция труда в процесс — т.е. пересечение гибкого массового производства с настоящим процессным производством, — разработка соответствующей системы контроля и обеспечение нужного инструментария.

Все эти примеры показывают, что процесс приобретения и

применения знаний ничем, в сущности, не отличается от любого другого труда. Несомненно, мы имеем дело с совершенно иным продуктом, материалами и инструментами. Но процесс, в общем, остается неизменным. В его применении проявляется одна из самых значимых управленческих возможностей в деле обеспечения продуктивности труда.

Возможно, самой заметной областью, в которой необходимо организовать применение и приобретение уже существующих знаний как систематический труд, являются технологические разработки в промышленности, т.е. деятельность по превращению знаний в товары или услуги, имеющие спрос на рынке. Благодаря исследованиям или открытиям знания в этой сфере уже имеются. Теперь необходимо применить то, что мы знаем. В общем и целом это пока еще делается не систематически. Однако там, где опытно-конструкторская работа была организована в соответствии с методологией труда (опять же как гибкое массовое производство), — например, в некоторых фармацевтических компаниях — были достигнуты поразительные результаты в отношении скорости выполнения работы данного типа, ее продуктивности, а также экономического эффекта разработанного товара или услуги.

Одной из областей, в которых нам до сих пор не удалось доказать возможность применения систематической методологии труда, является генерирование новых знаний в результате научных исследований или открытий. Но у нас есть весьма веские причины полагать, что эту методологию также можно применить, как минимум, к основным частям этой деятельности.

Возможно, Т. А. Эдисон, один из самых продуктивных изобретателей XIX века, применил систематический метод для повышения продуктивности своей изобретательской деятельности. Он всегда начинал с четкого определения требуемого продукта, затем разделял процесс на составляющие элементы и разрабатывал их взаимосвязи и последовательность. Он применял конкретные механизмы контроля и устанавливал четкие стандарты продуктивности. Конечно, Эдисон не исключал из этого процесса творческое озарение. Однако он старался (и небезуспешно) заложить прочную основу для творчества благодаря использованию систем и

методик. Доказательством того, что он, судя по всему, шел по верному пути, могут служить его многочисленные ученики, которые позднее стали успешными изобретателями в своих сферах, хотя при этом никто не отличался особыми творческими порывами и способностями. Одним из них был Фрэнк Дж. Спрэйг (1857-1934), которого современники считали просто трудягой, но именно его исследовательская деятельность во многом предопределила появление такого вида транспорта, как трамвай.

Однако на настоящий момент у нас имеется всего несколько изолированных друг от друга примеров; этого достаточно для выявления потенциала, но недостаточно для доказательства. Естественно, существуют определенные пределы методологии — видение художника никогда не вписать ни в какие рамки (хотя этого нельзя сказать о его труде). Тем не менее можно с полной уверенностью утверждать, что исследование, т.е. организованный поиск новых научных и промышленных знаний, по всей вероятности, вполне вписывается в эти рамки.

19

РАБОТНИК И РАБОТА: ТЕОРИЯ И РЕАЛЬНОСТЬ

Теории X и Y Макгрегора — Доказательство в пользу теории Y — Слабые стороны этой теории — Критика Маслоу — Что представляет собой реальность менеджера — Почему большие не работают "кнутом" — "Большой страх" и "маленькие страхи" — Чрезмерно сильнодействующий "пряник" — Миф анти-материализма — Требование "больше и больше" — И его отравляющие побочные эффекты — От хозяина к менеджеру — Есть ли чем заменить метод кнута и пряника — Просвещенный психологический деспотизм — Почему это не работает — Что же тогда работает

Вскоре после Второй мировой войны менеджерами была наконец замечена деятельность представителей школы человеческих отношений, и в это же время появилось множество книг, статей и исследований, посвященных вопросам мотивации, индустриальной психологии и социологии, межличностных отношений на работе и удовлетворению потребностей рабочего. И на самом деле литература на тему управления работником и процессом работы превышает число книг, посвященных любому другому аспекту менеджмента, включая управленческие науки и использование компьютерной техники.

Очевидно, самой читаемой и наиболее часто цитируемой работой является книга Дугласа Макгрегора *The Human Side of Enterprise*¹, в которой описаны его знаменитые теории X и Y.

¹ Изд-во McGraw-Hill, 1960.

В сущности, Макгрегор не проводил собственного исследования. В своей работе он честно признавал, что сам не развил никаких новых идей, но сумел сформулировать идеи других людей (особенно те, что я уже излагал в трех своих предыдущих книгах)². Однако его работа действительно заслуживает самого пристального внимания, которое на нее многие и обратили. Макгрегор замечательно представил основополагающие альтернативы в сфере управления работником и рабочим процессом. Согласно теории X — традиционный подход к рабочему и процессу выполнения работы — все люди ленивы, не любят работы и избегают ее, их всегда нужно подталкивать, используя метод кнута и пряника. По этой теории большинство людей не способны брать на себя ответственность, и за ними надо постоянно следить. Теория Y, напротив, предполагает, что люди испытывают психологическую потребность в труде, стремятся к достижениям и ответственности. Теория X предполагает незрелость; теория Y, прежде всего, строится на убеждении, что люди хотят быть взрослыми.

Макгрегор представил эти две теории в качестве альтернатив и попробовал проявить беспристрастность. Но ни у одного читателя никогда не возникали сомнения относительно того, что сам Макгрегор искренне верил в правоту теории Y.

Теория Y подтверждается множеством весьма убедительных доказательств. На большинстве рабочих мест подавляющая часть работников, даже те, кто враждебно относится к начальнику и организации в целом, любят свою работу и ищут возможности для достижений. Почти в любой работе даже самым недовольным исполнителям удастся найти нечто такое, что способно принести им удовлетворение.

Об этом впервые заговорили в конце 1940-х годов, когда корпорация General Motors провела крупномасштабный опрос на тему *"Моя работа, и почему она мне нравится"* (к сожалению, его результаты были опубликованы не полностью). Почти 190 тысяч сотрудников описали и обсудили особенности своей работы.

² *Concept of the Corporation; The New Society и Практика менеджмента* (Вильямс, 2000).

Это была самая большая выборка за всю историю проведения опросов. Следует отметить, что очень немногие респонденты воздержались от критики, но еще меньше было тех, кто не смог найти в своей работе ничего привлекательного, не упомянув ничего о сложных, но интересных задачах, своих достижениях, удовлетворении или мотивации.

Не менее убедительными являются всесторонние исследования Фредерика Герцберга, проведенные на базе работников умственного труда (см. главу 16). Герцберг приводил один пример за другим в доказательство того, что работники этой категории стремятся к высоким достижениям и будут *работать* с полной отдачей только в том случае, если их труд предполагает определенные успехи и свершения. В противном случае они делают все ради проформы.

Самая любопытная формулировка теории Y опережает бихевиоризм на тысячи лет. Это была поминальная молитва в честь павших жителей Афин, которую историк Фукидид вложил в уста Перикла в своей великой истории о пелопонесской войне. Перикл тогда, по сути, сказал, что Афины представляют собой общество теории Y в противовес спартанцам, которые, вероятнее всего, были самыми последовательными приверженцами теории X во всем мире.

Однако все намного сложнее, чем хотят заставить поверить нас и самих себя последователи Макгрегора. Прежде всего, мы уже уяснили, что теорию Y нельзя считать адекватной. Когда я впервые предложил то, что Макгрегор позднее сформулировал и популяризовал как теорию Y, я делал серьезный акцент на том факте, что это не простые рекомендации. Я утверждал, что управление работником и процессом выполнения работы путем перекаладывания на работника ответственности и постановки перед ним цели добиться определенных достижений очень много требует и от работника, и от менеджера. Макгрегор также прекрасно отдавал себе в этом отчет, но акцента на этом не сделал³.

³ Этот недочет он исправил в своей работе *The Professional Manager* (McGraw-Hill, 1967), которая была опубликована уже после его смерти.

КРИТИКА МАСЛОУ

Ярый приверженец теории Y, ушедший от нас Абрахам Г. Маслоу, считал, что в действительности эти требования намного выше, чем утверждал я. Целый год Маслоу тесно сотрудничал с небольшой компанией в южной части штата Калифорния, которая в то время пыталась на практике применить теорию Y. В своей книге, в которой был описан этот опыт⁴, Маслоу утверждал, что потребность в ответственности и достижении может далеко выходить за рамки того, чего в состоянии добиться только очень сильные и здоровые люди. Он жестко критиковал меня и Макгрегора за нашу так называемую бесчеловечность по отношению к слабым, уязвимым и ущербным, которые просто не способны взять на себя ответственность в том объеме, в каком этого требует от людей теория Y. Маслоу пришел к выводу, что даже сильные и здоровые люди нуждаются в защите, основанной на порядке и четком направлении; слабым же необходима защита от бремени ответственности. По мнению Маслоу, в мире живут далеко не одни взрослые люди. В нем неизменно сохраняется определенная доля незрелых личностей.

Конечно, Маслоу лишь перефразировал знаменитую легенду Достоевского о Великом Инквизиторе, рассказанную им в романе *"Братья Карамазовы"*. Однако в отличие от Великого Инквизитора, Маслоу не считал, что авторитарное угнетение является единственным способом управления и единственным благом для человека. Его заключение было намного важнее и обоснованнее. Маслоу, умерший всего через несколько лет после высказывания этих идей, оставался страстным приверженцем теории Y и утверждал, что недостаточно просто убрать ограничения. Человек должен *заменить* безопасность теории X и ту уверенность, которую она обеспечивает, какой-то другой структурой безопасности и уверенности. Нам необходимо с помощью других средств обеспечить то, чего в соответствии с теорией X добиваются посредством приказов и наказаний. Мы не можем просто заменить одну теорию другой.

⁴ *Eupsychian Management* (Irwin, 1965).

Это чрезвычайно важное замечание, и в результате наших экспериментов с теорией X нами были получены неопровержимые доказательства его правдивости.

Пока Маслоу писал свою книгу *Eupsychian Management*, один из ближайших учеников и друзей Макгрегора подтвердил правоту его точки зрения. В конце 1960-х годов Уоррен Беннис, выдающийся производственный психолог (а также редактор книги Макгрегора *Professional Manager*, вышедшей после его смерти, о которой уже говорилось выше), попытался превратить Университет Буффало на севере штата Нью-Йорк из старого обветшалого учебного заведения в один из лучших университетов мира. Его собственный подход и подход его коллег несомненно строился на теории Y, но при этом ничего не говорилось о структуре, направлении и безопасности. Результатом всего этого стал потрясающий интерес и всеобщее возбуждение, но в итоге был полный провал. Вместо достижений, как вспоминает сам Беннис (позднее занявший пост президента университета Цинциннати), ощущался явный недостаток целенаправленности усилий, четких целей, отсутствие механизмов контроля и, как следствие, полное разочарование.

Один из выводов, который можно сделать из работы Маслоу, сводится к следующему: теория Y не либеральная и не рекомендательная, как склонны полагать многие ее сторонники. Она не является освобождением от ограничений. Эта теория не потворствует работнику, как стремились убедить нас ее критики, и, уж конечно, не балует его. Она является строгим "надсмотрщиком", во многом даже строже теории X, на смену которой она и приходит. Теория Y призвана достичь того, чего уже достигла теория X, а затем пойти дальше, иначе она окажется слишком тяжелым бременем и будет выдвигать завышенные требования, которым люди не смогут соответствовать.

Сегодня стало ясно, что теории X и Y не являются, как утверждал Макгрегор, *теориями человеческой природы* (кстати, я никогда не разделял эту его позицию). Нам еще предстоит увидеть, сможем ли мы когда-либо иметь достаточно знаний о природе человека, чтобы развивать хоть какие-то теории. До настоящего времени все имеющиеся у нас доказательства являются далеко не

убедительными.

Всем известно, что существуют как по-настоящему ленивые, так и по-настоящему энергичные люди. Однако намного важнее, что обычный, повседневный опыт учит нас тому, что разные люди по-разному способны реагировать на разные обстоятельства. Они могут лениться и противиться необходимости делать свою работу, в некоторых ситуациях прибегая даже к саботажу. В другой ситуации у них, наоборот, возникает мотив трудиться и достигать больших высот. Здесь речь идет совсем не о человеческой сущности или о личных характеристиках человека. Или, по крайней мере, мы говорим в данном случае о разных проявлениях природы человека, которые ведут себя по-разному в зависимости от обстоятельств.

Современные американцы говорят, что то или иное интересное задание, учитель, работа или босс способны "включить" человека в работу или наоборот "отключить" его. Эти термины часто критикуют, называя их "де-гуманизирующими". Говорят, что при использовании подобных терминов люди становятся похожими на электроприборы, которые можно по желанию включать и выключать. Но опыт подсказывает, что именно так ведут себя большинство людей. Они больше реагируют на какие-то действия, чем действуют сами. Мотивация, энергия, импульс им не принадлежат.

Но это не совместимо с теориями X и Y. Это означает, что в действительности не человеческая природа, а структура труда определяет дальнейшее поведение людей и то, как ими потребуется управлять.

Мы также знаем, что люди могут со временем приобрести привычку к достижениям, но могут также привыкнуть и проигрывать. Это также не соответствует положениям теорий X и Y относительно человеческой природы.

Самая знаменитая работа в этой области принадлежит Дэвиду К. Макклелланду из Гарвардского университета⁵.

⁵ См. его книгу *Motivating Economic Achievement* (Free Press, 1969).

Макклелланд отстаивал такую точку зрения: стремление к достижениям обусловлено в основном культурными особенностями и опытом человека; и то и другое может изменяться даже в культурах, не поощряющих стремления личности к достижениям, например в индийской кастовой системе. Самое серьезное исследование фактического поведения работника крупного промышленного предприятия, которое в течение многих лет проводил английский психиатр, родившийся в Канаде, Эллиот Жак⁶ на базе лондонской *Glacier Metal Company* (вместе с генеральным директором компании Уилфредом Брауном), подтверждает этот вывод.

КАКОВА РЕАЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА

Споры вокруг научной обоснованности теорий X и Y — это преимущественно показная борьба мнений. Вопрос, который должен задать менеджер, не должен звучать так: "Какая из теорий человеческой природы правильна?"

Вопрос должен быть следующим: "Что представляет собой реальность *моей* ситуации и как я могу справиться со *своей* задачей по управлению работником и рабочим процессом в текущих условиях?"

Основной факт — неприятный, но вместе с тем неизбежный — состоит в том, что традиционный подход к управлению на основе теории X (т.е. метод кнута и пряника) больше не работает. В развитых странах он не применяется даже к работникам физического труда, и, конечно же, его ни в коем случае не используют в отношении людей, занимающихся умственным трудом. У менеджера больше нет в распоряжении кнута, а пряник на сегодняшний день все реже и реже является достаточно эффективным стимулом.

⁶ См. его книги *Changing Culture of the Factory* (Dryden Press, 1952) и *Equitable Payment; General Theory of Work; Differential Payment and Individual Progress* (Wiley, 1961).

В соответствии с традиционным методом управления работником и процессом выполнения работы кнутом были голод и страх. Традиционно в любом обществе лишь небольшая группа людей существовала не на грани выживания; основной массе людей, в сущности, постоянно угрожала неминуемая смерть от голода. Одного неурожайного года было достаточно, чтобы крестьянин в Индии или Китае заставил своих дочерей идти на панель. Одного плохого урожая было достаточно, чтобы потерять крошечный участок земли, который находился между его теперешней жизнью и крайней нищетой. В настоящее время даже в не самых богатых странах экономический уровень намного выше минимального прожиточного, даже когда речь заходит о самых бедных слоях населения. Сегодня в любой развитой стране рабочему известно, что он и его семья не умрет от голода, если он потеряет работу. Он может обойтись без многих вещей, иметь которые он хотел бы, но голодная смерть ему ни в коем случае не грозит.

Но *люмпен-пролетариат* Карла Маркса, т.е. люди, которые просто не способны трудиться, остались даже в самых богатых странах. Однако пролетариата в понимании Маркса больше нет, а вместе с ним мы лишились и кнута по теории Х.

Даже там, где страх еще сохранился, он уже не является таким мощным мотивом, как раньше. Вместо побудительного стимула страх превращается в демотиватор. Одной из причин такого положения дел является более высокий уровень образованности, другой — появление общества организаций. Повсеместное распространение образования помогает людям находить достойную работу, оно обеспечивает их более широким кругозором. Даже относительно плохо образованные люди в современном обществе прекрасно знают о наличии благоприятных возможностей. В обществе организаций человек при желании может получить доступ к принципиально новой работе. Для общества организаций характерно такое явление, как горизонтальная мобильность рабочей силы. Конечно, потеря работы все равно сопряжена с неприятными ощущениями, однако это уже не катастрофа.

Английский арендатор, независимо от его способностей или

трудолюбия, которого землевладелец сгонял с земли, превращался в "стабильного нищего". У него не было другой работы, кроме как в те редкие дни, когда он мог работать батраком на сборе урожая. Потеря работы была для него хуже приговора к пожизненному тюремному заключению, ведь приговаривался не он один, но его дети и внуки. Человек становился изгоем общества. Сегодня человек, потерявший работу, регистрируется на бирже труда и, как правило, быстро находит новую. В наше время, даже в условиях серьезного спада экономической активности, — например, во время рецессии в США в 1970-1971 гг. — крайне редки случаи, когда взрослые работники-мужчины долгое время остаются без работы.

Кроме того, все больше и больше развиваются механизмы, призванные защитить человека на его рабочем месте, и приобретают самые разные формы. В Швеции трехстороннее управление персоналом с использованием советов-троек гарантирует, что работник получит новое место работы, и обеспечивает его подготовкой и финансовой поддержкой в период, пока он находится без работы (подробнее об этом речь пойдет в главе 22). В большей части европейских и латиноамериканских стран существуют юридические ограничения увольнений. В трудовые договоры включаются условия, которые превращают обеспечение работой в правило. В Соединенных Штатах из-за положений трудовых договоров, предусматривающих дополнительные компенсационные выплаты по безработице, доход и само трудоустройство становятся все более и более долгосрочными.

Все развитые страны движутся в направлении системы современного университета, в соответствии с которой представитель профессорско-преподавательского состава после нескольких лет работы получает постоянную должность, что обязывает его работодателя обеспечивать его работой. В то же время сотрудник обладает практически неограниченной мобильностью и может легко менять место работы.

В Японии практикуется пожизненное трудоустройство, которое связывает как работодателя, так и работника. При такой системе страх потерять свое место отсутствует полностью, по крайней мере, так

можно утверждать в отношении современного сектора. И это (как вы сможете убедиться, читая следующую главу) является основным фактором экономических достижений Японии.

Пример Японии также демонстрирует, что чем больше уходит в прошлое кнут, или страх, тем менее эффективными становятся остаточные попытки запугать работника. Японскому работнику хорошо известно, что он связан со своим работодателем прочными узами и что если он потеряет эту работу, то ему вряд ли удастся найти новую. Это делает его преданным работником, стремящимся всеми силами обеспечить дальнейшее благосостояние организации, которая его нанимает. Но это также вынуждает его противиться любым структурным преобразованиям в экономике, которые могут нести угрозу его отрасли или профессии. Именно этим объясняются настолько плохие социально-трудовые отношения на японской национальной железной дороге. Неспособность японского работника к перемещениям делает его также беззащитным и уязвимым; он вынужден соглашаться со всем, что навязывается ему организацией. Все чаще и чаще это становится неприемлемым для молодых образованных людей. И действительно, ожидая, что им будет гарантировано пожизненное трудоустройство, японские работники требуют, чтобы им при этом предоставили право перехода к другому работодателю. Еще двести лет назад Руссо утверждал, что "право на эмиграцию" является главным гарантом свободы личности.

Сегодня можно с большой долей уверенности предсказать, что Япония будет и дальше двигаться к системе, в условиях которой работник будет иметь гарантии дохода, трудоустройства и при этом быть мобильным.

Современная бихевиористская психология наглядно продемонстрировала, что если сильный страх заставляет людей что-либо делать, то страх как остаточное явление вызывает у них лишь неприятие и сопротивление. Во всех развитых странах страх утратил свою побудительную силу. Пока еще сохранившиеся, менее ощутимые страхи уже не являются побудительным мотивом. Они уничтожают мотивацию именно потому, что лишены настоящей силы и достоверности.

"Большой СТРАХ" и "МАЛЕНЬКИЕ СТРАХИ"

"Большой страх" по-прежнему мотивирует людей, если они в него по-настоящему верят, что можно увидеть на примере довольно неожиданного успеха, которого медики добились благодаря использованию нового подхода к лечению алкоголизма. Все знают, что хронический алкоголик не может прекратить пить, пока не достигнет состояния абсолютной опустошенности, да и в этом случае это произойдет не обязательно. Но многие работодатели знают, что довольно большой процент работников, страдающих алкоголизмом, навсегда бросают свою пагубную привычку, если им не допускающим возражений тоном сообщают, что, если они будут и дальше вести себя подобным образом, их обязательно уволят и что потенциальные будущие работодатели узнают об их проблеме, следовательно, у них вряд ли будут шансы найти новую работу.

Однако, помимо таких исключительных ситуаций, как в случае с алкоголиком, которому известно, что он очень быстро может распрощаться со своей работой, современному менеджеру в развитых странах (нравится ему это или нет) не следует больше рассчитывать на наводящий страх и ужас хлесткий "кнут", который еще вчера мог заставить его подчиненных пересмотреть свое отношение к работе. Не слишком благоразумно использовать и "мелкие кнуты", т.е. прибегать к каким-либо остаточным проявлениям страха. Конечно, любой организации обязательно нужны методы дисциплинарного взыскания, но их роль и предназначение сводятся к преодолению незначительных трений. Они не могут служить мотиватором. Если же методы дисциплинарного взыскания будут применять именно с такой целью, то они могут привести лишь к неприятию и сопротивлению людей. Они способны только разочаровывать и раздражать.

ЧРЕЗМЕРНО СИЛЬНОДЕЙСТВУЮЩИЙ "ПРЯНИК"

"Пряник" материальных поощрений, в отличие от "кнутов" страха, не утратил своего воздействия на людей. Напротив, он приобрел такую силу, что к его помощи следует прибегать с крайней осторожностью.

Сегодня он стал чересчур сильнодействующим, чтобы считаться надежным инструментом воздействия. В настоящее время практически в любом воскресном выпуске любой газеты будет статья, написанная известным социологом или философом, в которой говорится о том, что современные работники все меньше стремятся к материальному удовлетворению. Но на той же странице той же газеты и по воскресеньям, и в другие дни недели вы прочтете историю о том, как группа каких-то работников — учителей или электриков, газетных репортеров или пожарных, продавцов или грузчиков — требует очередного повышения зарплаты либо уже получила такое повышение.

Когда полвека назад молодые бунтари выступали против материалистичного мира современной цивилизации и призывали вернуться назад к природе, все, что им было нужно, — это палатка и спальный мешок. В наше время, судя по всему, чтобы выступить против материальной цивилизации недовольным понадобится трейлер стоимостью 8 тысяч долларов. Молодые бунтари 1920-х распевали свои песни о единении с природой под укулеле (небольшой четырехструнный музыкальный инструмент, по форме напоминающий гитару); сегодня же, чтобы выразить свое неприятие технологий, нам нужна электрическая гитара. Те же самые европейские интеллектуалы, которые так громко выступают против американского материализма, расходуют деньги, полученные за свои лекции и статьи, на такие нематериальные удовлетворения, как спортивные автомобили, отдых на роскошных курортах или виллах Средиземноморья.

Не существует ни одного серьезного доказательства того, что современные люди отказываются от материальных вознаграждений. Напротив, сегодняшнее изобилие означает, что люди верят в то, что материальные блага должны быть и действительно являются легко достижимыми. Самюэль Гомперс, долгое время возглавлявший американское рабочее движение, кратко выразил основную цель профсоюзного движения одним словом: "больше". Сегодня ему однозначно надо было бы изменить свою формулировку, сказав "еще больше". Антиматериализм — это миф, независимо от всех похвал, которые можно услышать в его адрес. По крайней мере, до

сих пор реальность с удивительной последовательностью и убедительностью свидетельствует об усилении материальных ожиданий, т.е. о стремлении людей получать все больше и больше товаров и услуг.

И это характерно не только для капиталистического мира. Для обществ, исповедующих коммунистические взгляды, это также стало повсеместным явлением. В 1930-х годах, когда в России несколько лет подряд был сильный неурожай, Сталин, не задумываясь, резко сократил снабжение граждан своей страны продуктами питания. А в 1972 году, когда урожай был намного лучше, его последователи вместо этого запустили руку в стратегический золотой запас России, чтобы закупить зерно у своего злейшего врага — Соединенных Штатов Америки. Во время Великой культурной революции в Китае 1960-х годов Мао яростно выступал против концепции "экономизма", т.е. против любых материальных поощрений и стимулов. А к началу 1970-х годов акценты в Китае постепенно сместились в сторону таких капиталистических стимулов, как велосипеды и швейные машинки, которые выдавали работникам за хорошую работу.

Очевидно, что такое требование все большего и большего в конце концов приведет к исчерпанию природных ресурсов и к необходимости защиты окружающей среды. Возможно, то, что мы переживаем сегодня, является последней неистовой агонией "материальной цивилизации". По крайней мере в обозримом будущем это будет означать еще более быстрый переход от товаров как средств удовлетворения потребностей к услугам, а вместе с тем от материалоемких к трудоемким (связанным с широким применением накопленных знаний и труда) потребностям и приобретениям. Очень маловероятно, что в недалеком будущем эти основные характеристики наших реалий изменятся. Наоборот, то, что повышение цен на сырье и возрастание расходов на экологию приведут к увеличению стоимости товаров, наверняка добавит масла в огонь, и люди начнут требовать еще большего, намного большего денежного вознаграждения.

Именно все возрастающий уровень материальных ожиданий снижает эффективность "пряника" материальных вознаграждений

как мотивирующей силы и инструмента менеджмента.

Долю материальных стимулов, способных заставить людей работать, необходимо увеличить. Когда люди получают больше, их уже не удовлетворит меньшим, не говоря уже о намного меньшем. Они стремятся к намного большему. Естественно, это одна из основных причин бесконечного инфляционного прессинга, подрывающего в настоящее время любую экономику. Если всего несколько лет назад повышение заработной платы на 5% было пределом мечтаний работника, то теперь водители грузовиков, учителя или терапевты, требуя 40%-ного повышения, ожидают, что в конце концов получат как минимум 20%-ную прибавку к зарплате.

Возможно, это проявление действия правила Маслоу: чем ближе удовлетворение потребности, тем большее дополнительное вознаграждение требуется для того же удовлетворения. Однако потребность в получении большего и намного большего количества материальных благ всегда сопровождается переоценкой ценностей, которая никак не вписывается в схему Маслоу. Экономические стимулы становятся скорее правом работника, чем поощрением. Единовременные премии и надбавки за высокие результаты всегда считались поощрениями за исключительную эффективность. Они ни в коем случае не станут правом. А отказ от выплаты премии или предоставление лишь незначительной надбавки становится наказанием. То же самое относится и к японским полугодовым бонусам.

Но каким бы ни было объяснение этой ситуации, в результате повышения требований людей относительно материальных поощрений стремительно разрушается их полезность как материального стимула и инструмента менеджмента. Менеджер должен укрепить роль материальных поощрений, а не использовать их в качестве "пряника". Если очень большие (и продолжающие расти) надбавки оказывают мотивирующее воздействие, использование материальных стимулов заранее обречено на провал. Ожидаемый с точки зрения мотивации результат будет достигнут, но его цена намного превысит полученные преимущества. Затраты поглотят все то, чего удалось добиться с помощью дополнительной

продуктивности. Именно это, несомненно, происходит сегодня с материальными стимулами для менеджеров (например, фондовый опцион или дополнительные системы оплаты труда) и всех остальных категорий работников.

Главной проблемой всех стран с развитой экономикой стала инфляция, что с точки зрения традиционной или кейнсианской экономической теории является парадоксом в чистом виде. Инфляция не должна возникать в условиях высокой производительности и продуктивности. А она, наоборот, стала нормой. Причиной является совершенно неожиданный размах экономических appetites и совершенно неожиданные возможности материальных поощрений. Но из-за этого менеджерам, чтобы помочь выжить экономике, обществу или отдельно взятому предприятию, приходится ограничивать и сдерживать материальные поощрения, вместо того чтобы рассчитывать на них. Экономический стимул, который сегодня действительно обладает эффектом "пряника", — это "намного больше". Только экономические поощрения, которые оказываются намного ниже порога мотивационной эффективности, будут оправданы с экономической точки зрения, а также с точки зрения продуктивности и вклада работника.

Это также означает, что социальные побочные эффекты применения "пряника" на сегодняшний день достигают неприемлемых размеров. Серьезное медицинское вмешательство всегда сопровождается побочными эффектами; и чем больше доза принимаемого лекарства, тем более серьезны побочные эффекты. Материальные стимулы и вознаграждения являются очень сильнодействующими средствами и со временем становятся все сильнее и сильнее. Таким образом, побочные эффекты от них появятся так или иначе, о них будут говорить чаще и чаще, и они будут все более опасны по мере увеличения дозы, требуемой для достижения необходимого эффекта. В частности (как уже говорилось в главе 16), чем больше возрастает общий доход, тем больше работники не удовлетворены относительной компенсацией. А как показывают все наши исследования, — начиная с опроса, проведенного в конце 1940-х годов в корпорации General Motors, — нет более сильного сдерживающего средства, более эффективной преграды

для мотивации, чем неудовлетворенность оплатой своего труда по сравнению с оплатой труда своих коллег. После того как доходы людей начинают превышать установленный прожиточный минимум, их неудовлетворенность относительными прибылями становится намного более сильным чувством по сравнению с неудовлетворенностью абсолютным доходом. Ощущение несправедливости, как убедительно утверждал американский философ права Эдмонд Кан, вообще присуще человеческой натуре. Ничто не может так подстегнуть ощущение несправедливости, как неудовлетворенность относительными экономическими поощрениями в рамках организации. Любая организация представляет собой перераспределяющую экономику (см. главу 16); таким образом, относительные экономические поощрения являются решениями, определяющими статус власти каждого человека внутри группы на основе его *значимости*.

Поэтому если руководство будет полагаться на действенность "пряника" экономических поощрений, то оно рискует породить враждебность между его получателем и остальными сотрудниками. Существует опасность, что члены группы разделятся на отдельные группировки, действуя друг против друга, но объединятся в борьбе с системой, т.е. против института, в котором они работают, и его руководства.

Не вызывает сомнения, что материальные поощрения вряд ли когда-либо перестанут быть побудительными мотивами. Менеджеры сталкиваются с серьезной проблемой, когда им приходится искать средства, чтобы примирить все возрастающее стремление работников к получению "намного большего" с экономической реальностью, т.е. с продуктивностью и прибыльностью организации. Материальные поощрения слишком действенны, чтобы можно было рассчитывать на них как исключительно на позитивный стимулирующий фактор.

Это относится как к менеджерам, так и к работникам физического труда. Сомнений в том, что сегодня "пряники" для менеджмента превратились в пышные викторианские трапезы из множества блюд, например, из небольших премий в крупномасштабные схемы фондовых опционов, у нас нет. (Что также

приводит к серьезным проблемам в сфере социальной ответственности организаций, о которых вы более подробно сможете узнать в главе 28.) Таким образом, в отношении менеджеров мы также переходим от просто "больше" к "намного больше". В то же время накапливаются доказательства, подтверждающие, что расхождения в поощрениях менеджмента (как настоящие, так и воспринимаемые управленцами) разочаровывают больше, чем эти же поощрения способны удовлетворить и мотивировать их.

Но, прежде всего, ограничение эффективности теории кнута и пряника относится к двум типам рабочей силы: к новому поколению работников физического и умственного труда.

В процессе управления работниками физического труда менеджер в развитой стране все чаще имеет дело с мужчинами (реже с женщинами), которые, как уже упоминалось в главе 15, чувствуют себя никому не нужными неудачниками и думают, что уже проиграли. Это люди, которые всю жизнь к чему-то стремились, но так ничего и не достигли. Но неудачники хорошо усвоили одну вещь — они научились сопротивляться попыткам других людей заставить их сделать что-то. Возможно, они не могут ничего добиться, но они прекрасно знают, как саботировать работу.

Самым лучшим произведением на эту тему является не какое-нибудь научное исследование профессора психологии, а бестселлер — роман 1920-х годов *Приключения храброго солдата Швейка*, принадлежащий перу чешского писателя Ярослава Гашека. Швейк, один из образцов классического неудачника, накануне Первой мировой войны в одиночку сводит на нет все усилия и подрывает мощь армии такой супердержавы, как Австро-Венгрия, созданной в полном соответствии с теорией Х. Он ничего не делает открыто, он просто знает, как саботировать.

Таким образом, попытки силой заставить новое поколение работников физического труда выполнять свою работу не будут иметь никакого успеха. Им больше не угрожает ни голод, ни страх, чего так страшились их предки. Но именно их жизненные неудачи сделали их невосприимчивыми к давлению со стороны.

Работник умственного труда ничего не будет производить, если

им будут руководить в соответствии с теорией Х. Знания должны быть самоуправляемыми, и такой работник должен иметь возможность брать на себя ответственность.

Страх вообще несовместим с выработкой знаний. Он может заставить людей прилагать усилия и волноваться, но результатов он не даст. Кроме того, страх препятствует обучению — именно к такому выводу пришли современные психологи-бихевиористы. Учебу стимулируют поощрения и вознаграждения. О каком бы виде деятельности, связанной со знаниями, ни шла речь, страх может вызвать только сопротивление.

Теория Х предполагает существование хозяина. Однако в обществе организаций хозяев нет и быть не может. Есть человек, имеющий более высокий статус, но он такой же сотрудник, как и все остальные. Впервые за всю историю человечества в обществе не хватает хозяев.

Это, однако, не относится к коммунистическим странам, руководство которых всегда усиленно старалось заменить старых хозяев новыми. Роль коммунистической партии в коммунистическом государстве — это роль хозяина. Это кризисная ситуация, поскольку даже при коммунизме современное общество превращается в общество организаций и ему нужны менеджеры, которые не будут терпеть над собой хозяина.

Менеджер, не являясь хозяином, не обладает его властью и надежностью положения. Сила хозяина не зависит от поддержки, которую ему оказывают его слуги или общество вокруг него. Его могут убить, но его нельзя свергнуть. Но, как можно было увидеть на ярком примере 1960-х годов (когда появилось бесчисленное множество президентов университетов), даже генеральный директор компании может потерять свою должность именно потому, что он является таким же сотрудником, как и все остальные. Власть, которую он олицетворяет, ему не принадлежит, и в трудные времена он ее, как правило, лишается.

С точки зрения античного права хозяина и слуги генеральный директор самой крупной корпорации — это не кто иной, как один из слуг. Другие работники могут быть ниже их по положению, но перед законом они равны. Подчиненные не являются слугами генерального

директора, они его коллеги.

И это нечто большее, чем простой семантический сдвиг. Это значит, что сегодня ни "кнут", ни "пряник" в руках менеджера, по сути, ничего не дадут, какими бы эффективными средствами они ни были с точки зрения хозяина в прошлом.

Можно ли ЗАМЕНИТЬ "КНУТ" и "ПРЯНИК"

Можем ли мы заменить "пряник" денежных вознаграждений и "кнут" страха новыми "пряником" и "кнутом", соответствующими новой реальности менеджмента?

Не следует забывать, что "кнут" и "пряник" оставались эффективными поразительно долго. Не так-то просто отбросить вековые традиции. За тысячелетнюю историю управления работником и рабочим процессом наше общество претерпело целый ряд кардинальных изменений, но управление рабочим и процессом выполнения работы отличалось завидным постоянством. Те же принципы теории X, которые применялись для управления при постройке египетских пирамид, и сегодня определяют характер организации рабочих и производственного процесса на современном предприятии массового производства.

Самое известное высказывание Генри Форда гласит: "История — наша койка". Форд был смелым новатором в сфере организации труда, маркетинга и экономики, но когда речь заходила об управлении работником и рабочим процессом, он был пленником истории и ярким приверженцем традиционных взглядов.

Традиционный способ управления рабочим и процессом выполнения работы прослеживается во всех культурах человеческой цивилизации. Тут нет особых различий между западом и востоком, языческой древностью и христианством, между Китаем и странами Запада, между перуанскими инками и древними монголами. Даже организация общества, судя по всему, не оказывает на них влияния.

В этом отношении марксистский анализ потерпел полный крах. Заводские помещения и кабинет руководителя в Советской России или

в других социалистических государствах Восточной Европы выглядят и организованы практически так же, как и на "безнравственном" капиталистическом Западе. Кроме того, все свидетельствует о том, что рабочие достигают приблизительно одинаковых результатов, а начальники везде остаются начальниками. То же самое относится и к югославскому эксперименту в сфере непосредственного контроля над индивидуальным бизнесом со стороны работников, и к прямому праву собственности рабочего, и к его доле в кооперативе и т.д.

Таким образом, нам известно, что представляет собой менеджмент в соответствии с теорией Х. Судя по всему, его можно заменить только догадками и предположениями. Конечно, самым мудрым будет попытаться сохранить суть теории Х, заменив устаревшую мощь страха и денег современными стимулами и мотивами. Думаю, найдутся люди, которые скажут, что это означает, что нам надо найти для организации эквивалент бензинового двигателя, чтобы заменить им лошадиную тягу, но при этом оставить телегу.

Не только менеджеры задают себе этот вопрос. По всей вероятности, профсоюзы еще больше стремятся сохранить структуру теории Х. Так или иначе, согласно теории Х, профсоюзы имеют свою долю в отношениях между хозяином и слугой, основанных на принуждении; если бы не было хозяина, к чему бы тогда сводилась их роль? Кроме того, их лидеры, которые черпают свою гордость и ощущение миссии из противления теории Х, отлично знают, как следует вести себя в рамках этой теории, и великолепно разбираются в ее риторике.

Когда молодые рабочие на некоторых предприятиях General Motors начали говорить о гуманизации конвейера, наибольшее сопротивление последовало не со стороны руководства компании. Оно возникло со стороны лидеров Объединенного профсоюза работников автомобильной промышленности (United Automobile Workers — UAW). Именно они настаивали на продолжении разговора о деньгах, пенсионных выплатах, перерывах на отдых и т.п. Другими словами, лидеры, вопреки мнению членов своей организации, настаивали на том, чтобы компания и дальше поддерживала и даже

усиливала принципы менеджмента теории X.

Поиск новых стимулов, которые должны занять место старых "кнута" и "пряника", кажется не только разумным, но и весьма привлекательным. Такие новые стимулы действительно могут стать для современных менеджеров некой формой нового "просвещенного психологического деспотизма".

Большинство (если не все) современных писателей по вопросам промышленной психологии поддерживают теорию Y. Они используют такие термины, как "самореализация", "творчество" и "самодостаточный человек". Однако в действительности они говорят и пишут о контроле, основываясь на концепциях психологической манипуляции. К этому их ведут основополагающие предпосылки, которые, в сущности, являются ничем иным, как главными принципами теории X: человек слаб, нездоров и не может нести за себя ответственность. Его переполняют страхи, волнения, неврозы и беспокойства. В сущности, он не стремится к достижениям, он постоянно ожидает краха. Поэтому человек стремится, чтобы его действия контролировали — и не с помощью страха перед голодом и не с помощью материальных поощрений, а потому, что он боится психологического отчуждения и нуждается в стимуле психологической безопасности.

Я понимаю, что все чрезмерно упрощаю. Я знаю, что под одним заголовком нагромодил несколько разных подходов. Но всех их объединяют одни и те же основные предпосылки теории X, и все они ведут к одним и тем же заключениям. Психологический контроль вышестоящего лица, менеджера, возможен; и психологический контроль вышестоящего лица, менеджера, неэгоистичен и осуществляется в интересах самого рабочего. Однако, становясь психологическим слугой своих подчиненных, менеджер сохраняет свой контроль как их босса.

Этот подход считается "просвещенным", так как метод кнута и пряника вполне критикуют как беззастенчиво принудительный (и именно таким его считают психологи). Но тем не менее это все равно деспотизм. При таком новом психологическом управлении убеждение заменяет приказы. Тех, кого не убеждают уверения,

очевидно, посчитают нездоровыми, незрелыми или такими, кому для адаптации нужна психотерапия. Психологическая манипуляция заменяет "пряник" финансовых поощрений; а эмпатия, т.е. использование личных страхов, беспокойств и потребностей, заменяет старый страх перед наказанием или потерей работы.

Это поразительно напоминает философскую теорию XVIII века о просвещенном деспоте. Ведь в современной организации на сегодняшний день недостаток и высокий уровень образования среднего класса грозят лишить господина его "кнута" и "пряника". Образ просвещенного деспота, родившийся в голове философа, должен был поддерживать абсолютизм, заменив старые средства с помощью убеждения, здравого смысла и просвещения, — все, конечно же, в интересах своих подданных.

Психологический деспотизм, просвещенный или нет, представляет собой серьезное злоупотребление психологией. Главной целью психологии является глубокое проникновение и понимание самого себя. Определенную пользу принесли науки, которые раньше считались этическими, а сегодня мы называем бихевиористскими, а также их главный принцип "Познай себя". Использование психологии с целью контроля над другими людьми и манипулирования ими считается саморазрушительным употреблением знаний. Кроме того, это самая отвратительная форма тирании. Хозяин в прошлом довольствовался контролем тела раба.

Однако нас в данном случае беспокоит не неправомерное использование психологии и не соображения нравственности. Нас беспокоит вопрос: можно ли поддерживать структуру теории X с помощью психологического деспотизма? Сработает ли психологический деспотизм?

Психологический деспотизм должен был быть чрезвычайно привлекательным для менеджеров. Он предоставляет им возможность вести себя так, как они делали это раньше. Им нужно всего лишь освоить новую, лестную для них, терминологию. Однако менеджеры, активно читая книги и посещая семинары по психологии, уклоняются от практического использования новой

психологической теории Х.

Поступая так, менеджеры проявляют вполне здоровые инстинкты. Психологический деспотизм будет работать не лучше, чем просвещенный деспотизм работал в политической сфере двести лет назад, — и по той же причине. *Он требует, чтобы правитель был универсальным гением.* Менеджер, который будет прислушиваться к психологам, должен хорошо разбираться в сути разных типов людей, знать, как работают разные психологические методы, и испытывать сочувствие ко всем своим подчиненным. Ему придется научиться разбираться в бесконечном множестве индивидуальных личностных структур, индивидуальных психологических потребностей и проблем. Другими словами, ему придется быть всезнающим. Однако большинство менеджеров и сейчас считают, что им и так довольно трудно знать все то, что они должны знать о своей непосредственной области: о термообработке, ведении отчетности или планировании и т.д.

И абсурдным было бы ожидать, что действительно большое число людей будет обладать достаточной харизмой (какой бы смысл ни вкладывали в это понятие). Это специфическое качество присуще только избранным.

Но менеджерам действительно нужно больше знать о людях. По крайней мере, они должны отдавать себе отчет в том, что люди ведут себя как человеческие существа, а также знать, что под этим подразумевается. И прежде всего, менеджерам, как и большинству из нас, следует больше узнать о самих себе — намного больше, чем они знают сегодня, — ведь большинство менеджеров сосредоточиваются больше на своих действиях, чем на самих себе. И все же любой менеджер, сколько бы семинаров по психологии он не посетил, пытаясь реализовать на практике психологический деспотизм, очень быстро становится его первой жертвой. Он незамедлительно допустит просчет и снизит производительность работы своего подразделения.

Рабочие отношения должны строиться на взаимном уважении. Психологический деспотизм, напротив, изначально пренебрежителен; он намного более неуважителен, чем традиционная теория Х. Он не предполагает, что все люди ленивы и противятся работе, но считает, что

лишь один менеджер здоров, в то время как все остальные больны. Он считает, что менеджер силен, в то время как все остальные слабы; предполагает, что только менеджер все знает, а все остальные невежды. Он предполагает, что менеджер прав, а все остальные глупы. Все это — проявления глупого, ничем не подтвержденного высокомерия.

Менеджер-психолог прежде всего будет подрывать собственный авторитет. Несомненно, у людей существует потребность в психологическом проникновении, помощи, совете. Им нужен целитель душ и утешитель страждущих. Но отношения между целителем и пациентом и руководителем и подчиненным различны и исключают друг друга. И у тех и у других отношений своя честность. Честность целителя сводится к подчинению здоровью его пациента. Честность менеджера — это подчинение требованиям общей задачи. И в тех и в других отношениях нужен авторитет; но для авторитета в них имеются разные основания. Менеджер, который претворяется, что дальнейшие действия определяют личные потребности подчиненного, например привязанность, а не объективные требования задания, будет не просто плохим менеджером; ему никто не сможет, да и не должен будет верить. Он всеми силами разрушает честность отношений с работником и вместе с тем уважение к себе этого человека и эффективность его рабочей деятельности.

Просвещенный психологический деспотизм с его требованием бесчисленного множества универсальных гениев, которые должны будут занять все руководящие должности, и с его запутанностью, вызванной различиями между авторитетом и ролью целителя душ и менеджера, добьется только того, чего и должен. Он будет и дальше проповедовать теорию X, лишь прикидываясь, что заменяет ее.

Но что же тогда *может* сработать?

Не просто теория Y Макгрегора. Приняв теорию Y, менеджер должен действительно предположить, что существует большое число людей, которые стремятся добиться определенных результатов. В противном случае нам практически не на что надеяться. К счастью, правдивость этого предположения подтверждается целым рядом доказательств. В дальнейшем менеджер должен принять это и считать своей работой, ведь именно он в состоянии помочь работнику и процессу выполнения работы достичь чего-либо. А для

этого он должен быть готов предъявлять к себе, своим знаниям и компетентности очень высокие требования. Но в отличие от теории Y менеджер не может исходить из того, что работники будут прилагать усилия, чтобы достичь чего-то, если им просто будут предоставлены соответствующие возможности. Необходимо нечто большее, намного большее, чтобы заставить сильных и здоровых людей взять на себя все бремя ответственности. Нужная нам структура не может зависеть от мотивации работника, а также от использования метода кнута и пряника.

Как же будет выглядеть подобная организация? И как она будет функционировать? К счастью, нам не придется очень много размышлять над этим вопросом. Ведь несколько таких организаций (хотя, конечно, их нельзя считать примерами теории Y) уже существуют, и их опыт можно исследовать, что мы и сделаем в следующей главе.

20

ИСТОРИИ УСПЕХА: ЯПОНИЯ, КОРПОРАЦИИ ZEISS И IBM

Организация промышленного производства в Японии — Постоянная подготовка: дзэн и Конфуций — Пожизненное трудоустройство — Но гибкие затраты на рабочую силу — Каждому по потребностям; система поощрений — Система покровительства — Ответственность по восходящей — Эрнст Аббе и Zeiss Optical Works — История IBM — Уроки — Не рекомендательный менеджмент, а организованная ответственность

В общем и целом история рабочего процесса и работника не богата счастливыми событиями, но поразительные исключения все же существуют. Снова и снова мы узнаем о периоде или о конкретной организации, в которой процесс выполнения работы — и огромное достижение, и свершение. Обычно это происходит во времена общенациональной чрезвычайной ситуации, когда работник понимает, что вносит вклад в великое общее дело. Так, например, происходило в Великобритании после Дюнкерка и в несколько меньших масштабах в Соединенных Штатах во время Второй мировой войны. Сама работа не изменялась. Начальники не становились умнее или человечнее. Однако удовлетворение работника процессом выполнения работы полностью изменялось, хотя и на ограниченное время.

Но, как показывают примеры, это возможно и без общенациональных катастроф и войн. Например, сто пятьдесят лет назад в Шотландии Роберт Оуэн заставил своих работников на текстильных фабриках Ланарка добиваться высоких результатов — и при этом он не сделал ничего революционного.

В современной промышленности тоже можно найти подобные примеры. И самый яркий — хотя бы просто из-за огромных успехов в

мировой экономической конкуренции — это японская организация труда и работника.

На первый взгляд, ничто не может показаться более экстремальным проявлением теории X, чем японский завод или офис. Япония — не либеральная, а очень жесткая, суровая страна. Ее способ управления процессом выполнения работы и работником можно назвать как угодно, но только не гибким. Но он разительно отличается от любого другого известного нам метода — жесткого или гибкого, авторитарного или демократичного. В то же время японский подход не является древней традицией. Самые важные особенности и характеристики японской системы управления сформировались в 1920-1930-х годах для использования в современной крупной организации. Основным стимулом стало применение на практике научного менеджмента Тейлора, и началось это примерно с 1920 года.

Японские промышленные инженеры применяют для изучения и анализа труда те же методы и инструменты, что и западные специалисты. Однако японский промышленный инженер не *организует* работу исполнителя. После того как он досконально разберется в сути работы, он передает формирование рабочих заданий и должностей самой рабочей группе. На самом деле он приступает к работе с людьми, которые будут исполнять свои должностные обязанности, задолго до того, как завершит свой анализ. Он будет изучать труд так же, как делает это его западный коллега. Однако в ходе своего исследования он будет постоянно прибегать к помощи рабочей силы как некоего ресурса. После завершения анализа рабочая группа будет в основном заниматься синтезом. Иными словами, занимаясь своей деятельностью, промышленный инженер действует скорее как ассистент своей рабочей группы, а не сторонний аналитик.

Ответственность за усовершенствование инструментов лежит в основном на японском работнике, который ими и пользуется. Естественно, в современной промышленности оборудование и станки проектируются инженерами, но когда вводится в эксплуатацию новый станок или запускается новый процесс, предполагается, что рабочие будут принимать активное участие в

окончательной наладке, монтаже и конкретном использовании установки или инструмента. А на многих предприятиях рабочие, в сущности, участвуют в разработке оборудования и являются источником информации для разработчика станка или процесса.

Дзэн и КОНФУЦИЙ

Механизм принуждения, благодаря которому работника заставляют взять на себя ответственность за свою работу и инструменты, японцы называют постоянной подготовкой. Каждый сотрудник, вплоть до топ-менеджеров, до самой пенсии продолжает постоянно совершенствоваться в своей работе. Неотъемлемой частью рабочей деятельности сотрудника являются еженедельные тренинги. Как правило, их проводят не специально подготовленные преподаватели, а сами сотрудники и их руководители. На них могут присутствовать технические специалисты (например, промышленные инженеры), но они сами тренингов не проводят; они присутствуют для предоставления помощи, информации и консультаций, а также для того, чтобы учиться самим.

Тренинговые семинары посвящаются не какому-то отдельному навыку. Его посещают все сотрудники конкретного иерархического уровня, и на них обсуждаются особенности всех видов рабочей деятельности, существующих в том или ином подразделении. Тренинг, на который приходит электрик завода, может также посетить оператор станка того же завода, человек, который занимается наладкой, ремонтом и техническим обслуживанием оборудования, и уборщик, инструментом которого является метла, а также их непосредственные начальники. Основной темой такого тренинга является процесс выполнения работы на предприятии, а не обязанности того или иного конкретного сотрудника.

Точно так же ожидается, что бухгалтер будет проходить подготовку или хотя бы ознакомится с содержанием тренингов, которые проводятся для его рабочей группы, путем заочного обучения, семинаров или курсов повышения квалификации. Такая

же подготовка проводится в таких профессиональных сферах, как управление персоналом, подготовка и переподготовка кадров и закупочная деятельность.

Однажды президент довольно крупной компании в неформальной обстановке признался мне, что не смог встретиться со мной в назначенное время потому, что был на тренинге по сварке, причем не как наблюдатель или учитель, а как ученик. Это, конечно, довольно необычно. Однако весьма распространенное явление, когда президент успешной компании посещает, например, курсы компьютерного программирования. А молодые сотрудники отдела кадров делают это как нечто само собой разумеющееся.

В основе всего этого лежит совершенно новая концепция цели и природы обучения, которая резко отличается от преобладающей не только на Западе, но и в Китае, где до сих пор сильны традиции конфуцианства. В соответствии с концепцией конфуцианства, которую во многом разделяют и на Западе, цель обучения заключается в приобретении умений и навыков для новой, более значимой работы, во многом отличающейся от прежней. Природа обучения выражается с помощью кривой обучения. В течение определенного промежутка времени ученик достигает пика профессионализма, на котором и остается до конца жизни.

Японскую же концепцию можно назвать дзэн-подходом. Целью обучения в данном случае является самосовершенствование. Оно предоставляет человеку возможность выполнять текущую задачу, обладая все более широким видением, постоянно повышая свой профессиональный уровень и требования к самому себе. Пока существует кривая обучения, нельзя говорить о каком-то определенном и окончательном пике. Продолжительное обучение приводит к вспышке, т.е. к возникновению новой кривой обучения, которая стремится к новому и более высокому пику, а затем к новой вспышке.

Все то, что мы узнали об обучении в XX веке, свидетельствует о правильности концепции дзэн, а также о том, что конфуцианская (а вместе с ней и западная) концепция лишь препятствует истинному обучению.

Постоянная подготовка предоставляет каждому рабочему сведения о его собственной работе и стандартах и в то же время данные о деятельности его коллег, которые работают на том же иерархическом уровне. Это приводит к формированию у людей привычки рассматривать труд как "наш труд" и создает общность труда и работника.

Японские институты имеют намного более жесткую структуру отделов и подразделений, чем это характерно для большинства западных организаций, хотя все же они менее структурированы, чем когда-то были чрезвычайно бюрократизированные советские учреждения. Отделы в Японии рьяно борются за свою территориальную целостность. Они обладают неоценимым опытом "построения империи". Считается, что каждый отдельно взятый представитель подразделения должен проявлять абсолютную преданность своему отделу, но каждый работник стремится смотреть на вещи, выходя за рамки своей специализации и своего отдела. Он знает, что происходит вокруг, как работают другие, хотя сам он никогда не выполнял их работу. Он видит истинное единое целое, и от него ожидают, что его заботит качество и эффективность работы каждого человека его группы, которые и составляют это целое. Благодаря этому он может определить свое место в общей структуре и оценить свой личный вклад.

В довершение всему постоянная подготовка формирует в людях восприимчивость и готовность ко всему новому, непривычному, прогрессивному, более продуктивному. Тренинговые курсы всегда сосредоточены на более качественном, непривычном выполнении работы с применением новых подходов и методов.

В сущности, тренинги становятся источником давления на промышленных инженеров. На Западе промышленный инженер исходит из предпосылки о том, что исполнитель обязательно будет сопротивляться его подходу к нему, независимо от того, идет ли речь о физическом труде или о канцелярской работе. В Японии промышленные инженеры часто жалуются на то, что сотрудники ожидают и требуют от него слишком многого.

Готовность к непрерывному обучению делает всех работников

японских институтов восприимчивыми к любым изменениям и нововведениям и ни в коем случае не их противниками. В то же время тренинги способствуют накоплению опыта исполнителя и расширению его знаний.

Одна из основных проблем, которая неизменно выявлялась во всех исследованиях на тему удовлетворения работников на Западе, заключалась в том, что существуют два вида неудовлетворения — позитивное и негативное. Вы можете услышать в организации жалобы на своеволие начальства, повышение норм выработки без соответствующего повышения зарплаты, низкую оплату труда, плохие условия работы. Все это примеры негативной неудовлетворенности. Помимо этого, в организации существует нетерпимость по отношению к неэффективным рабочим методам, стремление лучше делать свою работу, потребность в более продуктивном, разумном, систематичном руководстве. Постоянная подготовка работников по японскому типу приводит к формированию именно такой позитивной неудовлетворенности и направляет ее в продуктивное русло.

ПОЖИЗНЕННОЕ ТРУДОУСТРОЙСТВО

Всем известно, что японская система отличается своим уникальным подходом к экономике. Все слышали о так называемом пожизненном трудоустройстве в Японии. Для большей части японских сотрудников, по крайней мере в условиях современной японской экономики (например, в экономических институтах, появившихся после 1867 года, и во всех остальных современных организациях, как, скажем, правительственные органы), работа раз и навсегда гарантирована сразу после того, как человеку удалось найти себе работодателя. Но в то же время работники не могут оставить свое место работы и начать работать где-то еще. Работодатель и работник неразрывно связаны друг с другом. Но постепенно положение меняется. Дефицит рабочей силы — особенно промышленных рабочих младшего поколения — и в Японии привел к частым случаям переманивания ценных

работников конкурирующими организациями. Высококвалифицированные кадры технических специальностей (инженеры, физики и химики) в наши дни стали очень мобильными. Но типичный крупный работодатель в Японии по-прежнему, как правило, оказывается бессильным и не может уволить или сократить сотрудника, если речь не идет о крайней необходимости.

Вследствие этого в Японии работники почти никогда не боятся потерять работу по обычным причинам экономического характера, из-за технических преобразований или самоуправства руководства. В японской системе существует только один постоянно преследующий работника страх — страх перестать быть одним из сотрудников организации, предоставившей работу. В японской традиции нет места для *ронина* — самурая, потерявшего хозяина. Кроме того, человек, как правило, может найти себе работу лишь на начальном этапе развития своей карьеры, хотя бы из-за существующей в Японии системы оплаты труда на основе трудового стажа. А у безработных, которым уже за тридцать, практически не остается никаких шансов на то, чтобы найти новую работу. Такое положение дел вызывает сильнейшую боязнь последствий неправильного поведения, т.е. накладывает на людей бремя послушания. Это также приводит к появлению сильного страха, что корпорация однажды разорится, что, в свою очередь, вынуждает японцев идти на огромные жертвы ради поддержки лидерской позиции компании своего работодателя на рынке или статуса государственного органа, действующего в условиях раздираемой постоянными распрями японской политики.

Итак, в японской системе страх перед увольнением или потерей работы сводится к минимуму. Ей приходится существовать, обходясь без "кнута", который обеспечивала теория Х, а также без "пряника" экономических вознаграждений. В течение полувека оплата труда работников, за исключением незначительной группы топ-менеджеров в возрасте сорока пяти лет и старше, определялась трудовым стажем, но это опять-таки характерно в основном для современных институтов. Но в случае каждой из трех категорий, на которые делят рабочую силу, да и все человечество, — работники

физического, умственного труда и менеджеры — по японской традиции первоначальная оплата одинакова для всех сотрудников компании без исключения. То же можно сказать и о возрасте, когда человек может приступать к исполнению обязанностей на той или иной должности: соответственно пятнадцать, восемнадцать лет и двадцать два года. Повышение заработной платы, как, впрочем, и продвижение по карьерной лестнице, далее происходит автоматически: для работников физического и умственного труда оно завершается уходом на пенсию, а для менеджеров продолжается до 45 лет. Размер заработной платы и должность определяются предыдущим стажем работы в компании.

ГИБКИЕ ЗАТРАТЫ НА РАБОЧУЮ СИЛУ

Большинство западных специалистов утверждают, что японская система может функционировать только до тех пор, пока уровни выплат работникам остаются очень низкими. Такая система — как может показаться любому западному специалисту — должна приводить к абсолютно фиксированным или жестким трудовым затратам. Но в действительности Япония отличается удивительной гибкостью затрат на рабочую силу.

Одним из пояснений этого факта является наличие временной рабочей силы, представителей которой можно увольнять без каких-либо предупреждений. Женщины чуть ли не по определению всегда рассматриваются как временные сотрудники, поскольку лишь незначительное число замужних женщин в Японии работают, если только речь не идет о фермах и мелких магазинах розничной торговли, т.е. "несовременном труде". На японских предприятиях традиционного типа, как, например, старые цеховые производства, выпускающие лак, посуду или шелк, почти никогда не бывает постоянных рабочих, а только временные, и зарплату они получают почасовую. Однако количество временной рабочей силы стремительно сокращается. В большей части современных отраслей промышленности на сегодняшний день она почти полностью отсутствует, за

исключением категории работающих женщин. Но все же трудовые расходы никак не назвать жесткими. Гибкость затрат на рабочую силу имеет в Японии такую структуру, чтобы нести лишь минимальную угрозу гарантии трудоустройства и дохода сотрудника.

Фактически большинство японских компаний, особенно самые крупные из них, переживая тяжелые времена, имеют возможность и действительно увольняют намного больше сотрудников, чем могут или готовы уволить западные компании. Однако они осуществляют это таким образом, что полностью защищенными оказываются именно те категории сотрудников, которые больше всего нуждаются в доходах. А все бремя приспособления к новым обстоятельствам ложится на тех, кто может себе это позволить и имеет дополнительные источники доходов, на которые он может рассчитывать в трудное время.

В большинстве западных стран и отраслей промышленности затраты на оплату труда становятся еще более гибкими благодаря системе пенсионного обеспечения. Данная система удивительным образом гармонизирует потребность человека в работе и гарантиях дохода с потребностью экономики в гибких затратах на трудовые ресурсы.

Официально пенсионный возраст в Японии составляет 55 лет; это относится к представителям всех профессий, за исключением топ-менеджеров, которые до 45 лет успевают стать представителями высшего руководства и по наступлении конкретного возраста не должны непременно оставить свою должность. Как говорят, в пятьдесят пять любой работник, будь то уборщик или руководитель отдела, уходит на пенсию. Как правило, при этом он получает выходное пособие, которое соответствует размеру зарплаты почти за два года. (Многие компании, которые активно поддерживаются государством, в настоящее время вводят дополнительные пенсионные выплаты, но по западным стандартам они продолжают оставаться чрезвычайно низкими.)

Принимая во внимание тот факт, что средняя продолжительность жизни в Японии в настоящее время полностью

соответствует западным стандартам, т.е. увеличилась до семидесяти лет и больше, такое выходное пособие представляется далеко не достаточным. Однако жалобы на несчастную судьбу пенсионеров в Японии вы услышите крайне редко. И что еще удивительнее, это то, что на любом японском заводе, в офисе или банке вы непременно встретите немало людей, которые с весьма довольным видом заявляют, что им уже за 55, но они еще продолжают работать. Какое же может быть объяснение этому?

По достижении пятидесятипятилетнего возраста рядовой работник физического или умственного труда переходит в ранг временных сотрудников. Это означает, что в случае сокращения объемов работы его могут уволить. Если работы достаточно, а начиная с 1950-х годов именно так всегда и было, он продолжает работать на занимаемой должности, выполняя те же обязанности, что и раньше, бок о бок с постоянным сотрудником. Но за ту же работу он теперь получает зарплату, как минимум, на треть меньше, чем когда он был постоянным сотрудником.

Логика тут весьма простая. С точки зрения японцев, выходя на пенсию, человек имеет средства к существованию, на которые он может рассчитывать, — он получит пенсию, равную его зарплате за два года. По их мнению, этого недостаточно человеку на следующие пятнадцать лет жизни, но обычно этого хватает, чтобы преодолеть сложный этап в жизни. И исходя из того, что у человека в этом возрасте, как правило, уже нет ни детей на его иждивении, ни родителей, которые нуждаются в его постоянной поддержке, его потребности будут значительно ниже по сравнению с тем временем, когда ему было сорок и ему, вероятнее всего, приходилось заботиться о своих детях и родителях.

Если бы я ставил перед собой цель описать японскую систему трудоустройства, то пустился бы в довольно сложные объяснения, начав рассказывать, например, о роли полугодовой премии. Но я хочу остановиться на том, чему нам, людям с Запада, следует научиться у японцев. Смеем утверждать, что для нас наибольший интерес в японской системе представляет то, каким образом она удовлетворяет две, по сути, взаимоисключающие потребности: стабильность трудоустройства и дохода и гибкие, легко приспособ-

ливающиеся трудовые ресурсы и расходы на них.

В последние двадцать пять лет на западе все большее число работников достигают уровня доходов, намного превышающего предоставляемый японскому работнику в рамках пожизненного трудоустройства. В США, например, в отраслях массового производства существует дополнительное пособие по безработице, что обеспечивает любому члену профсоюза сохранение большей части дохода даже в довольно длительные периоды отсутствия работы. И действительно, некоторые специалисты утверждают, что расходы на оплату труда в американских отраслях массового производства жестче, чем в Японии, несмотря на то, что менеджмент США в состоянии довольно быстро привести количество людей и объем работы в соответствие с потоком заказов. Это отличает его от японской практики, в соответствии с которой в большинстве случаев постоянным сотрудникам трудоустройство гарантируется независимо от условий, в которых оказывается бизнес. Кроме того, мы все чаще и чаще замечаем тенденции раннего выхода на пенсию в отраслях массового производства, работники которых, как правило, объединены в профсоюзы, что находит отражение в трудовых коллективных договорах, в частности, например, в договоре автомобилестроительной промышленности Соединенных Штатов, заключенном осенью 1970 года.

И все же работников, не являющихся членами профсоюзов, увольняют, обращая основное внимание на длительность трудового стажа; тем, кто пришел позже всех, приходится уходить первыми. Таким образом, мы обеспечиваем наименьшую уверенность в предоставлении работы и дохода тем, кто нуждается в гарантированном доходе больше всего: главы молодых семей, у которых, вероятно, есть еще и родители преклонного возраста, нуждающиеся в их поддержке. Когда речь заходит о раннем выходе на пенсию, это, как правило, означает, что работник должен принять окончательное решение и уйти бесповоротно. После того как человек сделал выбор в пользу досрочного ухода на пенсию, он больше не принадлежит к трудовым ресурсам, и потенциальный работодатель вряд ли когда-нибудь возьмет его на работу. Проще говоря, рабочей силе в Соединенных Штатах (а также в Европе) не

хватает ощущения экономической стабильности и гарантии занятости, что является неотъемлемой характеристикой японского общества.

Запад платит за поддержку высокого уровня доходов работников. Мы сами навязали себе чрезмерную жесткость трудовых затрат, но польза от этого мало ощутима. Кроме того, мы не имеем психологической стабильности, так характерной для японского общества, т.е. глубокой убежденности человека трудоспособного возраста в том, что ему не надо волноваться по поводу своей работы или стабильного дохода. А мы, наоборот, боимся. Представители младшего поколения боятся, что их первыми уволят как раз в тот момент, когда экономические потребности их семей достигнут наивысшей точки; а люди старшего поколения переживают, что потеряют работу после того, как им исполнится пятьдесят, и они уже будут слишком старыми, чтобы устроиться в другую компанию.

В японской системе представители обоих поколений полностью уверены в своем будущем. Более молодые люди верят, что могут ожидать предоставления гарантированной работы и повышающегося уровня доходов, пока их дети будут расти; а люди старшего поколения чувствуют, что еще нужны, полезны и необременительны для общества.

Естественно, на практике японская система оказывается не такой уж идеальной по сравнению с любой другой. В ней также есть множество несоответствий. Молодым сотрудникам, особенно высококвалифицированным представителям младшего поколения, явно недоплачивают, и из-за этого им приходится откладывать женитьбу и отказываться от семьи до тех пор, пока они не проработают в организации восемь-десять лет. Молодые сотрудники действительно протестуют против дотаций работникам старшего поколения, которые им приходится выплачивать в соответствии с системой оплаты труда. Несмотря на внешнее почтение перед возрастом, отношение к японцам старше пятидесяти пяти лет во многом оставляет желать лучшего. Зачастую их жестоко эксплуатируют, особенно в мелких цеховых отраслях так называемой "доиндустриальной" Японии и

на многих предприятиях сферы обслуживания. Но создается впечатление, что основной принцип, сформулированный японцами не путем рационального планирования, а путем применения традиционных японских понятий взаимных обязательств в отношении трудоустройства и экономики труда, имеет больше смысла и работает лучше, чем дорогостоящие и разнородные западные решения, которые мы до сих пор сумели выдумать и которые между тем никак не помогают в преодолении существующей проблемы. С экономической точки зрения, вероятно, можно сказать, что наша система предполагает большую надежность — и мы, конечно же, больше за это платим. Однако нам так и не удалось добиться того, что обеспечивает японская система, т.е. психологической уверенности людей в стабильности трудоустройства и дохода.

КАЖДОМУ ПО ПОТРЕБНОСТЯМ (СИСТЕМА ПОСОБИЙ)

Западный анализ Японии основывается на оценке уровня заработной платы, хотя бы только потому, что на Западе она всегда традиционно была основным, если не единственным элементом затрат на рабочую силу. Однако в Японии на протяжении значительного промежутка времени, если не в течение нескольких веков, расходы на рабочую силу, не связанные с выплатой зарплаты, были не менее важны, чем сама заработная плата. Значимость дополнительных льгот в Японии в последнее время стремительно падает, в то время как доходы работников возрастают. И все же они составляют большую часть общих расходов на трудовые ресурсы по сравнению с западными или коммунистическими странами. Во многих отраслях промышленности они и сегодня равны номинальной заработной плате.

На первый взгляд суть японской системы пособий для новичка просто непостижима. Создается впечатление, что там вообще нет никакой системы.

В одной компании людям предлагают выплаты на жилье,

другая компания занимается жилищным строительством для своих сотрудников, третья вообще не предусматривает никаких выплат, связанных с обеспечением жильем. В одной компании платят субсидии на образование, в другой — организуется специальная корпоративная школа для сотрудников женского пола, где их обучают традиционным навыкам японской "леди": умению составлять цветочные композиции, устраивать чайную церемонию, шить одежду (и немного разговорному английскому). Одна компания особо заботится о вдовах и детях-сиротах своих умерших сотрудников, другая, наоборот, не обращает на эту категорию ни малейшего внимания, и т.д.

На самом же деле система действительно существует и заключается в формировании привилегий в соответствии с потребностями конкретных групп, входящих в состав трудовых ресурсов той или иной организации. Если в компании работает большое количество молодых женщин, которые в ближайшем будущем выйдут замуж, пенсионные пособия или даже самая отличная программа медицинского обеспечения будут иметь для них относительно небольшую ценность, а вот освоение навыков замужней женщины, напротив, чрезвычайно важно и полезно. Если сотрудник умирает и оставляет вдову с маленькими детьми, которая нуждается в средствах к существованию, предполагается, что компания возьмет на себя ответственность и позаботится о его семье. Если же у вдовы хороший достаток или есть состоятельный брат, компания не будет о ней заботиться и не будет иметь перед ней никаких обязательств.

Отеческая забота японской системы пособий, равно как и отсутствие юридически закрепленных прав и обязанностей, неприемлемы для Запада. В сущности, еще неясно, как долго такое положение дел сможет просуществовать и в самой Японии. Общественное мнение, работники, правительство оказывают сегодня огромное давление на работодателей, требуя систематизировать систему пособий и предоставить работающим предсказуемые права. Как ни удивительно, профсоюзы с подобными требованиями почти не выступают.

Однако основополагающей концепцией японского подхода к

управлению работником и рабочим процессом является мнение о том, что пособия должны быть структурированы в соответствии с потребностями сотрудников, в частности, с потребностями конкретных групп персонала организации: молодых женщин или сотрудников-мужчин преклонного возраста, людей с большими семьями, неженатых или людей более старшего возраста, дети которых уже выросли.

СИСТЕМА ПОКРОВИТЕЛЬСТВА

Дом Мицуи — это самая старая крупная компания во всем мире. Он был основан в 1637 году, т.е. за полвека до появления Bank of England. Дом Мицуи оставался самым крупным из всех мировых предприятий до тех пор, пока в результате американской оккупации не распался на отдельные компании. (Принимая во внимание тот факт, что данные компании сейчас снова объединяются в довольно тесный союз, можно предположить, что Мицуи вскоре может снова превратиться в крупнейшую мировую корпорацию.)

За более чем трехсотлетнюю историю в доме Мицуи ни разу не было президента (японцы используют термин "шеф-банто", что в буквальном смысле означает "главный клерк"), который не был бы выдающейся личностью и невероятно влиятельным лидером. Это достижение не удалось повторить ни одному другому институту, будь то католическая церковь, правительство одной из стран, армия, флот, университет или корпорация.

Чем же можно объяснить этот поразительный успех? В Японии всегда получаешь один и тот же ответ: до недавнего времени основная обязанность шефа-банто, который сам не входил в семью Мицуи, а был нанятым со стороны человеком, заключалась в совершенствовании, подборе и назначении руководителей на разные управленческие должности. Он много времени проводит с молодыми людьми, которые работают в компании младшими менеджерами или специалистами. Он всех их знает и ко всем прислушивается. Поэтому, когда им исполнялось приблизительно тридцать лет, шеф-банто прекрасно понимал, кто из них сможет

войти в группу топ-менеджеров, какой опыт им следует для этого приобрести и на каких должностях их можно было бы испытать и проверить.

На первый взгляд создается впечатление, что ничто не способно воспитать хорошего руководителя меньше, чем японская система. Создается впечатление, что она является идеальным выходом для воспитания застенчивых людей, которых отобрали на управленческую должность за их явную посредственность и обучают никогда не "раскачивать лодку".

Молодые люди, которые начинают работать в японской компании сразу после университета, — а это в целом единственный способ пробиться на руководящие позиции в организации, так как прием на высшие должности людей со стороны является в Японии редким исключением, — знают, что они будут обеспечены работой вплоть до выхода на пенсию, как бы плохо они ни работали. Пока им не исполнится сорок пять лет, они будут получать повышения и надбавки просто за увеличивающийся трудовой стаж.

Создается впечатление, что в японской организации не существует никакой оценки эффективности, да и поводов для ее внедрения, особенно если принимать во внимание тот факт, что человек не получает вознаграждений за хорошую работу и его не наказывают за неудовлетворительное исполнение своих обязанностей. Руководители не выбирают себе подчиненных: представители отдела кадров, как правило, сами принимают решения, связанные с персоналом, и даже не советуются с менеджером, в подчинении которого будет находиться тот или иной сотрудник. Представляется просто невозможным, чтобы молодой менеджер или специалист попросил о переводе, такой же невозможной кажется ему возможность увольнения или перехода на любое другое место работы.

Данный процесс продолжается уже 20-25 лет, и все это время акцент делали на повиновении, а также на проявлении уважения и почтения.

Затем, когда сотруднику исполняется сорок пять лет, внезапно наступает час расплаты и агнцев отделяют от козлиц.

Директорами компаний (т.е. топ-менеджерами) становятся члены лишь небольшой группы сотрудников. Они могут оставаться на руководящих должностях намного дольше, чем предписывает любой пенсионный возраст, определяемый на Западе, и далеко не редкостью являются те случаи, когда руководители высшего ранга, которым уже за восемьдесят, продолжают свою активную деятельность на занимаемых должностях. Все остальные члены группы — от директора подразделения и далее вниз по иерархической лестнице, — как правило, остаются на руководящей должности до пятидесяти пяти лет, в лучшем случае получив еще одно повышение по службе. В пятьдесят пять они уходят на пенсию, и в отличие от рядовых сотрудников их выход на пенсию носит обязательный характер.

Нечастые, но от этого не менее значимые исключения из данного правила представляют собой те случаи, когда речь идет о выдающихся личностях, которые имеют слишком узкую специализацию, чтобы перейти на одну из должностей уровня топ-менеджмента в материнской компании, но при этом продолжают работать топ-менеджерами в дочерних компаниях или филиалах. На этих должностях они могут задержаться на неопределенный срок.

Человеку со стороны, который верит всему, что рассказывают японцы, в частности о том, как функционирует вся система, трудно понять, на чем основывается столь ответственное решение, принимаемое в 45 лет. Еще труднее поверить в то, что именно такая система сформировала независимых и агрессивных топ-менеджеров, которые так успешно экспортировали японские товары во все уголки земного шара и которые за двадцать лет превратили Японию во вторую по значимости экономическую супердержаву мира. Ведь до Второй мировой войны по показателям промышленного производства и капитала эта страна не входила даже в первую десятку.

Это произошло именно *потому*, что японские менеджеры имеют пожизненное трудоустройство и, как правило, их не могут ни уволить, ни переместить, и *потому*, что в первые двадцать пять лет трудовой деятельности достижения человека определяются

исключительно стажем работы.

Эта практика продолжается почти 400 лет и берет начало с тех времен, когда самураи, слуги военного клана, объединялись в строго наследственные касты, и при этом переходить из одной в другую им официально не разрешалось. В то же время главы клана должны были искать подходящих людей, которые уже в довольно юном возрасте были в состоянии вести дела своего клана и пользоваться предоставленными им возможностями, не обижая более старых, но менее одаренных членов клана.

На сегодняшний день главный банто Мицуи, конечно, не может лично познакомиться со всеми молодыми управленцами, как мог позволить себе его предшественник несколько поколений назад. Даже намного меньшие компании оказываются в действительности слишком большими, и в них работает так много молодых менеджеров и различных специалистов, что сделать это одному человеку попросту не представляется возможным. Однако представители высшего руководства до сих пор живо интересуются проблемами молодых кадров. Эти проблемы улаживаются с помощью неофициальной группы старших руководителей среднего звена, в течение первых десяти лет их службы в компании выступающих в качестве покровителей молодых сотрудников.

Японцы воспринимают эту систему как нечто само собой разумеющееся. Каждый молодой менеджер, его начальник и начальник его начальника знают своих покровителей.

Лишь в редких случаях покровителем молодого сотрудника выступает его непосредственный начальник; кроме того, он может даже не быть членом руководства этого человека или его отдела. Покровитель почти никогда не является топ-менеджером или сотрудником, который имеет все перспективы им стать. Как правило, его выбирают из старших представителей руководства среднего звена, которые по достижении сорока пяти лет получают повышение и займут должности в высшем руководстве дочерних предприятий или отделений корпорации. Другими словами, покровители — это люди, которые по достижении сорокапятилетнего возраста не заняли должности топ-менеджеров и знают, что не смогут достичь большего успеха в своей

собственной компании. Таким образом, они вряд ли будут плести интриги или вести внутренние политические игры. В то же время они считаются самыми уважаемыми членами руководства среднего звена.

В течение примерно десяти лет карьерного развития молодого сотрудника покровитель должен тесно контактировать со своим подопечным, даже если в крупной компании у него в определенный период времени их может быть не один, а сто человек. Предполагается, что он хорошо знает молодого сотрудника, всегда находит время, чтобы порекомендовать или посоветовать ему что-либо, и обеспечивает общее наблюдение за своим подопечным.

Если под наблюдением некомпетентного менеджера молодой сотрудник не справляется со своими профессиональными обязанностями и заходит в тупик и необходимость в его переводе на другое место не вызывает ни у кого сомнений, покровитель знает, куда следует пойти и как сделать то, что официально сделать нельзя, а по мнению японцев, вообще недопустимо. Но об этом никто никогда не узнает. Если молодой сотрудник не подчиняется и его нужно приструнить, то покровитель обязательно отчитает его в неофициальной обстановке. К тому времени, когда молодому человеку исполнится тридцать, покровитель — а вместе с ним и высшее руководство — будет знать о нем и о его способностях практически все.

Огромным недостатком всех японских организаций является их склонность к образованию группировок. У японцев даже есть свой термин для них — *хабацу*. Основной обязанностью человека становится личная преданность лидеру группировки. В свою очередь, одним из факторов успеха работника является принадлежность к нужной группе. Некомпетентный, но преданный член *хабацу* получает поощрение, в то время как самый квалифицированный человек, который не становится членом успешной *хабацу*, может оказаться не у дел. В определенных обстоятельствах система покровителей может превратиться в группировку в наихудшем из ее проявлений, и иногда именно так и происходит. С такой же долей вероятности она может привести к

чрезмерной опеке и будет неизменно требовать от своих членов беспрекословного послушания.

Однако молодого работника умственного труда нельзя считать незащищенным или брошенным японской организацией на произвол. У него всегда есть к кому обратиться со своими вопросами и сомнениями относительно самого себя и организации в целом, а также рассказать о своих устремлениях и надеждах. С другой стороны, в компании обязательно есть человек, который заботится о нем, который знает, как работает весь аппарат, и может облегчить карьерный путь молодого сотрудника, помочь ему сделать необходимые шаги к успеху, а также при необходимости сделать выговор, но только тет-а-тет.

У работников физического труда и офисного персонала также есть свои покровители. В случае с работником физического труда эту роль исполняет один из руководителей. Он практически перестает быть контролером, а исполняет роль консультанта, хотя бы только потому, что он не располагает необходимыми средствами принуждения. Он попросту не имеет возможности уволить сотрудника. Покровитель не может помешать повышению заработной платы своего подопечного, когда тот проработает в компании нужное количество лет, и никак не может остановить его продвижение по службе.

С точки зрения западных стандартов в японской организации меньше учтивости и меньше теплоты в отношениях между руководителем и подчиненным. Нельзя также говорить об особой вежливости. Довольно распространенным явлением в них считаются личные оскорбления, которые обязательно привели бы к незамедлительной остановке работы на любом западном предприятии, где есть профсоюзы, и которые считаются чем-то невообразимым в большинстве западных офисов. С этой точки зрения Япония продолжает придерживаться старой традиции, в соответствии с которой учитель молодого воина или великий учитель дзэн заботился об ученике, нещадно избивая его. В то же время японский руководитель должен разбираться в потребностях, надеждах и желаниях молодого человека, а также уметь отвечать на его вопросы. А система карьерного роста, основанная на стаже,

обеспечивает, что подчиненный всегда будет моложе своего руководителя.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПО ВОСХОДЯЩЕЙ

Японская организация является намного более автократической, чем любая западная организация, за исключением военной сферы. Почтение, оказываемое вышестоящим лицам, начиная с манеры обращения, выходит далеко за рамки самых почтительных западных традиций. И тем не менее власть по восходящей в японской организации обязательно согласовывается снизу вверх.

В этом и есть истинное значение словосочетания "согласованное решение". Неправда, что японцы принимают решения исключительно на основе консенсуса. Это не может не вести к неверным решениям. И в любом случае это ведет к компромиссу. А если и есть какая-то характерная черта, присущая всем японским решениям, так это то, что их ни в коем случае нельзя расценивать как компромиссные. Типичное японское решение — это радикальная отправная точка; система здесь настолько сложна и запутана, что небольшие, незначительные решения принимать просто не приходится (Более подробно об этом рассказывается в главе 37.)

На любом уровне организации от подчиненных ждут участия и ответственности за принятое решение. Они должны вдумываться в суть решения и брать на себя ответственность за работу в целом, за благосостояние всей организации, а не за свою ограниченную точку зрения, хотя, следует отметить, любой японец скажет вам, что это скорее мечта, чем реальность.

Тут существуют определенные ограничения. Участники процесса принятия решений всегда должны быть членами одной группы. Иными словами, от работников физического труда не ждут участия в принятии управленческих решений. С другой стороны, топ-менеджеры вряд ли станут заниматься вопросами организации труда и распределения рабочих заданий. Это

обязанность самих рабочих, инспекторов и инженеров завода.

Однако участие в данном случае заключается не в принятии решений, а в их обдумывании. Это не согласуется с западной конституционной теорией участия людей в осуществлении власти. Но в действительности это не что иное, как истинное участие в ответственности.

Хотя практику, существующую в Японии, нельзя считать "старыми японскими" традициями, так как она относительно новая и применялась начиная с 1920-х годов, а то и вовсе только после Второй мировой войны, но она все же отражает основополагающие японские убеждения и ценности. Ее невозможно перенести на культурную почву Запада. Но именно западные компании доказали, что базовые подходы нельзя считать чисто "японскими", поскольку они не менее успешно применялись и на Западе.

ЭРНСТ АББЕ И ZEISS OPTICAL WORKS

В Германии XIX века, переживавшей экономический подъем, оптическая индустрия играла ключевую роль. К 1890 году Германия обладала, в сущности, мировой монополией на точную оптику. Несмотря на то что во время Первой мировой войны эта монополия была нарушена, Германия сохранила за собой ведущие позиции, удерживая их вплоть до начала Второй мировой войны. Достижения этой страны в сфере точной оптики, по сути, были заслугой всего лишь одной компании — Carl Zeiss Works в Йене. Сам Карл Цейсс (1816-1888), имя которого корпорация носит до сих пор, был выдающимся новатором и изобретателем, но его самым ценным вкладом стало довольно раннее понимание того, что современная промышленность должна основываться на современной науке. Ремесленник и потомок целой династии изготовителей линз, Карл Цейсс еще на раннем этапе своей карьеры установил крепкие партнерские отношения с физиком Эрнстом Аббе (1840-1905). После смерти Карла Цейсса в 1888 году Эрнст Аббе принял на себя руководство компанией.

Аббе был одним из первых великих ученых-изобретателей, кроме того, он отличался чрезвычайной продуктивностью. Он совершил истинный переворот в производстве оптического стекла и высокоточных линз. Но самое большое его открытие было сделано не в науке и не в бизнесе, а в сфере управления работником и рабочим процессом.

Независимо от Тэйлора, Аббе применил то, что можно назвать не иначе как научным менеджментом, а именно систематическое исследование труда. Он проанализировал ряд операций, необходимых для производства оптического стекла и для дальнейшего его превращения в высокоточные линзы. После этого он синтезировал два этих процесса. Приблизительно в 1880-1885 гг. он нашел решение, которое, в сущности, было гибким массовым производством. Но в отличие от Генри Форда, который двадцать лет спустя занимался подобными проблемами, Эрнст Аббе не стал организовывать рабочий процесс на основе этих операций. Вместо этого он переложил всю ответственность за процесс выполнения работы на самих работников. Он собрал мастеров и квалифицированных рабочих предприятия, объяснил им суть новых методик и попросил их организовать работу на местах и выполнение поставленных перед ними задач.

Производство оптического стекла в необходимом количестве и необходимого качества, не говоря уже о его стоимости, которая позволила бы использовать его в таких инструментах повседневного употребления, как микроскопы, камеры или очки, требовала совершенно нового оборудования и инструментов. С самого начала Аббе настаивал на том, чтобы квалифицированный работник сам при участии ученого или инженера с университетским образованием разрабатывал оборудование. Мировая монополия, которую Цейсс удерживал в течение долгих лет, основывалась прежде всего на оснащении, которое разрабатывалось или совершенствовалось самими рабочими его фабрик.

Аббе также ввел непрерывную подготовку персонала. К 1880 году немецкая индустрия предоставляла в значительной степени систематизированное профессионально-техническое образование,

которое объединяло работу под наблюдением мастера и учебу в качестве подмастерья. Кроме того, Аббе ввел систематическую подготовку для тех сотрудников, которые уже полностью прошли обучение и считались высококвалифицированными рабочими. Предполагалось, что эти занятия они будут посещать в продолжение всей своей трудовой деятельности. Часто устраивались семинары по повышению квалификации. Самые квалифицированные сотрудники должны были работать с инженерами, химиками и разработчиками инструментов над формированием более продуктивных методов работы, новых продуктов и усовершенствованиями процесса и технологий. Как и в Японии, подготовка осуществлялась не ради дальнейшего повышения по службе, а ради совершенствования умений и навыков, инструментов, рабочего процесса и конечного продукта.

С одной стороны, Аббе пошел намного дальше японцев. Он настаивал на предоставлении работнику всей информации относительно его производительности и качества работы. Он постоянно повторял свой девиз: "Работник контролирует свою работу".

В корпорации Zeiss не было формальной гарантии занятости сотрудников. Эрнст Аббе и его немецкие специалисты отказались бы от японской традиции держать на работе некомпетентных или ленивых сотрудников ради их преданности компании, посчитав ее крайне нецелесообразной. Однако если человек научился хорошо исполнять свои обязанности и готов работать со всей отдачей, то он мог не бояться потерять место в Zeiss даже в условиях крайней экономической нестабильности.

В своем завещании Эрнст Аббе передал владение Zeiss фонду, в который стекались все прибыли и единственными бенефициариями которого были сотрудники компании. Однако это не означало полного контроля со стороны работников. Организация Ernst Abbe Foundation в действительности находилась под управлением руководства корпорации Zeiss и назначаемых членов правления. Сотрудники не превращались в "капиталистов", и никто не ставил перед собой таких целей. На самом деле сотрудники компании Zeiss с самого начала были

гордыми социальными демократами. Кроме того, такое положение дел никак не отражалось на уровне их доходов. Так как владение корпорацией было передано фонду, компании Zeiss в стремлении к расширению приходилось рассчитывать на внутренние финансовые средства, что означало очень низкий уровень дивидендов. Однако Abbe Foundation мог обеспечивать пособия для своих сотрудников, а еще при жизни Аббе структура этих пособий всегда определялась в соответствии с потребностями основных групп персонала компании, независимо от того, шла ли речь о стипендиях для детей сотрудников, пособиях по болезни или жилищных субсидиях. Такие относительно незначительные затраты очень много значили для защиты сотрудников Zeiss от основных угроз экономической нестабильности и обеспечения весьма существенных привилегий.

История ИВМ

И в заключение — история успеха корпорации ИВМ¹. Задолго до того как компания ИВМ превратилась в ведущего мирового производителя компьютерной техники, она занималась изготовлением довольно сложной технической продукции — по крайней мере, сложной на то время. Сегодня компьютеры и прилагаемое ИВМ программное обеспечение считаются самыми сложными, наиболее удачно спроектированными и самыми точными промышленными продуктами в мире. И в то же время они должны быть способны функционировать в руках не самого квалифицированного персонала и выдерживать даже довольно грубое обращение в самых разных условиях.

¹ Я очень обязан исследованию корпорации ИВМ, проведенному и описанному еще до головокружительного взлета компании как ведущего производителя компьютерной техники Чарльзом Р. Уолкером и Ф. Л. В. Ричардсоном, *Human Relations in an Expanding Company* (Yale University Press, 1948).

Это оборудование производят не высококлассные специалисты. Его нельзя было бы выпускать в очень больших количествах и по той цене, которую потребитель готов за него платить, если бы производство зависело от квалификации производящих его людей. В компании IBM работают операторы станков с ограниченной квалификацией. Это первое доказательство того, что принципы научного менеджмента и гибкого массового производства можно применять для выпуска самых сложных и точных инструментов в большом многообразии и небольшими партиями. Если говорить о некоторых моделях, например о супермощном компьютере, то возможна ситуация, когда будет произведен всего один экземпляр. Но благодаря разделению труда в процессе создания этого уникального продукта на однородные этапы компания IBM может использовать полуквалифицированную рабочую силу. Однако каждое рабочее задание структурировано так, чтобы исполнитель использовал субъективное суждение и мог контролировать скорость и ритм выполнения работы.

Рассказывают, что Томас Дж. Уотсон-старший, основатель компании и на протяжении многих лет ее президент, однажды увидел, что женщина-оператор сидела у своей машины и ничего не делала. На вопрос, почему она не работает, женщина ответила, что ей приходится ждать, пока наладчик изменит настройку инструментов перед новым пуском. "А разве вы не можете сделать это сами?" — спросил Уотсон. "Конечно могу, — ответила женщина, — но это не моя работа". После этого случая Уотсон узнал, что каждую неделю все сотрудники тратят по несколько часов, ожидая наладчика. И при этом понадобилось всего несколько дополнительных дней занятий, чтобы люди научились налаживать станки самостоятельно. В результате наладка станка стала одной из основных обязанностей каждого рабочего. Вскоре после описанных событий к ним добавилась также проверка качества обработанной детали; и опять необходимые навыки сотрудники приобрели в результате дополнительной подготовки.

Эти расширения задач сотрудников привели к таким серьезным улучшениям объема и качества продукции, что руководство

корпорации IBM решило увеличить количество функций для каждого рабочего задания на систематической основе. Отдельные операции были разработаны таким образом, чтобы они были как можно проще для выполнения, но при этом каждый из сотрудников был подготовлен к тому, чтобы выполнять как можно больше таких операций. И, как минимум, одна из задач, которую должен выполнить сотрудник, — например, наладка станка — как правило, требовала от работника либо каких-то специальных навыков, либо субъективных суждений, а набор различных операций допускал изменения в ритме, с которым работал исполнитель.

Данный подход привел к постоянному повышению производительности в корпорации IBM. Кроме того, он очень позитивно сказался на отношении сотрудников к работе. Действительно, многие внутренние и внешние наблюдатели отмечают, что самым большим достижением новаторского подхода стало усиление гордости сотрудника IBM за работу, которую он выполняет.

После этого корпорация IBM переосмыслила работу менеджера низового звена. В компании этой должности нет в традиционном понимании. Сотрудников, которых в других компаниях называют супервайзерами или мастерами, в IBM называют ассистентами. Это именно та роль, которую и должен исполнять менеджер низового звена. Он должен быть ассистентом рабочих. Его задача заключается в том, чтобы удостовериться в том, что люди знают свое дело и владеют необходимыми инструментами. Он ни в коем случае не является их начальником.

Стратегия максимизации труда также помогла компании IBM создать замечательные возможности для работников с ограниченной квалификацией. Под началом каждого бригадира работает один или несколько производственных инструкторов. Это, как правило, работники более старшего возраста, которые выполняют свою работу и помогают другим, менее опытным рабочим овладевать более сложными техническими навыками и разрешать проблемы, требующие опыта и независимости суждений. Занять эти должности стремятся многие, ведь они

чрезвычайно престижны в компании. Они являются великолепной стартовой площадкой для дальнейшего перехода на управленческую должность. Они готовят людей настолько хорошо, что у руководства корпорации крайне редко возникают проблемы с выбором кандидатур на повышение. С другой стороны, корпорации не приходится сталкиваться с ситуацией, когда получившие повышение новоявленные мастера не могут продуктивно работать и не способны заслужить уважение своих подчиненных. На большинстве других промышленных предприятий это действительно весьма серьезные проблемы.

Второе нововведение IBM, по всей вероятности, также было в некоторой степени счастливой случайностью. Когда в конце 1940-х годов были разработаны первые электронно-вычислительные машины, спрос на них был настолько высок, что производство должно было начинаться до того, как была полностью завершена техническая часть проекта (возможно, что конструкторские разработки занимали больше времени, чем ожидалось). Последние детали разрабатывались инженерами в сотрудничестве с мастерами и простыми рабочими уже в процессе производства. Вследствие этого возникали поистине потрясающие конструкторские разработки, намного улучшилась, подешевела и ускорила технология производства, а каждый рабочий, поскольку он участвовал в разработке конечного продукта, работал намного качественнее и продуктивнее.

Урок, почерпнутый из этого опыта, используется компанией каждый раз, когда корпорация IBM представляет свой новый продукт или внедряет важное изменение в уже известных продуктах. Еще до завершения этапа инженерных разработок проект поручают одной из рабочих бригад. Ассистент становится менеджером проекта и вместе с инженерами и рабочими, которые в дальнейшем будут изготавливать машины, занимается заключительными штрихами к конструкции. Ассистент и его рабочие с помощью технических экспертов разрабатывают будущую производственную схему и составляют должностные инструкции. Другими словами, рабочий принимает активное участие в планировании продукта, производственного процесса и

собственного рабочего задания. И этот подход, когда бы его ни использовали, обеспечивал те же огромные преимущества в дизайне, производственных затратах, скорости и удовлетворении потребностей работника, как в первый раз его применения.

Кроме того, корпорация IBM всегда отличалась своим нетрадиционным подходом к вознаграждениям и материальным стимулам сотрудников. Сначала в компании использовали традиционный подход: промышленный инженер сам устанавливал нормы выработки для каждой операции, устанавливалась базовая заработная плата за выработку в соответствии с имеющейся нормой, а также поощрительная премия за произведенную сверх нормы продукцию. Позднее, в 1936 году, с традиционными нормами и денежными поощрениями было покончено раз и навсегда. Вместо жалованья за единицу выпущенной продукции в компании IBM платят обычную зарплату (плюс, естественно, оплату сверхурочной работы, отпуска и т.п.). Вместо норм выработки продукции, спускаемых свыше, каждый рабочий разрабатывает со своим мастером собственные темпы. Конечно, и тот и другой прекрасно знают размер стандартной выработки. Но даже в случае новых операций или крупных преобразований производственного процесса или рабочего задания определение рабочих норм — это задача самих исполнителей. Корпорация IBM придерживается мнения, что такого понятия, как норма, вообще не существует, и каждый сотрудник с помощью ассистента определяет свою норму и скорость выполнения и рабочий процесс, которые позволят ему добиться наилучших производственных результатов.

Одним из самых важных результатов такой политики стало увеличение влияния бригадиров и рабочих на подготовку и особенно на назначение сотрудников на новые должности. Все в IBM сознают, что люди обладают разными способностями, даже если речь идет о неквалифицированном труде. Вследствие этого каждый мастер старается найти каждому сотруднику то место, которое больше всего соответствует его способностям. А сам человек стремится подыскать себе такую работу, которую он в состоянии выполнять лучше всего, или овладеть теми навыками, которые помогут ему лучше справляться со своими служебными

обязанностями.

Когда производительность рабочего сразу после введения новой системы заработной платы резко возросла, многие критики (в том числе немало сотрудников IBM) отнесли это достижение на счет страха рабочего потерять работу; в конце концов, 1936 был годом депрессии. Но производительность продолжала расти и в годы войны, когда даже значительные денежные вознаграждения и стимулы не могли остановить ее снижение в большей части других отраслей промышленности. И она продолжала расти и в дальнейшем.

Понятно, что производительность труда рабочего вряд ли могла бы не снижаться, не говоря уже о том, чтобы постоянно расти, если бы не стратегия стабильного трудоустройства компании. Это было самое радикальное нововведение корпорации IBM, внедренное в первые годы Великой депрессии.

Корпорация IBM является производителем средств производства. Ее продукцию используют большей частью в бизнесе. По определению занятость в корпорации данного типа очень зависит от всевозможных экономических колебаний. Так, во время Великой депрессии основные конкуренты IBM резко сокращали количество работающих у них сотрудников. Но руководство корпорации IBM приняло решение во что бы то ни стало сохранить своих людей. Очевидно, осуществить это можно было лишь одним способом — сформировать новые рынки. И корпорация IBM добилась поистине невиданного успеха в поиске и развитии этих рынков, благодаря чему в течение 1930-х годов руководству удалось сохранить свой персонал в полном составе.

УРОКИ

Ни в одном из описанных выше случаев не было ничего чудесного, И, что еще важнее, ни одна из этих историй не является панацеей.

Это, несомненно, относится к Японии. Действительно, описанные выше подходы, установки и практические методики все

чаще перестают соответствовать социальным реалиям этой страны. Их подрывают те же силы, которые везде и всегда нарушают организацию труда и рабочего процесса: взрыв образования и повышение благосостояния населения. Образовательный взрыв быстро приводит к дефициту рабочей силы в группе, из которой всегда шел набор работников физического труда в Японии, да и в любой другой стране. Лишь немногие молодые люди, тем более мужского пола, прекращают обучение в пятнадцать лет. Вследствие этого четкая и налаженная система заработной платы традиционной Японии пребывает под постоянно усиливающимся инфляционным давлением, угрожающим подорвать всю систему низкой зарплаты в начале карьеры, гарантированные повышения выплат по ходу увеличения трудового стажа, структуру выплаты льгот и пособий и т.п. В то же время молодой работник умственного труда, инженер или бухгалтер, все чаще задыхается в условиях системы, которая не дает ему возможности развития и повышения благодаря своему профессионализму, а не увеличению стажа. В общем, скорее всего, в следующие двадцать лет Японии понадобится столько же инноваций в сфере управления рабочим процессом и самим работником, сколько было внедрено в 1920-х годах, когда она превратилась в сильную индустриальную державу.

Фонд Эрнста Аббе до сих пор владеет компаниями Zeiss в Западной Германии. И Zeiss по-прежнему является одним из самых уважаемых имен в мировой оптике. Но задолго до этого, перед началом Второй мировой войны, корпорация Zeiss начала утрачивать тот импульс, которым была обязана Эрнсту Аббе. И, видимо, главной причиной упадка Zeiss, как это ни парадоксально, был сам Эрнст Аббе. Завещание Аббе, в соответствии с которым права на исключительное владение предприятиями Zeiss в интересах сотрудников были переданы Фонду, препятствовало внешнему финансированию и не давало возможности увеличивать капитал, необходимый для дальнейшего роста.

Точно так же и один из самых важных принципов основателя ИВМ — гарантия занятости — вряд ли можно будет реализовывать на практике и дальше. Имея 260 тысяч сотрудников, корпорация ИВМ не может гарантировать сохранение за человеком его должности, как

это было еще сорок лет назад, когда количество сотрудников исчислялось всего лишь несколькими сотнями. Руководству корпорации IBM уже приходилось сокращать сотрудников, хотя до настоящего времени увольнения касались исключительно менеджеров и квалифицированных специалистов и пока не нарушали гарантий занятости работников физического труда, на которых она, собственно, прежде всего и распространяется.

И все же, хотя эти стратегии не являются панацеями и вряд ли смогут существовать бесконечно, можно сказать, что они уже проявили себя с самой лучшей стороны.

Моральный дух персонала был одним из ключевых факторов становления Японии как второй по значимости мировой индустриальной державы. Корпорация Zeiss обязана своим стремительным ростом и долгосрочной лидерской позицией стабильности трудового коллектива, энтузиазму сотрудников и творческому влиянию, который они оказывают на конечный продукт, процесс и инструменты. Корпорация IBM знаменита самым быстрым увеличением количества сотрудников за всю историю промышленности — от нескольких тысяч в конце 1920-х годов до почти 260 тысяч через двадцать лет. И при этом у этой компании никогда не было никаких проблем с трудовыми ресурсами — даже на крупном заводе, расположенном в самой "взрывоопасной" индустриальной зоне, то есть в так называемых "Красных предместьях" Парижа. У нее не было крупных производственных проблем, хотя количество персонала ежегодно увеличивалось больше чем в два раза. Единственным объяснением этого может послужить тот факт, что сотрудники IBM всегда были готовы взять на себя ответственность за обучение новичков. Хотя производители компьютерной техники вообще не отличаются очень высокой производительностью труда, так как это крайне трудно в условиях постоянных экономических потрясений, характерных для этой отрасли, компания IBM, по общему мнению, по этому показателю очень сильно опережает всех своих конкурентов — точно так же, как General Motors в сфере автомобилестроения.

И в чем же суть всех этих историй успеха? Что же такое делают японцы, корпорации Zeiss и IBM, чего не делают все остальные и чего

не делают они, но делаем мы?

Ни японцы, ни Zeiss, ни IBM не практикуют "рекомендательного, либерального менеджмента". Менеджмент в Японии знаменит своей автокра-тичностью. Никто и ни при каких обстоятельствах не примет приказ президента японской компании за вежливую просьбу. По рассказам современников, Эрнст Аббе также был человеком далеко не либерального склада. Хотя он и был, по общим отзывам, очень добрым человеком, больше всего он напоминал немецкого "герра профессора" и пользовался неоспоримым авторитетом. А Томас Уотсон-старший вообще был настоящим тираном. Аббе и Уотсон требовали от людей максимальной отдачи и не считали, что желаемые результаты можно заменить добрыми намерениями.

Все это — примеры не "демократического менеджмента", не говоря уже о "демократии, основанной на участии". В японской компании все отлично знают, кто является боссом. Ни Аббе, ни Томас Уотсон-старший никогда не колебались, когда им надо было принять единоличное решение, и действовали как истинные автократы.

Ни японцы, ни корпорации Zeiss и IBM не использовали "свободный формат" организационной структуры. Типичная японская компания структурирована жестко, в ней существует и тщательно соблюдается предельно четкая цепь инстанций. Это же можно сказать и в отношении корпораций Zeiss Эрнста Аббе и IBM Уотсона.

Эти истории успеха в управлении рабочим процессом и работником демонстрируют нам нечто намного более важное, чем любая теория. Большинство теорий управления работой и работником, включая столь распространенные сегодня призывы к "либерализму" или "демократии, основанной на участии", занимаются проблемами организации полномочий. А японцы, Эрнст Аббе из Zeiss и Томас Уотсон-старший из IBM строили управление рабочим процессом и самой работой на базе *организации ответственности*.

ОТВЕТСТВЕННЫЙ РАБОТНИК

Фокус на работе — Предварительные условия ответственности — Ошибочность творчества — Информация на основе обратной связи и ее использование для самоконтроля — Непрерывное обучение — Планирование и исполнение — Работник в качестве "ресурса "планирования" — Потребность в четких полномочиях — Ответственность за работу и рабочую группу — Конвейер и обогащение работы — Ответственность работника и новые поколения— Отвергнутые— "Доиндустриалы" — Работники умственного труда — Спасение менеджера низового звена — Завод и офис как сообщества — И как управленческие структуры — Потребности и границы управления — Потребность в возможностях для лидеров — Деятельность трудового сообщества — Самоуправляемое трудовое сообщество — От "моих работников" до "коллег" и "коллег-менеджеров"

Что нужно работнику, будь то квалифицированному или неквалифицированному, физического, умственного труда или офисному, чтобы он взял на себя все бремя ответственности? Какие инструменты ему понадобятся? Какие стимулы? Какие гарантии? И что должны предпринять менеджер и корпорация, чтобы иметь право потребовать от сотрудника взять на себя ответственность и ожидать от него соответствующей реакции на это требование?

Фокусом тут должна быть работа. Работа должна давать возможность для достижений. Работой жизнь не ограничивается, но она первостепенна. Если другие аспекты рабочего процесса неудовлетворительны, то они могут испортить даже самую успешную работу точно так же, как плохой соус может испортить вкус даже самого качественного мяса. Но если работа сама по себе не оставляет места для достижений, ничто и никогда не сможет этого обеспечить.

Возможно, это понятно даже ребенку, но на протяжении всей истории менеджмента основные подходы к управлению

работником основывались на внешних элементах работы. Так, например, марксисты концентрировали внимание на праве собственности, но при этом оставляли без изменений структуру труда и традиционные подходы к управлению персоналом в целом.

Сторонники патернализма уделяли основное внимание благосостоянию, т.е. жилищным условиям или качеству здравоохранения. Это, конечно, очень важно, но все же никоим образом не может заменить успех в работе. Более современные подходы, например кодeterminация, т.е. введение в состав совета директоров рядовых сотрудников корпорации, которое используют немецкие профсоюзы, также никак не связаны с самой работой, выполняемой работником.

Каждому работнику — от уборщицы до исполнительного вице-президента — в общем и целом приходится проводить на работе приблизительно восемь часов. В обществе организаций именно такая работа обеспечивает подавляющему большинству сотрудников возможность добиваться чего-либо, реализовать самих себя и быть членом трудового коллектива.

Для того чтобы работник мог добиться успеха, он прежде всего должен уметь брать на себя ответственность за свою работу.

Для этого обязательны три условия: продуктивная работа; информация на основе обратной связи и непрерывное обучение.

Было бы глупо просить сотрудников брать на себя ответственность за работу, когда они еще не успели полностью освоиться на рабочем месте, пока не синтезирован рабочий процесс, не обдуманы стандарты и механизмы контроля и не разработаны инструменты передачи информации. Это очередное проявление некомпетентности менеджмента.

ОШИБОЧНОСТЬ ТВОРЧЕСТВА

В данном случае мы имеем дело с тем, что полностью противоречит старому, но снова и снова возрождаемому слогану относительно творчества индивидуума. Старое убеждение таково: "Освободите людей от ограничений, и у них появятся намного более эффективные, прогрессивные и полезные ответы, чем могут предложить эксперты". Так до начала XVIII века думали

многие, но классическую формулировку предложил Ж. Ж. Руссо. Однако в пользу этого утверждения нет никаких доказательств. Все, что нам известно, свидетельствует о том, что творчество может стать эффективным только при условии, если человек обеспечен основными инструментами. Все, что мы знаем, свидетельствует также и о том, что правильная структура работы — любой работы — не является очевидной на интуитивном уровне.

С незапамятных времен люди копали землю и песок. Можно предположить, что в большинстве случаев никто не рассказывал им, как это делать. Если бы обеспечение продуктивности труда зависело от творчества, люди, без сомнения, еще на заре человечества смогли бы найти наилучший способ выполнения этой работы. Однако когда Тэйлор в 1885 году впервые проанализировал данную работу, он пришел к выводу, что все в ней неправильно. Размер и форма лопаты совершенно не соответствовали задаче. Длина черенка была неправильной. Количество песка, которое рабочий поднимал за одну операцию, было неверным, и это было действительно так, потому что он очень быстро уставал, и тяжелая работа приносила вред его физическому состоянию. Контейнеры были также неправильной формы, размера, неправильно установлены и т.п.

То же самое на протяжении многих веков относилось и к работе врача. Дифференциальный диагноз, появившийся в XIX веке, т.е. систематический анализ работы врача, организовал работу иначе, нежели тот способ, который "интуитивно" в течение веков выбирали большинство образованных практикующих врачей, которые, несомненно, были людьми большого ума и незаурядных способностей.

Лучшим доказательством того, что творчество не может заменить анализ и знания, является опыт корпораций, экспроприированных государством, специалисты которых были либо уволены, либо ушли сами. Среди них можно назвать поглощение всей нефтяной промышленности в Мексике 1930-х годов, крупного нефтеперерабатывающего завода в Абадане (Иран), под руководством премьера Моссадегха; экспроприацию оловянных рудников в Боливии, а также медных рудников и медеплавильных

заводов в Чили. Работники этих предприятий воспринимали каждый из этих шагов с огромным энтузиазмом. Но после того как начинали уходить или увольняться менеджеры, специалисты и технический персонал, производительность всех этих предприятий резко упала и не восстанавливалась до тех пор, пока менеджеров и профессионалов не вернули назад.

ИНФОРМАЦИЯ, ПОЛУЧЕННАЯ ПУТЕМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ, И ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Вторым обязательным условием для того, чтобы работник взял на себя ответственность, является обратная связь по результатам его рабочей деятельности. Ответственность требует самоконтроля, а он, в свою очередь, нуждается в постоянном потоке информации о качестве работы и его соответствии имеющимся стандартам.

В последнее время наблюдается огромный интерес к применению "модификации поведения" в процессе работы. В частности, очень многих интересует подход, разработанный в Emery Air Fright (крупное агентство по перевозке грузов воздушным транспортом), в котором обнаружили, что сотрудники любых уровней могут сами управлять своим трудом, если их будут оперативно информировать, насколько хорошо они работают. В сущности, это хорошо известно нам уже много лет.

Как уже говорилось выше, корпорация Zeiss создала механизмы обратной связи почти сто лет назад. Корпорация IBM сделала это сорок лет назад. Японские семинары постоянного обучения — это тоже один из способов обеспечения работника информацией путем обратной связи. История современной медицинской практики начинается сто пятьдесят лет назад с создания механизма обратной связи — от результатов вскрытия к диагностике.

Нам также известно, что люди могут контролировать и исправлять возможные недочеты в своей работе, если они вовремя получают необходимую информацию, даже если ни они, ни тот, кто предоставляет эту информацию, на самом деле не понимают, что и как надо сделать. Это относится даже к тем процессам, которые по определению считаются неконтролируемыми, как, например,

большинство процессов в теле человека: сердцебиение, излучаемые мозгом волны или приступы астмы. Визуальная обратная связь, которая позволяет ребенку, страдающему астмой, увидеть на панели управления информацию о сужении кровеносных сосудов и мышц у него в горле, не говорит ему, что он должен делать. На самом деле никто этого не знает. Однако если ребенку известно, что стрелка, графически отображающая состояние кровеносных сосудов и мышц, должна находиться в центре панели, то в большинстве случаев ему удастся избежать приступа астмы.

Существует всего несколько трудовых процессов, настолько же неподдающихся анализу, как, например, волны, излучаемые мозгом, или приступы астмы, но во многих случаях мы точно не знаем сути самого процесса. Но если работнику предоставить необходимую информацию, то он сможет контролировать собственную работу и производительность.

На протяжении многих лет компания Emery Air Freight проводила исследования в области организации промышленного производства. Однако, как выяснилось, менеджеры так и не могут сказать, как следует организовать работу водителя грузовика, чтобы он попал в максимальное количество мест. Водители же, напротив, даже не анализируя время, необходимое для поездки, или длительность каждого заезда, практически всегда могут контролировать свой график и значительно увеличить количество мест назначения, если знают, в скольких местах они фактически побывали и в сколько мест первоначально планировали заехать.

Данный подход применим даже к такому продвинутому виду умственного труда, как научные исследования. Обратная связь в исследовательской работе не предполагает ежедневных отчетов, как в случае с водителями грузовиков. Скорее, она означает, что несколько раз в год кто-то садится вместе с учеными-исследователями и говорит: "Вот те значительные достижения вашей группы исследователей за последние шесть (или двенадцать) месяцев. А это данные о том, как более ранние исследования сказались на результатах деятельности компании за последние шесть (или двенадцать) месяцев".

Информация, в которой нуждается сотрудник, должна соответствовать всем требованиям, предъявляемым к эффективной

информации (см. главу 18). Она должна быть своевременной, релевантной и оперативной. Она должна сосредоточиваться на работе этого сотрудника. Иными словами, она должна стать *его* инструментом. Ее целью должен быть самоконтроль, а не контроль над другими людьми (не говоря уже о стремлении манипулировать ими).

Несомненно, реальное преимущество информации, предоставляемой путем обратной связи, а также ее основной усиливающий фактор заключается в том, что она является инструментом исполнителя для оценки и направления себя самого. Работнику не нужно ни похвал, ни нареканий, чтобы *знать*, как он в действительности работает. Он просто это знает.

НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Третьим требованием для обеспечения достижений в работе и для самого работника является непрерывное обучение.

Квалифицированные и неквалифицированные работники, как и работники умственного труда, нуждаются в специальной подготовке для освоения новых умений и навыков. Непрерывное обучение не заменяет исходную подготовку работника. Перед ними стоят различные цели, и они удовлетворяют разные потребности. Обучение главным образом удовлетворяет потребность сотрудника делать свой личный вклад по мере накопления знаний в улучшение качества собственного труда, труда своих коллег, а также в лучший, более эффективный и более рациональный метод выполнения работы.

Это также один из способов справиться с двумя ключевыми проблемами — с сопротивлением сотрудников нововведениям и угрозой того, что работники могут "устареть".

В настоящее время можно услышать: "Через десять лет инженер устареет". Если это действительно так, то это суровое обвинение работодателю. Инженер, начинающий карьеру с хорошим багажом знаний, необходимых для качественной работы, имеет профессию, которая не может устареть. Неотъемлемой частью его работы должно стать постоянное совершенствование уже имеющихся знаний, умений и навыков.

Непрерывное обучение не обязательно организовывать в виде официальных занятий так, как это традиционно делают в Японии. Но оно всегда должно иметь четкую структуру. Перед сотрудником всегда должны стоять следующие вопросы, на которые он должен находить правильные ответы: "Что из уже выученного мною может сделать мой труд и труд всей организации более продуктивным, более содержательным и более успешным? Какие еще знания, инструменты и информация могут понадобиться мне? И как лучше всего мы можем подготовиться к новым потребностям, методам и производительным мощностям?"

Непрерывное обучение полезно как для работников, занимающихся канцелярской работой, так и для работников физического труда. Но особое значение она имеет для тех, кто занимается умственным трудом. Тот факт, что умственный труд, для того чтобы быть эффективным, должен иметь соответствующую специализацию, подразумевает потребность в постоянном приобретении человеком опыта, получении им информации о проблемах и потребностях других людей и, в свою очередь, потребность постоянно делать свой личный вклад в виде знаний и информации, предоставляемой другим людям. Независимо от того, о каком умственном труде идет речь — о бухгалтерском учете или исследованиях рынка, о планировании или химическом машиностроении, — рабочую группу следует рассматривать одновременно как учебную группу (и она сама также должна считать себя таковой).

ПЛАНИРОВАНИЕ И ВЫПОЛНЕНИЕ

Можно сказать, что эти три условия — продуктивная работа, информация на основе обратной связи и непрерывное обучение, — по сути, представляют собой планирование ответственности сотрудника за свою работу, рабочую группу и производительность труда. Таким образом, речь здесь идет об обязанностях и задачах руководства. Но при этом они не являются прерогативой руководства, т.е. их могут выполнять не только сами менеджеры. Менеджеры действительно должны делать свою работу и принимать решения. Однако с самого начала во всех этих областях сотрудник

должен быть включен в процесс планирования в качестве ресурса. Через работу и процесс, инструменты и информацию он с самого начала должен делиться своими идеями и соображениями. Его знания, опыт и потребности являются важным источником информации в процессе планирования. Работник должен выступать в нем партнером. Нужно сделать все возможное, чтобы работник получил доступ к необходимым знаниям. Ему не нужно становиться промышленным инженером или специалистом по разработке производственного или технологического процесса, но освоить основы организации промышленного производства способен каждый работник.

Одной из первых и вместе с тем самых успешных попыток превратить сотрудников в ресурс обеспечения продуктивности труда (как уже отмечалось выше) было упрощение методов работы. Один из учеников Тэйлора, Алан Могенсен, в течение многих лет (в 1920-1940-е гг.) на практике осуществлял эту программу в Лейк-Плэсиде, штат Нью-Йорк. Тезис Могенсена сводился к следующему: научный менеджмент будет иметь успех, если менеджеры поймут его принципы, смогут самостоятельно применять их на практике и будут обучать им своих подчиненных. Могенсен утверждал, что научный менеджмент должен стать простым, повседневным и удобным инструментом рабочей группы. Он продемонстрировал, как люди, которые не имеют образования, но знают, что представляет собой процесс выполнения работы, могли добиваться таких же высоких результатов, как и самый высококвалифицированный промышленный инженер.

Обучать "упрощению методов работы" в каком-то специальном учебном заведении, с отрывом от производства, в сущности, не целесообразно. В японской промышленности, начиная с первых дней применения научного менеджмента в 1920-х годах такими корпорациями, как Sumitomo Electric и Mitsubishi Electric, инспекторы и работники изучили принципы организации промышленного производства в процессе непрерывной подготовки.

Пока не будут созданы основы продуктивного труда, не будет организовано обеспечение информацией на основе обратной связи и внедрено непрерывное обучение, нет смысла ожидать, а тем более требовать от работника *ответственности* за работу,

рабочие группы и производительность. Работник с самого начала должен принимать участие в подготовке этих основ.

Творчество, под которым подразумеваются ненаправленные, неструктурированные, естественные и неконтролируемые суждения, вряд ли даст весомые результаты в этом направлении. Однако система, которая не использует знания, опыт, внутренние ресурсы и воображение людей, связанных с этой системой и заставляющих ее функционировать, тоже, скорее всего, окажется бесполезной.

Все это рассматривается не в общем смысле прежде всего потому, что планирование и выполнение связано с тем, что мы часто путаем планирование и выполнение с теми, кто планирует и исполняет задуманное. Именно Тэйлор впервые сформулировал принцип, гласящий о том, что планирование и выполнение — это две разные вещи. Однако еще задолго до Тэйлора, в начале XIX века, разработчики из German General Staff рассматривали планирование как отдельную задачу.

Планирование и выполнение представляют собой два отдельных процесса, как чтение и письмо, и требуют различных методов и подходов. Но планировщик и исполнитель, подобно читателю и писателю, должны объединяться в одном человеке. Их нельзя разъединять, это будет только вредить работе.

Планировщик нужен для того, чтобы предоставить исполнителю конкретное направление и оценки, инструменты анализа и синтеза, методологию и критерии. Он также должен удостовериться, что планы одной группы сочетаются с планированием других. Но составитель планов, в свою очередь, нуждается в исполнителе как в ресурсе и для контроля над его деятельностью по результатам обратной связи. И если планировщик не будет знать, чем занимается и в чем нуждается исполнитель, то его планы, несмотря на всю свою безупречность в теории, возможно, так никогда и не смогут осуществиться на практике. И наоборот, если исполнитель не поймет, что стремится осуществить составитель планов, то он не сможет выполнить свою часть работы или будет пытаться не принимать характеристики работы, которые ему покажутся неоправданными, случайными или попросту глупыми.

И чем меньше планировщик способен анализировать свою работу и отдельные операции, тем больше он зависит от исполнителя. В умственном труде, в частности, исполнитель должен взять на себя ответственную часть процесса планирования, если он хочет, чтобы его работа принесла хоть какой-то результат.

ПОТРЕБНОСТЬ В ЧЕТКИХ ПОЛНОМОЧИЯХ

Чтобы работник был готов взять на себя ответственность, ему требуется также уверенность в четкой структуре полномочий. Он должен точно знать, какие области и решения не входят в его компетенцию, и соответственно ими должны заниматься другие сотрудники или вышестоящие лица. Руководство должно четко сформулировать суть рабочего задания, цели и критерии, а исполнитель опять должен выступать источником информации. Но сама работа — задача руководства.

Кроме того, любая организация подвергается так называемой общей опасности. Всегда существует вероятность непредвиденной ситуации, правил для которой попросту не существует. Общая опасность может иметь физический характер, но в бизнесе она чаще бывает экономической. Но какой бы ни была ее природа, принимать решение в подобной ситуации должен *один человек*, и делать это надо как можно быстрее, иначе под угрозу будут поставлены все. Необходимо заранее определить, кто этот человек, потому что в противном случае наступит хаос. И этот человек должен уметь в нужный момент сказать: "Это нужно сделать, и вы сделаете это так, как я говорю". Спасение всей группы зависит от его безоговорочного авторитета и четкого распределения полномочий. Без этого ни один из членов группы не может чувствовать себя в безопасности.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РАБОТУ И РАБОЧИЕ ГРУППЫ

Распределение отдельных рабочих заданий для выполнения необходимой работы с соблюдением необходимых критериев, а также определение схемы, структуры и взаимоотношений в

рабочей группе, внутри которой эти задания объединяются в единое целое, входят в обязанности работников и рабочей группы. Для этого им нужна профессиональная помощь. Им необходимы знания, опыт и наставления начальника, а также советы и содействие промышленного инженера и многих других представителей технического персонала и экспертов. Руководство должно оставлять за собой право вето и пользоваться им каждый раз, когда это действительно необходимо. Однако ответственность за формирование должностей и рабочей группы лежит на тех, кто отвечает за выпуск продукции и качество работы. А ими являются работник и рабочая группа.

Ответственность работника за свою работу и группу сильно варьируется в зависимости от типа выполняемой работы, уровня образования, квалифицированности и знаний трудовых ресурсов, а также от организационной культуры и традиций. Конечно, она будет разной, если работниками являются ученые-исследователи, или если речь идет о чернокожих рабочих из гетто, привыкших к безработице, или об иностранных рабочих, приехавших со своих ферм в восточной Анатолии, чтобы работать на заводе в Германии.

Однако основные принципы остаются теми же: работник и его группа несут ответственность за свою часть работы и связи между отдельными видами работ. Именно они должны думать о том, *как* необходимо делать работу. Они отвечают за достижение целей выполнения работы, а также за ее качество и количество. И именно они несут ответственность за улучшение работы, задания, инструментов и процессов, а также их собственных умений и навыков.

Это очень серьезное требование. Однако когда нам удастся добиться его выполнения, и если было правильно осуществлено планирование, то в большинстве случаев работники начинают ставить перед собой более высокие цели, чем ставил перед ними инженер, и, как правило, добиваются более впечатляющих результатов (типичным примером здесь может служить корпорация IBM).

Причина тут не в том, что работа превращается в развлечение, — этого и не должно быть. Здесь речь идет не только о мотивации, хотя, несомненно, психологические факторы играют немаловажную роль. В целом ответственность работников за распределение работ и формирование должностей в рабочей группе дает такие отличные результаты потому, что люди применяют свои знания и опыт в той области, в которой они *сами* являются экспертами.

Как уже было сказано ранее, ожидать от работника творческого подхода к повышению продуктивности его труда — это не что иное, как сентиментальная банальность. Однако вполне реально ожидать от человека знаний и компетентности применимо к его собственной работе, т.е. рассчитывать, что он умеет на практике использовать необходимые концептуальные и физические инструменты. В этом случае единственным экспертом выступает сам исполнитель, потому что работа — это целостная структура, не поддающаяся анализу. Но ее довольно легко ощутить, прочувствовать. В частности, если работнику предоставляется информация на основе обратной связи, он сможет быстро и эффективно выработать собственный оптимальный подход к распределению своих рабочих заданий.

Если говорить о распределении рабочих заданий в рабочей группе, то в данном случае на ее членах лежит еще большая ответственность. Сегодня мы знаем¹, что работа сама по себе, независимо от того, идет ли речь о термообработке, продаже мебели или изучении молекулярной структуры гормона, является ключевым фактором в распределении работ и организации рабочей группы. Но мы не знаем, какое распределение обязанностей и структура рабочей группы соответствуют той или иной задаче или работе.

¹ Например, из работ Джоан Вудворт и ее команды в Англии см. в книге *Industrial Organization: Theory and Practice* (Oxford University Press, 1965). Кроме того, несколько раньше такие же результаты дали исследования сущности труда, рабочей группы и работника, проведенные Чарльзом Р. Уолкером из Йельского университета в 1940-1950-х гг., о которых рассказывается, например, в книге Чарльза Р. Уолкера и Роберта Х. Геста *The Man on the Assembly Line* (Harvard University Press, 1952).

Если бросить взгляд в прошлое, то метод, с помощью которого самоорганизуются все группы, по результатам исследований Джоан Вудворт, является правильным и очевидным. Тем не менее это не дает возможности определить оптимальную структуру и организацию последующей работы. Конечно, существуют некоторые общие правила. Но при этом они настолько общие (например: "Структура и организация рабочей группы должны соответствовать выполняемой ею задаче, личностям, умениям и ценностям работников, физическому окружению и инструментам"), что невозможно сделать никаких выводов относительно того, как следует выполнять ту или иную работу.

Структура рабочей группы отличается чрезвычайной сложностью, несмотря на то, что она включает в себя небольшое число относительно простых элементов. Она напоминает калейдоскоп — количество возможных комбинаций и модификаций настолько велико, что стремится к бесконечности.

В подобной ситуации единственный способ принять правильное и оптимальное решение сводится к методу проб и ошибок. В этом может помочь человек со стороны, например промышленный инженер. Но и он не может дать аналитического ответа на вопрос, а вот сама рабочая группа, как правило, довольно быстро и без особых проблем способна найти правильный ответ.

КОНВЕЙЕР И ОБОГАЩЕНИЕ РАБОТЫ

В течение последних десятилетий в результате появления нового поколения трудовых ресурсов и постепенного снижения значимости таких движущих сил прошлого, как голод и страх, постоянно росла потребность в изменении традиционных методов управления работником и процессом выполнения работы. Наибольшая потребность наблюдалась в отношении традиционного конвейера обрабатывающей промышленности. Обычный подход всегда сводился к следующему: конвейером можно управлять только сверху и с помощью приказов.

Корпорации IBM и Zeiss, как уже упоминалось в этой книге, давно

опровергли это, как и достижения оборонной промышленности во время Второй мировой войны. Сегодня ничего не требует от работника такой ответственности, какой требовали некоторые оборонные предприятия в США времен Второй мировой войны. Тогда работник должен был брать на себя полную ответственность, потому что не хватало промышленных инженеров, инспекторов и менеджеров.

Ярким примером² в данном случае может послужить один из самых крупных заводов по производству авиационных двигателей, который выпускал чрезвычайно сложную для своего времени продукцию, требовавшую очень серьезных навыков. Каждая команда занималась сборкой целого двигателя — механизма намного более сложного, чем автомобиль. Все команды работали по-своему, с некоторыми отличиями друг от друга, разные люди выполняли разные операции и делали это в разное время. Однако все они за основу брали анализ производственных операций и получали полную информацию. И каждая из команд принимала участие в непрерывном обучении. Члены команд встречались несколько раз в неделю со своим мастером и техническим персоналом и обсуждали возможные пути усовершенствования работы в целом и отдельных задач в частности. И при этом все команды выпускали значительно больше продукции, чем требовали стандарты, предлагаемые инженерным персоналом.

Этот опыт времен Второй мировой войны, как и похожий опыт всех крупных индустриальных держав, был снова нами забыт. Всем казалось, что он применим только во временной экстремальной ситуации, а не отражает основополагающие принципы. А теперь нам приходится снова открывать для себя те же основы. И где бы они ни применялись, результаты всегда одни и те же.

Среди самых значимых преобразований можно назвать изменения самой жесткой и технологичной линии — автомобильного конвейера.

² Другие примеры описаны в двух моих книгах — *Concept of the Corporation* и *The New Society*

В Соединенных Штатах корпорация Chrysler активно экспериментирует с ответственностью рабочих за конвейерные операции. На детройтском заводе Chrysler от сотрудников, по сути, потребовали провести переоценку всей производственной операции, в результате чего было реорганизовано целое предприятие, а это, в свою очередь, привело к более высоким показателям выпуска продукции и сокращению количества сотрудников.

Самые систематизированные подходы к решению вопроса об ответственности работника при выполнении работ на автомобильном конвейере использовали два шведских производителя автомобилей, Saab и Volvo, которым приходилось функционировать в условиях жесткого дефицита рабочей силы³.

На одном шведском предприятии одна рабочая группа несет ответственность за сборку всего автомобиля. Стандарты относительно выработки, т.е. количество произведенных автомобилей в час, так же как и стандарты качества, должны устанавливать руководители предприятия. Процесс должен быть четко разработан заранее. Но структурой отдельных рабочих заданий, определением их рамок, взаимосвязей и организацией рабочей группы занимаются сами работники в сотрудничестве со своими непосредственными начальниками и промышленным инженером.

³ Подробнее об этих экспериментах вы можете узнать из книги Жана-Питера Норс-тедта *Work Organization and Job Design of Saab-Scandia in Sodertalje* (Stockholm, Swedish Employers Federation, 1970) и статьи "How to Counter Alienation in the Plant" Ричарда Э. Уолтона (*Harvard Business Review*, November/December, 1972). В этой же статье приводится еще несколько примеров из других отраслей промышленности, в основном в Соединенных Штатах Америки.

Другие особенности шведского эксперимента включают формирование групп разработчиков, в которые входят производственные рабочие и в которых обсуждаются такие вопросы, как разработка нового инструмента или станка, еще до того, как они будут утверждены для дальнейшего выпуска; временные задания рабочих для команды технологов, которые должны решать конкретные производственные проблемы, и переход ответственности за обеспечение технологического контроля от группы контроля над качеством производственному рабочему. Группа контроля над качеством теперь концентрирует внимание исключительно на конечном продукте, что не противоречит принципу, о котором шла речь в главе 18: контроль и проверка — это не контроль над качеством продукта, а, по сути, контроль над качеством самого процесса контроля. И наконец, задачи рабочих были обогащены ими самими и включают, помимо всего прочего, техническое обслуживание оборудования, которое ранее входило в обязанности специальной команды механиков, т.е. то, что уже удалось сделать Эрнсту Аббе в производстве высокоточной оптики в 1890-х годах и Томасу Уотсону в сфере производства электронного оборудования в 1940-1950-х годах. Такие примеры можно продолжать приводить бесконечно.

В одной крупной американской сети универсальных магазинов ответственность за распределение рабочих заданий также была переложена на самих продавцов. Продавцы в таких магазинах работают за комиссионные, и между ними существует жесткая конкуренция. Однако они с самого начала отнеслись к распределению работы как к групповой проблеме, поставив перед собой четкую цель: оптимизировать возможности каждого из продавцов зарабатывать максимальные комиссионные. Они сосредоточились на вопросе: "Какие изменения в методах работы пойдут на пользу всем нам?" Они выступили с требованием непрерывного обучения в таких сферах, как коммерческое планирование производства, методы продаж, обработка документов и т.д. Они вытребовали небольшое время каждую неделю, когда они могли сесть и обсудить проблему с опытным экспертом по торговым операциям или подготовке продавцов, посоветовать друг другу методы, наиболее эффективные в той или

иной конкретной ситуации. Кроме того, они выступали с предложениями о преобразованиях в организации торговых площадей. Например, именно продавцам принадлежала идея взять на работу клерка, который будет выполнять бумажную работу для всех продавцов в отделе (об этом уже упоминалось в главе 18), и они первые протестировали ее на практике.

Но постоянно возрастающая потребность в обогащении труда существует не только на конвейере⁴. Эксперт в этой области, например инженер по организации производства, определяет "модули" работы и отдельные операции, которые необходимо произвести. Он устанавливает стандарты и анализирует информацию, необходимую работнику. Но после этого работник уже сам распределяет свою работу, т.е. рассчитывает количество модулей, которые и составляют его работу, последовательность операций, скорость и ритм. В результате — большие объемы продукции, более высокое качество и резкое уменьшение текучести кадров.

До настоящего времени обогащение труда применялось в основном в операциях по делопроизводству. Однако сегодня очевидно, что оно вполне применимо и к умственному труду.

Корпорации Zeiss, IBM и множество японских компаний в течение десятилетий пытались обогащать работу, а то, как в немецких и японских страховых агентствах (см. главу 18) уже в течение долгого промежутка времени разбираются страховые иски — проявление обогащения труда в чистом виде. Обогащением труда занимались даже в американской автомобилестроительной отрасли во время Второй мировой войны, причем намного активнее, чем в настоящее время⁵. Очень долго мы *знали*, что надо делать. В настоящее время об этом весьма иронично говорят как об открытии, которое хотя бы не наносит нам никакого вреда.

⁴ Самым лучшим кратким описанием этой проблемы с большим количеством примеров является статья "Job Enrichment Lessons from AT&T", написанная Робертом Н. Фордом и вышедшая в январском/февральском выпуске 1973 г. *Harvard Business Review*.

⁵ См. пример, описывающий, как неквалифицированных рабочих-негритянок привлекают к выпуску и сборке высокоточных деталей, в главе 22 моей книги *Практика менеджмента*.

Но не такой уж безобидной является убежденность в том, что обогащение работы — это *панацея* от всех бед. Это только первый шаг. Корпорации IBM, Zeiss и японцы использовали активность рабочей *группы*. Обогащение работы ограничивает ответственность работника его собственной работой. Но предполагается, что он также должен брать на себя ответственность за рабочую группу, за взаимоотношения внутри нее и в ходе технологического процесса, за ее структуру и сплоченные действия.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РАБОТНИКА И НОВЫЕ ПОКОЛЕНИЯ

Ответственность работника за работу и рабочую группу в целом важна для всех категорий сотрудников современных организаций. Это — основополагающий принцип в условиях цивилизации, в которой трое из четырех работающих людей являются сотрудниками той или иной организации.

Однако особое значение ответственность работника приобретает для трех главных групп, которых можно назвать новыми поколениями, хотя и по разным причинам.

Первая из этих групп — новое поколение молодых работников физического труда. Эти женщины и мужчины приходят на новую работу уже ощущая себя отвергнутыми (см. главу 15). И хотя образовательная система их и не принимает, по любым стандартам прошлого они долго учились в школе и, следовательно, обладают довольно обширными знаниями. Речь идет уже не об абсолютно неграмотных людях из промышленных трущоб 1850-х годов. Возможно, их формальное образование несколько ограничено, но их кругозор широк, причем не только благодаря телевидению. В общем и целом их нельзя мотивировать с помощью метода кнута и пряника. Они полны возмущения — и зачастую у них есть на то причины, — поскольку недостаток образования, который обрек их на более низкий статус, не кажется им таким уж истинным, достоверным и обоснованным показателем. В то же время у них самих имеются сомнения относительно их способностей к эффективной работе и достижениям, относительно своей значимости и достоинства как личностей. Этим мужчинам и женщинам, чтобы перебороть их склонность к поражению и

неудачам, необходимы значительные достижения, иначе они постоянно будут возмущены и будут сопротивляться всем и каждому. Для того чтобы справиться со своим комплексом неполноценности, они должны взять на себя определенную ответственность. Им нужен вызов, с помощью которого они смогли бы преуспеть. Они ко всему относятся с подозрением; эта подозрительность обусловлена всеми их предыдущими контактами с властью. И они больше, чем какая-либо другая группа трудовых ресурсов, нуждаются в уверенности в себе и безопасности.

Один из основных уроков — забастовка рабочих корпорации General Motors на новом сборочном заводе в Лордстауне, штат Огайо, о которой в свое время очень много писали и говорили в средствах массовой информации. Совсем не ново и далеко не удивительно то, что молодежь выступила против навязывания суровой конвейерной дисциплины General Motors. На всех крупных сборочных предприятиях General Motors, которые появились в последние тридцать лет, рабочие реагировали точно так же. Газетные сообщения о событиях в Лордстауне читали с таким же интересом, как обзоры о происходящем на крупном сборочном заводе в Новой Англии, построенном корпорацией General Motors в конце 1940-х годов⁶.

Реальное и немаловажное различие между этими двумя событиями заключается в том, что все молодые белые и чернокожие рабочие в Лордстауне чувствовали, что могли бы лучше справиться с ситуацией, если бы им позволили самостоятельно распределять задания и работу на конвейере, чем это удалось сделать промышленным инженерам корпорации General Motors.

⁶ См. статью Чарльза Р. Уолкера и Роберта Х. Геста *The Man on the Assembly Line* (Harvard University Press, 1952).

События в Лордстауне приобрели широкую известность. Однако неподалеку от этого города, в той же среднезападной индустриальной зоне, открыла крупный завод другая компания. Это произошло почти в то же время, когда были открыты предприятия General Motors в Лордстауне. Новый завод нуждался в такой же рабочей силе, возможно, на нем работало даже больше чернокожих рабочих, чем в Лордстауне, там платили такую же зарплату, и работа рабочего на конвейере мало чем отличалась. Кроме того, на этом заводе огромную силу имел профсоюз. Тем не менее здесь было намного меньше проблем, а производительность с самого начала была не меньше, чем требовали стандарты в Лордстауне, которые так ругали, считая чрезмерными, и отвергали тамошние рабочие. Но там было одно отличие: на новом заводе изучали и применяли на практике стратегии корпорации IBM. Работу контролировали самым тщательным образом. Были четко сформированы потребности рабочего и мастера в информации путем привлечения их к процессу планирования в качестве полноценных участников и источника информации. Кроме того, ответственность за распределение рабочих заданий и формирование рабочей группы была возложена на самих рабочих, и это дало отличные результаты.

"Доиндустриалы"

Вторая группа, несмотря на внешнее подобие, совершенно не похожа на первую. В нее входит большое количество недавних иммигрантов из стран с недостаточно развитой промышленностью, живущих в настоящее время в современных городах и работающих в современных организациях: турки и другие иностранные рабочие — в Германии; сицилийцы — в Турине; чернокожие работники — в Соединенных Штатах; испольщики с бразильских сахарных плантаций — на северо-востоке Сан-Паоло и индейцы из индейских деревень — в Мехико.

Поддержка и покровительство необходимы этим работникам во многих отношениях. Они нуждаются в надзоре. В современном обществе они чувствуют себя не в своей тарелке, оно их пугает, и они

испытывают растерянность, находясь в нем. Но при этом им ради самих себя и общества, в котором они в данный момент находятся, необходимо влиться в него. В противном случае они превратятся в источник постоянного возмущающего, неустойчивого, патологического воздействия. И в данном случае опять-таки необходимо привить таким работникам ответственность и стремление к достижениям.

Однако корпорация Fiat в Турине оказалась неспособной помочь иммигрантам из Сицилии интегрироваться в свою среду и временами была попросту парализована из-за их отчаяния, злости и сопротивления. А вот у компании Olivetti, расположенной в соседней Иврее и нанимавшей таких же иммигрантов из Сицилии, трудностей почти не возникло. После смерти ее основателя в 1960-х годах корпорации Olivetti пришлось пережить тяжелые времена; под большим вопросом оказалось ее дальнейшее существование. В это же время в деятельности корпорации Fiat наблюдался резкий подъем, постоянно повышалась зарплата, был высокий уровень гарантии занятости. И та и другая компания относятся к своим сотрудникам с большой заботой. Но в Olivetti существует долгая традиция, в чем-то напоминающая традицию корпорации Zeiss, — ответственности работников за работу и рабочую группу в целом.

Самым ярким из всех известных мне проявлений потребностей людей из индустриально неразвитых стран и их готовности взять на себя ответственность является опыт большой текстильной фабрики, расположенной на западном побережье Южной Америки. На предприятии работают в основном индейцы с высокогорья Анд, которые относительно недавно переселились в прибрежный город и чужды не только современному обществу, но и испаноговорящей части населения. В течение многих лет руководство компании использовало как стимул страх. Однако показатели производительности и качества работы на фабрике постоянно падали. К началу 1950-х годов предприятие было близко к краху. Качество продукции стало настолько плохим, что она совершенно не пользовалась никаким спросом. Оборудование устарело и долгие годы не ремонтировалось. Новый генеральный директор, приглашенный из Европы, предложил владельцам комплексный план реконструкции фабрики, закупки нового

оборудования, специальной подготовки руководства и т.п., но у них не было достаточных средств. Но по политическим и юридическим соображениям предприятие просто не могли закрыть. И новый генеральный директор решил предпринять единственный возможный шаг: максимально продуктивно организовать работу (настолько, насколько позволяли устаревшие станки); установить специальные стандарты для каждого подразделения и секции; обеспечить всех сотрудников каждого подразделения информацией относительно качества их работы; переложить ответственность за распределение рабочих заданий на работников, привести в порядок инструменты, станки и структуру рабочих групп. И через год производительность фабрики увеличилась почти втрое, а в некоторых подразделениях (например, в красильном цеху) — даже в четыре раза. Там, где продукция, соответствующая минимальному уровню качества, раньше была исключением, она стала нормой. И впервые за долгие годы появилась возможность использовать новые материалы и внедрять современные технологии.

РАБОТНИК УМСТВЕННОГО ТРУДА

И наконец, третья группа — работники умственного труда, в частности высококвалифицированные специалисты в своей области. Такой человек должен быть "интеллектуальным профессионалом" (подробнее об этом — в главе 30). Это означает, что никто и ничто не может его мотивировать, — он должен мотивировать себя сам. Никто не может им управлять, — он должен управлять собой сам. И самое главное, никто не может его контролировать. Он сам хранитель своих стандартов, качества работы и собственных целей. Он может продуктивно работать лишь в том случае, если полностью ответствен за свою работу.

СПАСЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА НИЗОВОГО ЗВЕНА

Кроме того, возможно, наилучшим и даже единственным способом вернуть статус и уважение менеджеру низового звена —

это возложить на работника ответственность за его работу и за деятельность рабочей группы в целом.

В течение полувека и даже больше человек, осуществлявший контроль над рядовыми работниками, особенно в производственной и офисной сфере, постоянно сознавал, что статус, значимость и уважение к нему уменьшается. Там, где всего пятьдесят лет назад он олицетворял для рабочего менеджмент, сейчас он стал в основном неким буфером между руководством, профсоюзом и рабочими. А задача всех буферов, как известно, заключается в смягчении ударов.

Действительно, менеджер низового звена на современном промышленном предприятии все чаще выступает как враг работников. От людей, которых он контролирует, его отделяет непреодолимая стена негодования, подозрений и враждебности. В то же время от руководства его отдаляет недостаток технических и управленческих знаний. Такой же противоречивой является роль менеджера низового звена в сфере умственного труда. Подчиненные считают его своим представителем и ждут, что он будет защищать их и область их знаний от требований и невежества вышестоящего руководства. Руководство, в свою очередь, ожидает, что он сможет воплотить знания и опыт людей в миссии, задаче и целях организации. Все чаще он понимает, что его не признают ни те ни другие: подчиненные — потому, что он не ученый и не эксперт в чистом виде и к тому же "продался" начальникам; а руководство — за его ограниченность, бюрократизм и односторонний подход.

Еще семьдесят пять лет назад Фредерик Тэйлор понял, что традиционный менеджер низового звена утрачивает свои полномочия. Он предложил такой выход из положения: разделить работу на определенное количество функций, назначить разных менеджеров, которые будут отвечать за планирование и подготовку, эксплуатацию инструментов и дисциплину, а также при этом действовать как "плановый комитет", в котором каждый в своей области будет областью непосредственной властью над подчиненными.

Это оказалось вполне выполнимым; каждая рабочая группа должна иметь свой объект деятельности. Однако теми функциональными обязанностями, которыми Тэйлор стремился

наделить отдельных менеджеров, со временем занялось множество экспертов из разных сфер: кадровики, специалисты по контролю качества, техническому обслуживанию и ремонту, диспетчеры, координаторы и плановики. Вследствие этого у менеджера осталась всего одна функция — поддержание дисциплины, т.е. умение наводить страх на других.

Больше всего кризис менеджеров низового звена изучали в Соединенных Штатах, но он характерен для всего мира. В Великобритании, например, этот кризис носит еще более серьезный характер, чем в США. Из-за силы профсоюзных активистов, которые могут и действительно успешно ведут переговоры с руководством заводов и компаний, менеджер низового звена полностью утратил свою значимость. Как свидетельствует огромное число статей и публичных выступлений в Германии, ранее почитаемый немецкий традиционный *Meister* тоже стремительно уходит в прошлое. И когда в Швеции было решено кардинальным образом видоизменить автомобильный конвейер, одной из известных причин этого были обязанности менеджера и невозможность убедить подходящих людей занять эту должность.

Ни одна из организаций не может нормально функционировать, если не работает ее аппарат контроля. Можно сказать, что менеджеры низового звена — это связки, сухожилия и мускулатура организации. Они обеспечивают необходимое сочленение. Без них не может нормально двигаться ни одна из составляющих единого организма. Задача менеджера заключается в том, чтобы находиться посередине. Следовательно, он должен иметь соответствующие полномочия и пользоваться уважением с обеих сторон: и вышестоящего руководства, и находящейся у него в подчинении рабочей группы.

Кризис менеджера низового звена сам по себе является достаточной причиной, чтобы всерьез задуматься об ответственности работника и процессе выполнения работы. И единственный способ вернуть достойный статус менеджеру заключается в том, чтобы предоставить работнику возможность добиваться чего-либо и с готовностью брать на себя ответственность. В тех организациях — корпорации Zeiss и IBM

здесь также могут служить яркими примерами, — в которых основополагающей концепцией управления работником и рабочим процессом является ответственность самого работника, и менеджеры низового звена работают эффективнее. Только это эффективность иного рода, поскольку менеджер становится источником информации для каждого отдельного исполнителя и всей рабочей группы.

Чтобы взять на себя ответственность, работник и группа должны располагать таким живым источником знаний, информации, направления, разрешения споров, а также каналом связи и потоком информации к разнообразным экспертам и от них. Исполнителю и рабочей группе требуется дисциплина, хотя меры дисциплинарного взыскания, которые на современном предприятии, как правило, являются прерогативой менеджера низового звена, следует применять лишь в редких случаях. Но первостепенная его роль заключается не в контроле, а в предоставлении знаний, информации, распределении, подготовке, обучении, установлении стандартов и направлений. Эта роль далеко не так уж проста, но она логична и надежна. Она не приводит к конфликту интересов между рабочей группой менеджера и вышестоящим руководством, между потребностями личности и требованиями работы, между человеческими отношениями и дисциплиной. В качестве источника информации для исполнителя и рабочей группы менеджер опять может стать чрезвычайно полезным для работника.

ЗАВОД И ОФИС КАК СООБЩЕСТВА

Завод и офис — это нечто большее, чем просто конкретное место на карте города. Это сообщества людей. Мы со знанием дела говорим о создавшейся атмосфере в офисе или на производственном предприятии. Мы изучаем их культуру. Мы ведем речь о моделях формальной и неформальной организации, преобладающих ценностях, карьерной лестнице. И хотя даже между самым обезличенным заводом и офисом существуют значительные различия, обусловленные их особенностями, от всех сотрудников без исключения ждут выполнения функций,

связанных с существованием в сообществе. Речь идет о трудовом сообществе.

И заводу, и офису необходимо руководство. Критерий власти является неотъемлемой и неизбежной характеристикой любой организации.

Но не все решения внутри организации обусловлены ее целями и миссией или непосредственно связаны с ее функционированием. Существуют такие решения, которые, несмотря на свою необходимость, принимаются на основе потребностей и реалий трудового коллектива, а не на миссии, цели и производственных возможностях организации. Они не являются неотъемлемой частью цели организации, а носят побочный, второстепенный характер.

Именно закон руководства заставляет нас ограничиваться *необходимыми* решениями. Любой руководящий орган может быть эффективным и действенным только в том случае, если он будет избегать принимать решения, которых он и не должен принимать.

Второстепенное решение, которое никоим образом не отразится на производственных возможностях, требует не меньше времени, чем основное и необходимое. Дополнительные решения тормозят работу управленческого аппарата, обременяют группу руководителей, занимающуюся принятием решений, и отвлекают ее от более важных дел. В то же время полномочия по принятию подобных решений, по сути, не законны. Если вспомнить старую и элегантную формулировку, то можно сказать, что такие решения базируются не на "целях, ради достижения которых в обществе был создан управленческий аппарат". Конечно, их необходимо принимать. Но руководящий орган института — это вовсе не та инстанция, которая должна ими заниматься.

Решения, касающиеся трудового сообщества, не должны приниматься исключительно сверху. Но это, однако, не бизнес-решения, которые центральное руководство корпорации перекладывает на менеджмент более низкого звена, занимающийся управлением производством (подробнее об этом речь пойдет в главе 46). Это социальные решения, определяющие отношения трудового коллектива, и их должны принимать сами представители этого коллектива. В основе этого

утверждения стоит тот же принцип, что и в основе децентрализации процесса принятия бизнес-решений.

Если руководство принимает решения, непосредственно относящиеся к трудовому сообществу, оно обременяет себя вопросами, которые для него оказываются слишком мелкими, хотя и имеют огромное значение для людей. Примерами таких решений могут служить вопросы, связанные с оборудованием кафетерия, планом отпусков, проведением развлекательных мероприятий и т.п. Следует отметить, что обычно руководство компаний действительно занимается подобными вещами. Это обходится очень дорого, это чрезвычайно неэффективно и является неизменной причиной трений и конфликтов. Решения принимаются наспех, поскольку для начальников эти аспекты не столь важны, они, с их точки зрения, не заслуживают особого внимания и уважения.

Однако это очень серьезные вопросы "гигиены" для любого трудового сообщества в целом и для его членов в частности. И если им уделяют недостаточно времени, это вредит моральному духу организации. Но даже если они будут решаться отлично, но исключительно сверху, то пользы также будет очень и очень мало. Ответственность за эти виды деятельности и связанные с ними решения необходимо по праву переложить на трудовой коллектив.

ПОТРЕБНОСТЬ В ВОЗМОЖНОСТЯХ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

В то же время эти области предлагают широкие возможности для лидерства, для ответственности, признания и обучения. Люди, руководящие этими видами деятельности, приобретают в коллективе большую значимость. Сотрудники, принимающие такие решения, должны, кроме всего прочего, знать, что представляет собой процесс управления и административная ответственность. Они постепенно понимают, что приходится делать выбор, устанавливать приоритеты и подгонять бесчисленное количество альтернатив под имеющиеся в наличии ресурсы.

При отсутствии таких возможностей для лидерства в трудовом сообществе способности, энтузиазм и амбиции отдельных сотрудников могут быть направлены против руководства и коллектива в целом. Они будут носить негативный,

деструктивный и демагогический характер. Лидером становится тот, кто способен доставить больше всего проблем начальству, а не тот, кто лучше всего может постоять за свой коллектив.

Как это часто происходит на английских и американских предприятиях, человека выбирают цеховым старостой за то, что он сам определяет свою основную роль как "назойливое преследование" начальства; его избирают больше за его революционное красноречие, чем за высокую производительность и качество работы. Именно он зачастую становится альтернативой лидерам, которых выбрали за ответственность и хорошую работу.

Ответственность — это еще не гарантия отличной работы. Но недостаток ответственности порождает власть демагогов.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТРУДОВЫХ СООБЩЕСТВ

Перечень видов деятельности, ответственность за которые можно переложить на трудовое сообщество, практически бесконечен⁷.

Ричард Э. Уолтон описывает в упомянутой ранее статье *Harvard Business Review* завод, построенный в 1958 году крупным производителем пищевых продуктов, руководство которого систематично перекладывало ответственность за принятие решений, связанных с трудовым сообществом, на сотрудников. Среди них следует назвать такие задачи, как контроль заданий, которые должны выполнять другие сотрудники вместо временно отсутствующих коллег; отбор людей для работы в заводских комитетах и рабочих группах целевого назначения; проверка и подбор сотрудников для замещения вакансий; консультирование сотрудников, работа которых вследствие не отвечает принятым нормам и требованиям. Члены трудового коллектива входили также в комиссию по технике безопасности предприятия.

⁷ О многих из них я рассказывал в своих предыдущих книгах, особенно в *Concept of the Corporation* и *The New Society*.

Охрана труда является одной из главных забот сотрудников любого завода, и именно им больше, чем кому бы то ни было, известно о ней или, по меньшей мере, об основных проблемах в этой области.

Другим примером самоуправления в трудовом коллективе может служить атомная подводная лодка. Понятно, что подводную лодку никто не ассоциирует со свободой и вседозволенностью. Капитан должен быть непререкаемым авторитетом, а его приказы — истиной в последней инстанции, и спорить с ним не должен никто из команды. А она, в свою очередь, действует и выполняет возложенные функции как единый механизм, несмотря на различия в рангах ее членов. Ни одному человеку не удастся войти в команду, пока она его не примет. И пока капитан решает, какие шаги необходимо предпринять, каждый человек уже на своем рабочем месте должен самостоятельно определить, как следует исполнять поставленную задачу, и делать это так, будто жизнь всех остальных членов команды зависит от него, что в действительности так и есть.

САМОУПРАВЛЯЕМОЕ ТРУДОВОЕ СООБЩЕСТВО

Самоуправляемое трудовое сообщество не является "демократией прямого участия".

Ни в корпорации Zeiss, ни на заводе пищевой промышленности, упомянутом ранее, ни на подводной лодке не проводят выборов и общих собраний. Руководство организует рабочие команды для выполнения конкретных операций и заданий.

Самоуправление трудового коллектива вообще может не быть и необязательно должно быть "демократией". Власть и назначения на более высокие должности могут зависеть от трудового стажа, как это принято на японских предприятиях, и как это в основном было в Zeiss. Важно, чтобы самоуправление задачами трудового сообщества было *локальным* самоуправлением и чтобы ответственность за принятие решений возлагалась на тех людей, на которых эти решения окажут непосредственное влияние.

Мы не знаем ответов на все вопросы, связанные с работником и рабочим процессом. Общество организаций еще достаточно молодо; всего семьдесят лет назад служащие, работающие по найму, составляли лишь

незначительный процент населения в любой стране. Отказ от использования метода кнута и пряника в качестве основных побудительных стимулов тоже ново. Появление высокообразованных трудовых ресурсов — также в новинку. Новое поколение работников физического труда — это тоже новшество. И таким же новым является появление интеллектуального работника.

Но мы знаем, в чем заключаются вопросы, которые нам предстоит решить. Нам известны подходы. Мы знаем цели, хотя может случиться так, что мы никогда не сможем их достичь.

Ослабление значимости метода кнута и пряника стало заметным примерно в 1900 году благодаря семантическому сдвигу. Раньше босс составлял объявление или приказ, обращаясь к "моим работникам". После 1900 года он все чаще говорил "наши коллеги". Примерно в то же время немецкие *Unternehmer* (предприниматели) начали говорить о *Mitarbeiter* (в буквальном переводе "коллега"). Этот термин появился в государственных гражданских службах приблизительно за сто лет до этого. Довольно часто он, конечно, лишь маскировал тиранию начальства, но все же отражал уход в прошлое "хозяина" и появление современной организации, в которой даже самый большой начальник — это всего лишь еще один наемный работник. Он такой же сотрудник, власть и полномочия которого, какими бы значительными они ни были, обусловлены его ответственностью и должностью, а не даруется по праву рождения, социального или служебного положения, звания или уровня благосостояния.

Пока никто не обращается к рабочим как к "коллегам-менеджерам", и я надеюсь, что этого не произойдет. Однако стремиться к этому стоит. Всегда будут — и должны — существовать реалии, в которых будет место для управленческой власти и авторитета, для приказов и принятия решений, для более высоких и низких доходов, для начальника и подчиненных. Но нам также предстоит решить задачу создания и управления организациями, в которых каждый сотрудник будет считать себя "менеджером" и брать на себя все, что входит в понятие *управленческой* ответственности: ответственность за свою собственную работу и всю рабочую группу, за личный вклад в деятельность и достижение результатов организации в целом, а также за социальные задачи своего трудового сообщества.

ТРУДОУСТРОЙСТВО, ДОХОДЫ И ПОСОБИЯ

Гарантия занятости и стабильность доходов — Сопротивление преобразованиям и отсутствию гарантии занятости — Мобильность американской рабочей силы: мифы и реальность — Недостатки — План Рена — Требуется организованное определение на должность — Прибыли, продуктивность и пособия — Как извлечь пользу из пособий — Чем должны быть пособия — Пособия и трудовое сообщество

Страх потери работы и средств к существованию не сопоставим с принятием ответственности за работу и рабочую группу, за производительность и качество работы. Тот факт, что страх сегодня становится все менее распространенным и перестает быть побудительным стимулом, делает его еще более деструктивным. Он совершенно не сочетается с высоким уровнем жизни и безопасности, к которому успели привыкнуть большинство работников в развитых странах.

Чтобы взять на себя бремя ответственности, неквалифицированные и квалифицированные рабочие, работники физического и умственного труда должны располагать серьезными гарантиями занятости и дохода.

В то же время современному работнику требуется также определенная мобильность. У каждого должна быть возможность уйти с неподходящей работы. Каждый работник должен иметь шанс оставить умирающую компанию или отрасль и перейти в развивающуюся или хотя бы в ту, у которой есть шанс выжить. А работник умственного труда, особенно имеющий очень хорошее образование, должен иметь возможность перейти туда, где от его умений и навыков будет больше

всего пользы. Если знания людей используются не на полную силу, то это следует рассматривать как обеднение общества в целом и отдельной личности в частности.

Экономике и любому бизнес-предприятию также необходима довольно высокая степень гибкости расходов на трудовые ресурсы. Распространенное убеждение в том, что заработная плата больше всего страдает от экономических колебаний, конечно же, беспочвенно. Основное бремя несет на себе фонд капитала — как и должно быть. В неудачный год прибыли организаций резко сокращаются либо вообще исчезают. Но часть общих доходов, которая идет на выплату заработной платы, — независимо от того, идет ли речь об экономике в целом или о конкретном бизнесе, — в годы спада резко возрастает. Другими словами, издержки капитала представляют собой наименее фиксированные расходы экономики, даже вопреки бухгалтерской терминологии, имеющей абсолютно противоположное значение. А расходы на трудовые ресурсы являются наиболее фиксированными затратами в экономике и в бизнесе. При этом, однако, все же существует потребность в определенной гибкости, в том, чтобы расходы по заработной плате сочетались с уровнем экономической активности и с другими затратами в экономике, а также с требованиями к пополнению капитального фонда и продуктивности.

И наконец, существует также потребность в устранении расхождения между фондом заработной платы и капитальным фондом. Избежать его мы не можем, но необходим четкий механизм, обеспечивающий связь между этими двумя фондами и позволяющий увидеть долгосрочную долю работника в капитальном фонде и предоставить ему возможность понять, как связаны между собой его доходы и прибыльность организации.

В этих требованиях нет ничего нового. Экономике и отдельные бизнес-предприятия во все времена разными методами старались выполнить их. Но в общем и целом менеджмент не управлял трудоустройством, доходами и пособиями. Он просто соответствующим образом реагировал на ситуацию и приспособливался к ней. Однако эти аспекты изначально относятся к сфере ответственности менеджеров. Это поистине управленческие задачи.

ГАРАНТИЯ ЗАНЯТОСТИ И СТАБИЛЬНОСТЬ ДОХОДОВ

Тот факт, что работники сопротивляются повышению продуктивности и любым нововведениям, давно всем известен. Еще текстильщики Флоренции в эпоху Возрождения выступали против новых технологий, рассматривая их как угрозу своей занятости.

Однако сопротивление работников на всех уровнях более высокой продуктивности труда и нововведениям основывается не на одном этом страхе. Не менее важен также страх, что работник, делающий определенные успехи, вытеснит других сотрудников с их рабочих мест. Вследствие этого возникает противостояние со стороны группы против того работника, который, стремясь добиться более высоких результатов, превращается в угрозу для гарантии занятости своих коллег.

Сопротивление переменам и нововведениям не характерно для человека. Это великолепно доказывает опыт японцев. И там, где западным компаниям удалось обеспечить достойную работу и гарантии дохода, сопротивление переменам и нововведениям также исчезло само собой.

Это подтверждает опыт корпорации Zeiss в XIX веке и корпорации IBM в течение 25 лет после окончания Второй мировой войны.

Еще одним примером может послужить компания Krupp (Германия), рабочие которой до недавнего времени были уверены в пожизненном трудоустройстве и где вообще не знали ни о каком сопротивлении переменам и нововведениям. Это в большей степени объясняет способность Krupp в течение длительного времени сохранять лидирующие позиции в сталеплавильной индустрии Европы.

Подобным образом британская компания Marks & Spencer, формально не гарантируя работникам занятость, на самом деле предоставляла им стабильное и практически гарантированное трудоустройство. И опять-таки тут не наблюдалось даже намека на сопротивление переменам и нововведениям.

То, что сопротивление переменам объясняется страхом потерять работу, подтверждается примером Японии, ведь далеко не вся японская промышленность воспринимает перемены позитивно.

Ярким исключением является Japanese National Railway. Работникам железной дороги гарантируют трудоустройство, но тем не менее они не могут избавиться от страха возможной потери рабочего

места. Каждому японцу (и это особенно касается железнодорожников) хорошо известно, что на железной дороге работает слишком много людей. Любое изменение в правилах выполнения работы, в процедурах и нормах грозит привести к сокращениям и излишку рабочей силы в отрасли. Таким образом, любое нововведение и преобразование наталкивается на жестокое сопротивление, а самые высокооплачиваемые работники в Японии в результате имеют самые худшие и негативные производственные отношения со своим работодателем, т.е. менеджментом.

Другими словами, организации требуются не только юридические или договорные гарантии трудоустройства и дохода. Для того чтобы работник чувствовал себя в безопасности, которая ему необходима, чтобы принять на себя ответственность, должна быть реальная основа, а не только обещания работодателя. Если продолжать платить зарплату людям, для которых в компании больше нет работы, это может привести к отрицательным последствиям, практически равносильным для них потере рабочего места. Следовательно, работнику нужна не только стабильность дохода, а целая система, которая будет активно и постоянно обеспечивать его работой.

На Западе *формальная* гарантия трудоустройства и дохода — это чаще исключение, чем правило, но я надеюсь, что сумел привести достаточное количество примеров, демонстрирующих, что исключений намного больше, чем представляется большинству людей и практически всем профсоюзным лидерам. Однако гарантия занятости и уверенность в получении доходов все чаще становятся неотъемлемой частью системы.

Первым шагом в этом направлении стали выплаты пособий по безработице. Кроме того, некоторые компании и отрасли промышленности, в которых не заключаются профсоюзные договора, сформулировали множество дополнительных условий: пособия по безработице, компенсации при увольнении, учет трудового стажа при сокращении штатов, что, по сути, означает полную гарантию трудоустройства для сотрудников старшего возраста.

Вследствие этого расходы на заработную плату на Западе, по сути, становятся все менее и менее гибкими. На сегодняшний день, по меньшей мере в основных отраслях промышленности, они менее гибки по сравнению с японскими трудовыми расходами. Американский

работодатель в отрасли массового производства может сократить штат без особых проблем, ему это сделать намного проще, чем японскому и даже европейскому работодателю. Однако после этого он обязан выплачивать выходное пособие, более высокие пособия по безработице и нести перед ним другую ответственность, что, в сущности, означает: в течение последующих шести-девяти месяцев он продолжает выплачивать уволенному сотруднику три четверти его предыдущего дохода, а то и больше.

В то же время трудовые ресурсы на Западе, по крайней мере по сравнению с японскими, обладают довольно высокой мобильностью. В частности, работники умственного труда могут перейти от одного работодателя к другому, и действительно, с легкостью делают это.

Сегодня даже в самих США распространено мнение, что американские работники — особенно умственного труда — постоянно меняют место работы. Однако в отношении менеджеров и профессионалов в той или иной области это не более чем миф.

В крупных американских компаниях и в большинстве небольших компаний текучесть кадров среди менеджеров и профессионалов относительно невелика. Большая текучесть кадров наблюдается в начале карьерного пути работника, т.е. в течение первых трех-пяти лет работы. Большая текучесть (больше, чем привычно для Европы, не говоря уже о Японии) наблюдается и в высшем руководстве. При этом смену места работы среди сотрудников старшего поколения, менеджеров низшего и среднего звена, технического персонала и работников умственного труда следует считать скорее исключением из правила. В любой крупной американской компании подавляющее большинство должностей среднего звена занимают люди, которые сменили работу максимум один раз, и то в первые несколько лет после окончания колледжа. Их первая смена работы, произошедшая, когда они были еще очень молоды, как правило, остается последней. После нее они могут разве что переехать в другой город, в котором находится еще один офис компании, но работодателя они действительно меняют крайне редко. Крупные американские и европейские компании — скажем, General Electric и Siemens — почти не отличаются по трудовому стажу и принципам карьерного роста руководителей, профессионалов и технического персонала. По сути, серьезных различий нет, даже если говорить о рядовых сотрудниках и социальных

группах, зародившихся в период с конца 1920-х до 1950-х годов, в типичной крупной американской и японской компаниях.

Для работников физического труда в Соединенных Штатах гарантия занятости также является больше правилом, чем исключением. Четким показателем этого является опыт использования в американской промышленности частных пенсионных планов, которые применяются сегодня почти во всех крупных и средних корпорациях (и, очевидно, также в большей части мелких предприятий). В настоящее время эти планы стали объектом яростной критики, потому что всего 70% сотрудников действительно получают пенсию. Это на самом деле серьезный недостаток, и его необходимо как-то устранить — возможно, путем раннего резервирования пенсионных прав или путем обеспечения так называемой их "портативности", чтобы их без проблем можно было передать от одного работодателя другому. Но проблема возникает из-за того, что в большей части американских пенсионных планов основным условием является работа у одного работодателя в течение 25-30 лет. Другими словами, две трети рабочей силы обладает, в сущности, пожизненным трудоустройством — и их процент, кстати, значительно больше, чем в Японии. Средний показатель мобильности американского работника действительно высок. Но опять же большой процент текучести кадров, как в случае с менеджерами и профессионалами, приходится на первые годы работы, когда молодые люди могут менять работу два или даже три раза в год. После того как они проработают пять-шесть лет, женятся и начинают обеспечивать свои семьи, они, как правило, перестают переходить с места на место и вскоре накапливают необходимый стаж, позволяющий им получить гарантию занятости.

НЕДОСТАТКИ

С экономической точки зрения (т.е. с точки зрения затрат на трудовые ресурсы и прибыли компании) развитые страны имеют высокий уровень гарантии занятости и стабильности дохода. Но в обеих моделях — как в американско-европейской, так и в японской — имеются серьезные недостатки.

Возможно, для американско-европейской системы, как уже говорилось

выше, действительно характерна меньшая гибкость затрат на выплату заработной платы, чем в японской. Но *психологический* страх остается. Дело в том, что стабильность дохода гарантируется меньше всего именно тогда, когда работник больше всего нуждается в деньгах, т.е. когда у него маленькие дети или пожилые родители, которых он должен постоянно поддерживать. Но в этот период жизни его трудовой стаж еще недостаточно велик. Кроме того, какой-то единой системы тут не существует, существует лишь огромное разобценное множество импровизаций в каждой конкретной ситуации. Следовательно, карьерный путь человека предугадать невозможно. Один сотрудник может быть полностью обеспечен доходом даже в течение продолжительного периода безработицы, в то время как у другого в такой период доходы будут мизерными или вообще не будет средств к существованию.

На Западе существует определенная мобильность рабочих ресурсов, но, конечно, не неограниченная, поскольку тут есть вполне реальные барьеры, в частности, в виде профсоюзных условий, в соответствии с которыми сотрудник-новичок просто не может быть назначен на некоторые должности. Однако информации о вакансиях, за исключением нескольких областей, связанных с умственным трудом, очень мало. По статистическим данным, угроза долгосрочной безработицы в западных странах чрезвычайно мала (кроме тех случаев, когда речь идет о спаде в экономике, отрасли промышленности или о каком-то конкретном изолированном географическом регионе). Но каждый отдельно взятый человек не видит целой картины, и поэтому страх остаться без работы у него сохраняется.

Самым полезным социальным нововведением за последние годы стали "охотники за профессионалами" — профессиональные агентства по найму, занимающиеся подбором профессиональных кадров. Они предлагают людям информационную систему о возможностях трудоустройства и вакансиях для профессионалов и управленцев. Такие агентства намного снизили неуверенность и вместе с тем страх людей оказаться без работы. Но для рядовых и офисных сотрудников подобных фирм в большинстве стран не существует.

Японская система предоставляет сотрудникам организаций высокую степень психологической безопасности. Но недостаток мобильности является тут слабой стороной, которая в будущем может лишь еще больше усугубиться. Он вынуждает гарантировать трудоустройство в старых отраслях вместо того, чтобы развивать

многообещающие новые. Это особенно характерно для 1970-1980-х годов, когда поток новых работников сократился из-за резких демографических изменений. Ограничение мобильности приносит все больше проблем молодым высококвалифицированным работникам умственного труда. Отсутствие трудовой мобильности также экономически невыгодно и потому, что квалифицированные специалисты (инженеры, программисты, бухгалтеры) не могут отправиться туда, где их знания могли бы принести наибольшую пользу, и вместо этого остаются на прежнем месте, даже если там для них очень мало реальной работы. Сегодня удельный вес работников умственного труда в трудовых ресурсах постоянно увеличивается — и в результате образовательного взрыва в Японии это происходит даже быстрее, чем на Западе. В таких условиях отсутствие мобильности трудовых ресурсов грозит только еще больше ухудшить существующее положение.

ПЛАН РЕНА

Как показывает опыт Швеции, все эти недостатки вовсе не предопределены ни экономическими, ни социальными законами. Эта шведская система была создана в начале 1950-х годов профсоюзным лидером Геста Реном. Он осознал, что Швеции необходимо изменить индустриальную и экономическую структуру, а также сократить традиционные отрасли с низким уровнем развития технологий и низкой производительностью труда. В то же время Рен понял, что работнику необходимо предоставить гарантии. В условиях шведской системы, в отличие от системы, характерной для большинства других западных стран, в отраслях промышленности и в компаниях не принято обеспечивать постоянное трудоустройство. Наоборот, люди должны знать о возможности сокращений, причиной которых могут стать любые технологические или экономические преобразования. В то же время ожидается, что отрасли промышленности и коммерческие предприятия смогут предвидеть возможные потребности в размерах штата и в конкретных профессиональных навыках, которые будут востребованы в будущем. Эта информация передается Совету Рена — полугосударственному, участвующему органу, в котором сотрудничают представители государственных органов, профсоюзов и работодатели.

Именно Совет гарантирует будущие доходы сокращаемых сотрудников. Он их обучает, находит для них новую работу и трудоустраивает их. При необходимости он помогает работнику перебраться на новое место жительства и покрывает расходы на переезд.

План Рена во многом объясняет суть экономических преобразований в Швеции. До 1950 года большая часть населения Швеции считала свою страну неразвитой. Значительная часть трудовых ресурсов занималась непродуктивным и низкооплачиваемым трудом. Но всего через двадцать лет Швеция стала одним из мировых технологических лидеров с самым высоким уровнем жизни, незначительно уступая лишь Соединенным Штатам.

Большой процент трудовых ресурсов — больше, чем в любой другой стране, включая Японию, — постоянно менял работу, переходя от одного работодателя к другому, причем с наименьшим ущербом, не сопротивляясь переменам и готовый к освоению новых умений и навыков и приобретению новых знаний.

Пример Швеции демонстрирует, что даже в период существенных экономических преобразований отсутствие гарантии занятости и стабильности дохода — не такие уж большие проблемы. Страх на самом деле парализует сознание людей, но сами эти проблемы, как показывают статистические данные, незначительны.

Один шведский профсоюзный лидер, который признался мне, что вначале противился Плану Рена, нашел великолепную аналогию: "Помните, — сказал он, — как раньше каждое лето все матери до смерти боялись полиомиелита, хотя статистически риск заболеть им был ничтожно мал по сравнению со многими другими весьма серьезными заболеваниями. Мы боялись безработицы и потери работы, как матери — полиомиелита. Страх просто парализовал нас. И причина была та же, что заставляла матерей паниковать при одной мысли об этой болезни. Дело в том, что любой случай заболевания, хотя и очень редкий, был абсолютно непредсказуем и загадочен и становился для человека настоящей катастрофой".

В ходе реализации Плана Рена Швеция взяла на себя ответственность за работника — намного большую, чем даже Япония. А расходы при этом оставались минимальными. И действительно, Швеция, несмотря на очень высокие пособия по безработице, платит за обеспечение гарантий занятости и доходов

трудовых ресурсов меньше, чем Америка со всеми ее разнообразными и многочисленными программами дополнительных компенсаций и выходных пособий.

ТРЕБУЕТСЯ ОРГАНИЗОВАННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ НА ДОЛЖНОСТИ

Мы должны признать, что на Западе нужна большая гарантия занятости и увеличение стабильности доходов. Мы должны также встроить японскую модель взаимосвязи между гарантированностью доходов и потребностями в стабильной прибыли разных групп, в частности с учетом этапов жизненного цикла семьи. Японцам же, в свою очередь, следует обязательно предоставить сотрудникам, особенно умственного труда, необходимую мобильность.

Но помимо этого, гарантии занятости и стабильность трудоустройства требуют организованной деятельности по определению на должности. Расходы, которые мы при этом понесем, совсем незначительны. Однако при отсутствии систематического подхода к определению на должность работодатель оказывается втиснутым в жесткие рамки. Он не может снижать количество работающих у него людей или расходы по заработной плате. Кроме того, если работодатель тем или иным образом не возьмет на себя всю ответственность за дальнейшее определение на новые должности людей, которых ему нужно обязательно уволить, страх и неуверенность в завтрашнем дне также останутся. Во всех случаях, когда работодатель обещал найти уволенным новую работу, это неизменно приводило к повышению их психологической стабильности. Примеров здесь можно привести бесчисленное множество: например, корпорация Zeiss отличилась и здесь. Несмотря на то что занятость в ней гарантировали даже в периоды экономических колебаний, компания все же иногда переживала по-настоящему плохие годы. И вопреки непрерывному обучению, случались довольно значительные сокращения. Но руководство Zeiss всегда старалось трудоустроить людей, и, следует отметить, что сложности с этим у нее возникали редко. Место, как правило, находилось, причем не хуже, чем было в корпорации Zeiss.

Более современным примером может послужить крупный американский производитель стеклянных и пластиковых контейнеров, который в течение многих лет и без каких-либо официальных

заявлений считал своей обязанностью находить новую работу для людей, которые по причине технологических или экономических преобразований теряли свою прежнюю работу, причем независимо от того, шла ли речь о рабочих физического труда, офисных служащих, профессионалах или менеджерах. Как правило, количество людей, которых необходимо определить на новые места работы, относительно невелико. В большинстве случаев менеджер подразделения при помощи сотрудников отдела кадров может справиться с множеством "проблемных случаев", с легкостью трудоустроив уволенных сотрудников в своей же местности. Иногда возникает необходимость переподготовить сотрудника за счет компании. Иногда бывает, что человеку необходимо раньше положенного срока выйти на пенсию, получив при этом довольно ощутимую пенсию. В течение многих лет данная программа обходилась упомянутой выше компании почти даром. И ее сотрудники с готовностью берут на себя довольно большую ответственность за свою работу и личные трудовые достижения. При этом сопротивление технологическим преобразованиям и более высокой производительности тут минимально.

Противоположным примером является крупная глобальная консалтинговая фирма, специализирующаяся на вопросах менеджмента. Тут в течение первых трех-пяти лет у специалистов нет никаких гарантий занятости. Они находятся на испытательном сроке, и текучесть кадров на данном этапе довольно значительна. Понятно, что люди, которые успешно преодолели этот этап, становятся консультантами, но по достижении 38-40 лет они вряд ли смогут продолжить работу, если группа к этому времени не примет их в качестве полноценных партнеров. В результате только один из шести-семи сотрудников остается работать в компании после сорока лет. Однако в группе этих специалистов не наблюдается никакого страха и требований обеспечения гарантированной занятости или стабильности дохода, потому что фирма без каких-либо юридических обязательств считает, что обязана определить на новые должности всех сотрудников, которые прошли испытательный срок, но в течение следующих десяти лет так и не смогли стать полноценными партнерами. Старшие партнеры самостоятельно трудоустраивают большую часть таких сотрудников, прибегая к помощи личных знакомств в деловом мире. Каждому подчиненному хорошо известно, что, скорее всего, его попросят уйти

именно в тот момент, когда работа и доход ему требуются больше всего, а потребности семьи достигнут наивысшей точки. И все же его это не очень беспокоит. Он знает, что фирма позаботится о его новом месте работы, сохранив, а может, и увеличив уровень его доходов.

Шведская система, конечно, не могла бы функционировать в условиях серьезного экономического кризиса, как, впрочем, и любая другая, включая японскую. Однако серьезный экономический кризис — явление редкое, и люди прекрасно сознают, что против него нет защиты, и чудес не ждут.

Проблемы, связанные с гарантией занятости и стабильностью дохода, не катастрофичны. Это воздействие, оказываемое на человека постепенными переменами и техническим прогрессом, которые отбрасывают назад компанию, отрасль или отдельную область профессиональной деятельности; это увеличение продуктивности, которое ведет к сокращению определенного количества рабочей силы; это мелкие изменения в экономических требованиях, в транспортной экономике, в ассортименте продуктов и производственном процессе. С точки зрения статистики все эти события несущественны. Но для отдельно взятого человека они могут иметь такое же серьезное значение, как и полиомиелит ребенка для его матери.

Это уже не проблема денег. Деньги тратят на то, чтобы гарантировать занятость и обеспечить стабильность дохода. В настоящее время, особенно на Западе, основная потребность заключается, во-первых, в том, чтобы сделать уже имеющиеся гарантии более "прозрачными" и заметными. Во-вторых, необходимо обеспечить мобильность, необходимую экономике, предпринимательству и работнику, как это сделали шведы. Другими словами, чтобы исправить ситуацию, нам надо потратить не деньги, а приложить немного ума и много труда.

Прибыли, продуктивность и пособия

С точки зрения экономического критерия работа — это возможность обеспечить себя средствами к существованию. Это первостепенная забота работника. Однако существует также определенное несоответствие между фондом заработной платы и фондом капитала, т.е. между экономической заинтересованностью

работника в зарплате и потребностью экономики и предпринимателя (а в конечном итоге также и самих работников) в прибылях и продуктивности.

В Соединенных Штатах, во всяком случае, на сегодняшний день, это несоответствие — вопрос уже теоретический, это нечто, что уже ушло в прошлое. Ведь в американской экономике работник все чаще и чаще выступает бенефициарием одновременно и фонда заработной платы, и фонда капитала.

Американская промышленность (по крайней мере, крупный и средний бизнес) находится в "собственности" доверительных лиц сотрудников, которые действуют сугубо в их интересах. К 1990 году — самое позднее к 2000 году — пенсионные и взаимные фонды (а большую часть акционеров взаимных фондов составляют сотрудники с низким или средним уровнем доходов) будут на две трети или три четверти, а может и больше, принадлежать крупным и средним коммерческим предприятиям США. Уже сегодня, в начале 1970-х годов, эти доверенные лица сотрудников превратились в самую большую группу акционеров и собственников в американской экономике. Они являются единственными настоящими "капиталистами" в стране.

Однако создается впечатление, что тот факт, что работник и акционер все чаще одно и то же лицо, никак не повлияло на враждебное отношение к прибылям. Кажется, что даже полная собственность работников на компанию и исключение любых владельцев извне ничего не сможет изменить.

Корпорация United Parcel Service является примером крупной американской компании, которая целиком и полностью принадлежит сотрудникам. Она, в сущности, заменила собой почтовую службу Соединенных Штатов и стала главным поставщиком почтовых услуг по всей стране. Но в течение многих лет United Parcel сталкивалась с огромным числом проблем с трудовыми ресурсами. Сотрудники никак не могут отождествить себя с "боссами", против которых они и выступают.

Такой же урок преподавала нам Югославия, но уже в намного большем масштабе. Все крупные предприятия в этой стране принадлежат работникам, ими управляют специальные органы — избираемые советы сотрудников. Тем не менее вы не найдете ни одного

югославского менеджера, который сказал бы вам, что работники требуют обеспечить более высокие прибыли.

Напротив, они вынуждены бороться за адекватные прибыли, преодолевая при этом сопротивление рабочей силы. Неизменные же их требования сводятся к более низким прибылям и более высоким зарплатам, и югославской индустрии, оказавшейся в полной собственности работников, угрожает серьезная инфляция заработной платы.

Но все же самым интересным примером является, по всей вероятности, Япония. Сотрудники компании (особенно крупной современной фирмы) являются ее единственными истинными владельцами. Поскольку, как правило, сотрудника — будь-то рядового рабочего или исполнительного вице-президента — уволить нельзя, корпорацией, по сути, управляют работники. Говоря юридическим или экономическим языком, они выступают владельцами-пользователями. Так как они не могут найти себе работу в каком-то другом месте, то в корыстных целях стремятся сделать все возможное, чтобы компания, в которой они заняты, не только выжила, но и процветала. Раньше на Западе говорили, что работник владеет лишь своими рабочими навыками. В Японии же ему даже это не принадлежит, и его единственной собственностью считается благосостояние его компании. И при этом ни в одной другой стране вы не встретите такого сильного неприятия прибылей. Действительно, сегодня очень часто можно услышать: для "нас, японцев" прибыль — это бранное слово и синоним эксплуатации.

Однако работник-собственник, сопротивляющийся прибылям и отрицающий необходимость существования фонда капитала, — это не такое уж бессмысленное явление, как может показаться на первый взгляд. А попытки консерваторов объяснить это неприятие последствиями "социалистической агитации" представляются мне просто глупыми.

Главная причина тут заключается в том, что прибыль слишком незначительна по сравнению с заработной платой работника-собственника, чтобы поколебать установившееся равновесие. Это особенно характерно для общества организаций, в котором большую часть работающего населения составляют люди, получающие стабильную зарплату. Заработная плата сотрудников в таком обществе

составляет приблизительно две трети доходов граждан. Другими словами, реальной собственностью работника и доходом, от которого он зависит, является то, что приносит его работа. Доля в прибыли компании — даже если бы он получал всю прибыль — рассматривается лишь как дополнительная привилегия, кстати, не такая уж большая. Следовательно, работнику целесообразно вести себя следующим образом: стремиться максимизировать доход, который он получает в виде заработной платы, даже если это будет сделано за счет его доли в прибылях.

Вторым, но не менее важным объяснением является то, что планы, по которым работникам выплачивают долю прибыли в виде *дохода*, являются весьма ненадежными. Они хорошо проявляют себя на практике, пока прибыли и производительность продолжают расти. Но они становятся причиной для возмущений и разочарований, когда доли прибыли и льготы за высокую производительность не увеличиваются, а, наоборот, сокращаются. И следует отдавать себе отчет в том, что в любой год две пятых коммерческих предприятий в любой стране вообще не получают никаких прибылей, а функционируют себе в убыток.

Рассматривать прибыль как доход компании — это в корне неправильно. Прибыль — это фонд капитала, т.е. сбережения. Только в том случае, если прибыль будет использоваться для формирования фонда капитала для работника, она будет иметь смысл. Только тогда можно хотя бы понять функцию прибыли.

Когда прибыль в виде фонда капитала структурируют как льготу для сотрудника, воздействие неизменно чрезвычайно велико. В некоторых случаях сопротивление прибылям исчезает почти полностью.

Одним из примеров (хотя и совершенно нетипичным) является пенсионная схема участия в прибылях корпорации Sears, Roebuck. Тут существует четкая связь между прибылями компании и главной потребностью сотрудника, а именно пособием при выходе на пенсию. Между рентабельностью компании и размером пенсии, которую получит сотрудник пенсионного возраста, прослеживается явная зависимость. И правда, Sears всегда была необычайно доходной корпорацией, а ее система пенсионных выплат — "золотым дном" для сотрудников с большим стажем работы. Но довольно логично было бы

также предположить, что осознание сотрудником того факта, что рентабельность компании означает большую пенсию, побуждало его предпринимать определенные шаги в этом направлении. Сотрудники всех уровней — от самого нижнего до высшего, включая активистов профсоюзов, — готовы делать личный вклад в обеспечение высоких прибылей и воспринимать возросшую рентабельность своей корпорации как цель, к которой должны стремиться все.

Пример корпорации Sears, как, впрочем, и Zeiss, демонстрирует, что *пособия* представляют собой ту сферу, в которой можно выявить связь между рентабельностью компании и потребностями ее работников. Тут каждый отдельный сотрудник формирует свой фонд капитала. Ему требуется определенность относительно того, чего следует ожидать и как предупредить возможный риск. В то же время уверенность каждого сотрудника во многих сферах, связанных с прибылями, можно обеспечить на базе распределения вероятностей, т.е. с весьма скромными затратами в расчете на одного человека.

Одной из таких сфер является риск выживания, т.е. потребность работников в обеспечении определенного пенсионного пособия. Принимая во внимание современную продолжительность жизни, наши шансы дожить до пенсионного возраста очень высоки. Если распределить средства на большое количество лет и на членов довольно большой группы, то достойное пенсионное обеспечение можно получить благодаря относительно невысоких ежегодных взносов каждого сотрудника. Другой сферой, где также необходима уверенность людей в получении пособий, является здравоохранение. Экономический риск каждого отдельно взятого человека в данном случае выходит за рамки допустимого, даже если речь идет о самых обеспеченных сотрудниках. Но и тут существует распределение вероятностей, которое делает общее страхование относительно дешевым. И в заключение следует отметить, что при гарантии занятости и постоянного дохода все же сохраняется определенный риск катастрофы для отдельного работника, но на основе распределения вероятности можно утверждать, что существует лишь незначительный риск для целой группы.

Здесь речь идет о тех пособиях, получение которых можно гарантировать, несмотря на постоянно изменяющийся объем прибыли. В любой год взносы в пенсионный фонд, в программы

здравоохранения или гарантии занятости и дохода могут колебаться. Важно, чтобы эти вклады были адекватны в расчете на период от трех до десяти лет, т.е. чтобы небольшие взносы в один год компенсировались более высокими вкладами в более прибыльный год.

КАК ИЗВЛЕЧЬ ПОЛЬЗУ ИЗ ПОСОБИЙ

Но чтобы программы выплаты пособий были эффективными независимо от того, насколько они щедры, их необходимо реструктуризировать.

В развитых странах недостатка в дополнительных льготах и выплатах нет. Они появляются как грибы после дождя примерно с 1920 года. С того времени сформировались две основные системы.

Одной из них является японская система, при которой все льготы носят избирательный характер. Они основываются на потребностях определенных групп и отдельных личностей. Как правило, систематического плана не существует. У человека нет никаких прав. Вклады работодателя в льготное обеспечение осуществляются в основном не по экспертно-статистическим проектам, а в соответствии с требованиями текущего момента.

На Западе система выплат пособий развилась в строго структурированные права работника, обусловленные жесткими программами. В большинстве случаев отсутствует какая-либо гибкость и в отношении вкладов, и в отношении получателя пособия. Работодатель платит определенную сумму за каждого своего сотрудника. И все работники, независимо от возраста, пола, способностей и т.д., получают одни и те же пособия либо в виде абсолютной суммы, либо пропорционально размеру получаемой зарплаты, и при этом не важно, насколько они отвечают их основным потребностям.

Обе эти системы, в сущности, превратили работника в главного получателя прибыли, т.е. в основного получателя и в средство передачи фонда капитала. При таких системах пенсионные льготы или выплаты на образование работника являются скорее капиталовложением, а не заработной платой, по крайней мере, с экономической точки зрения. Однако обе эти системы все равно не отвечают потребностям работника, корпорации и экономики в целом.

Одним из основных недостатков западной системы является отсутствие избирательности. Все группы трудовых ресурсов получают одни и те же льготы, независимо от того, приносят ли они пользу организации или нет. В результате ни одна группа не получает в полной мере те пособия, которые ей нужны больше всего. И каждая группа получает те пособия, которые ей, в сущности, не нужны, и, конечно, не слишком высоко их ценит, а платить за них им так или иначе приходится.

Причина этого лежит в убежденности сотрудников всех уровней в том, что существуют "бесплатные пособия". Если работодатель платит за них, то многие работники думают, что они им абсолютно ничего не стоят. Основными жертвами подобного заблуждения являются профсоюзы. Нет нужды еще раз повторять, что бесплатных пособий и льгот не существует. Все они являются частью общих затрат предприятия и экономики. Учитывая, что почти две третьих личного дохода человека в каждом развитом обществе составляет заработная плата (исключая доходы фермеров, владельцев небольших магазинов и независимых специалистов), то будет логично утверждать, что именно получатели этих зарплат, по всей вероятности, покрывают эти расходы.

Другой причиной, по которой пособия на Западе не структурированы так, чтобы обеспечить получателю наибольшую выгоду, является убежденность профсоюзов в следующем: то, что обходится предприятию дороже всего, обязательно должно принести наибольшую пользу работнику. Иными словами, профсоюз измеряет ценность льгот, определяя, насколько они "вредят" предприятию.

Кроме того, большая часть пособий на Западе никак не связана с эффективностью деятельности корпорации, или, по меньшей мере, этого никто не замечает. Они фиксированы. Однако на самом деле необходимы планы и программы, при которых пособия зависят от прибылей и эффективности компании, несмотря на некоторые колебания, которые имеют место каждый год. Но так называемого потолка быть не должно. Ошеломительные прибыли или эффективность, как, например, в компании Sears, Roebuck, могут и должны означать серьезное увеличение пособий, которые в этом случае не будут обременительными для организации.

Очевидно, что японская система обеспечивает большую удовлетворенность работников при меньших затратах для отдельной

компании и для экономики в целом. Это следствие ее избирательности, т.е. способности приспособливать льготы одной группы или отдельного сотрудника к их конкретным потребностям. Но в то же время японская система деспотична. Только руководство решает, что для работника хорошо, а что — нет. В ней отсутствует план, и мало что можно предсказать. Вследствие этого в Японии все чаще наблюдается стремление организаций и людей иметь четкие, согласованные контрактные планы и программы, т.е. по сути, перенять западный подход.

Помимо этого, японская система по сравнению с западной предпринимает еще меньше шагов, чтобы связать пособия с рентабельностью и производительностью компании. В Японии намного чаще, чем на Западе, пособия являются для сотрудника неким капиталовложением; приданным для женщины-сотрудника после ее замужества; жильем, построенным работодателем, или ипотечным кредитом, который выдается под низкие проценты, предоставляя сотруднику возможность построить собственный дом; зарплатой за два года, которая до сих пор выдается большинству японцев в виде выходного пособия. И все же этот фонд капитала для работника редко отождествляется с фондом капитала корпорации или экономики, т.е. с рентабельностью или эффективностью деятельности организации. На Западе большинство сотрудников знают (хотя бы смутно), что если компания переживает период спада, то их пособия обязательно сократятся. А когда это происходит в Японии, то всегда создается впечатление, что люди, как правило, воспринимают это как большой шок и с огромным удивлением.

ЧЕМ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПОСОБИЯ

Неудивительно, что пособия приносят так мало пользы, хотя могли бы быть намного более значимыми. Вряд ли где-либо в мире найдется много планов выплаты пособий, которые были бы достаточно хорошо продуманы, разработаны и взвешены. Практически все они просто росли сами по себе. Американцы до сих пор называют их дополнительными льготами, хотя в американском бизнесе пособия составляют чуть больше четверти *общих* затрат на рабочую силу, что для дополнительных выплат очень немало. А в Европе, не говоря уже о Японии, их доля еще больше.

На большей части западных и японских предприятий пособия являются третьими по величине издержками, уступающими расходам на заработную плату и на приобретение материалов. Однако, если программами выплат индивидуальных пособий, например пенсионным планом или планом оплаты больничных, в организации управляют, то система пособий, в сущности, остается автономной. А оставлять такой крупный центр издержек без присмотра неразумно для любого руководства. При этом под угрозой оказывается нечто большее, чем просто пособия. Таким образом, менеджменту давно пора взять на себя настоящую административную ответственность за пособия.

Мы можем довольно четко сформулировать, чем должны быть пособия и что они должны делать.

1. Пособия необходимо структурировать, чтобы предоставить бенефициарию, т.е. работнику, максимальную сумму.

Хорошим примером того, чего не следует делать, является самый распространенный в Америке план страхования на случай болезни — план некоммерческой организации Blue Cross, особенно популярный среди профсоюзов. Страховое покрытие в Blue Cross чрезвычайно дорого обходится работнику, однако при этом оно не предусматривает оплаты медицинских и больничных счетов именно тогда, когда работник нуждается в этом больше всего — в период безработицы. И наоборот, этот план полностью покрывает расходы в случае незначительных болезней членов его семьи в то время, когда человек полноценно работает. Это и является основной причиной высокого страхового взноса. Однако в Соединенных Штатах Америки трудоустроенные работники и без того получают более чем достаточно, чтобы оплатить лечение каких-либо недомоганий неработающих членов своих семей.

2. Необходимо определить и зафиксировать минимальный уровень потребностей в пособиях. Но финансировать его необходимо с учетом возможных колебаний, рентабельности и, вероятно, производительности; в условиях очень высокой доходности и резкого повышения эффективности пособия должны сильно увеличиваться, особенно пенсионные выплаты. Должен существовать *минимальный* вклад, который должен сделать работодатель. И любой дефицит в фонде пособий необходимо регулярно, с определенной периодичностью,

восполнять. Но чем большей гибкостью обладает работодатель, тем более значимым может быть его вклад. В то же время чем теснее и заметнее связь между пособиями и прибылями компании, тем больше эти пособия могут помочь смягчить противоречие между фондом заработной платы и фондом капитала.

9. Вместо программ индивидуальных пособий, когда для каждой из них предусмотрены свои капиталовложения, было бы полезно сначала определиться с общим размером пакета пособий и только после этого выработать возможные альтернативы и предоставить каждой группе такое сочетание льгот, которые лучше всего соответствует их конкретным потребностям.

Конечно, тут необходимы меры предосторожности. Я вполне могу представить себе ситуацию, когда ни одному работнику не позволяется уклоняться от медицинского страхования. Однако у работника должна быть возможность выбора между планом страхования здоровья, который компенсирует медицинские расходы для него самого и членов его семьи, и другим планом, в соответствии с которым работник каждый год оплачивает из собственных средств первые несколько сотен долларов медицинских расходов. Это могло бы позволить ему увеличить свой взнос в систему пенсионного обеспечения или получить кредиты под небольшие проценты, чтобы покрыть расходы на высшее образование детей или на постройку дома.

Лично я бы пошел еще дальше. Я бы поддерживал те планы, которые дают работникам право значительно уменьшать размер своей зарплаты, выдаваемой наличными, ради улучшения существующих льгот. На Западе молодые сотрудники за ту же работу, в отличие от японцев, получают примерно столько же, сколько и их старшие коллеги. Поэтому следует поощрять молодого сотрудника, не обремененного еще значительными семейными обязательствами или выплатой ипотечного кредита, направлять часть своей зарплаты в фонд будущей пенсии. В конце концов, доллар, переведенный сотрудником на аннуитетный счет в двадцать пять лет, намного ценнее, чем доллар, переведенный на тот же счет двадцать лет спустя.

Когда бы ни предлагались подобные планы, они всегда вызывали большой энтузиазм среди молодых сотрудников и особенно среди работников умственного труда всех возрастов. Примерами здесь могут служить некоторые программы покупки акций и ссудосберегательные

планы американских компаний. Налоговое управление Соединенных Штатов способствовало введению подобного плана для определенной категории сотрудников некоммерческих организаций. Например, университетские профессора могут удерживать значительную часть своей заработной платы и вкладывать ее в фонд своей будущей пенсии, причем налоги по пенсии они будут платить лишь при получении этих денег, т.е. после выхода на пенсию, и, скорее всего, они будут намного меньше. Данный план выбрали очень многие работники, а это означает, что для них очень важно иметь возможность управлять своими наличными доходами и пособиями как единым потоком прибыли.

В то же время на определенных этапах развития семей, возможно, нам стоило бы предоставлять работникам альтернативную возможность снимать часть денег из пособий и забирать их наличными в дополнение к обычной зарплате. Это, конечно же, вызвало бы яростный протест со стороны профсоюзов, так как это могло бы привести к тому, чего они боятся больше всего, — к неодинаковой оплате одного и того же труда (хотя общая сумма всех доходов, т.е. наличная зарплата и пособия, оставалась бы, естественно, неизменной). Но во всем этом действительно есть смысл, ведь этот же сотрудник ранее, когда он еще не был обременен семейными обязательствами, отдавал часть заработанных денег и вкладывал их в свои будущие пособия.

4. Управление пособиями должно, насколько это позволяют обстоятельства, стать задачей трудового коллектива.

Для того чтобы эффективно инвестировать деньги из пенсионного фонда, требуются значительные профессиональные умения и навыки. То же можно сказать и об управлении ипотечным банком для обеспечения работников жильем. Но члены трудового коллектива должны принимать во всем этом участие, хотя бы только для того, чтобы учиться. Прежде всего они должны отвечать за разработку программ выплаты пособий и их альтернатив для различных групп трудовых ресурсов. Кому как не им знать об истинных потребностях работающих в организации людей. Никто другой не сможет убедить сотрудников в том, что необходимо принимать важные решения, а представленные альтернативы являются оптимальным набором возможностей.

При повышении уровня доходов работники во всем мире имеют два

главных предпочтения.

Одним из них является стремление получить больше свободного времени при увеличении дохода. Сложно определить, какая часть продуктивности в условиях современной экономики преобразуется в большее количество свободного времени, а не в большее количество выплачиваемых работникам денег. Однако на всех иерархических уровнях, за исключением высшего руководства, сотрудники действительно считают свободное время одним из основных преимуществ.

Вторым предпочтением являются пособия. Это рациональный выбор. Пенсионные пособия и страхование жизни, медицинское обслуживание и здравоохранение, помощь в получении жилья и образования являются теми ценностями, которые лучше всего можно обеспечить, применяя коллективный подход, т.е. при абсолютной уверенности получателя в этом и распределении вероятности риска и материальных затрат. Здесь мы также имеем дело с ценностями, которые заставляют думать, что таким образом удовлетворяются более крупные и фундаментальные экономические потребности.

Можно предположить, что пособия, скорее всего, и впредь будут оставаться главным требованием работника и его основной потребностью. Очевидно, в будущем они станут большей, а не меньшей статьей расходов на трудовые ресурсы в любой компании. В то же время они все чаще превращаются в канал пополнения фонда капитала, поэтому руководству во что бы то ни стало необходимо взять на себя полную ответственность за формирование структуры пособий для своих сотрудников. Мы больше не можем рассматривать пособия как дополнительные льготы, как это продолжают делать руководители на Западе, или как благотворительность, что делают японские менеджеры.

"ЛЮДИ - НАШ ГЛАВНЫЙ АКТИВ"

Путаница между полномочиями и властью — Урок децентрализации — Требования к менеджменту — Лидерство людей — Традиционные подходы — Патернализм благотворительности— Пример Krupp — Управление кадрами — Люди как источник затрат и как угроза — "Наш главный ресурс — люди" — Практика управления кадрами — Отношение к людям как к ресурсу — Определение на должность — это лидерство людей

Все, что обсуждалось в предыдущих главах, известно нам уже очень давно. И все это в действительности уже практиковалось во многих компаниях, но не систематически, а лишь эпизодически. Когда бы и кто бы ни прибегал к помощи этих подходов, они всегда отлично работали, делая институты более процветающими, а менеджмент — эффективнее и сильнее.

Менеджеры, узнавая что-либо об этих подходах, использованных кем-то где-то, всегда встречали это с одобрением. Но действовать решались немногие из них. Только сейчас, когда существенные изменения в природе труда, рабочей группы и рабочего процесса угрожают сделать метод кнута и пряника совершенно неэффективным, управленцы проявляют готовность пойти дальше пустых обещаний.

Чем же объясняется такое сопротивление, такое нежелание учиться на ярких и заслуживающих уважения примерах, например корпораций Zeiss и IBM?

Первой и во многом главной причиной нежелания менеджеров взглянуть в лицо проблеме обеспечения работника возможностями для высоких трудовых достижений является путаница с понятиями полномочий и власти, характерная для

управленцев. Менеджеры отметают требования работника, как рабочего в цехе завода, так и профессионала, занимающегося умственным трудом, переложить на него определенную ответственность, усматривая в них угрозу своим полномочиям. Они думают, что, отдав власть, они тем самым подорвут свой авторитет.

Японских менеджеров вряд ли можно обвинить в "отречении от власти". Они обладают большей властью и большими полномочиями, нежели их западные коллеги. Также нельзя обвинить в сложении своих полномочий и менеджмент корпорации IBM. На самом деле в течение многих лет либералы резко критиковали руководство IBM как раз за тиранию. И компания Zeiss всегда была чем угодно, только не либеральной организацией, и функционировала на базе жесткой дисциплины.

Власть и полномочия — это далеко не одно и то же. Менеджмент не облечен властью, но он несет большую ответственность. А для выполнения взятых на себя обязательств (и только для этого) ему необходимы соответствующие полномочия.

Американские менеджеры до сих пор иногда применяют так называемые управленческие прерогативы, особенно когда им приходится противостоять требованиям профсоюзов. Это чрезвычайно неудачное словосочетание. Прерогатива — это привилегия, которая предоставляется в соответствии со служебным или с социальным положением. Менеджмент не имеет права претендовать ни на одну из таких привилегий. Он существует исключительно для выполнения определенной функции. Его основная задача — обеспечение продуктивности ресурсов, которые находятся в его распоряжении. Прерогатива никогда не строится на ответственности или вкладе человека — изначально это понятие использовалось для обозначения "права, дарованного Богом". Но даже самый автократический менеджмент вряд ли может претендовать на такое право. Руководители располагают полномочиями лишь до тех пор, пока они хорошо выполняют свои должностные обязанности.

Обращение к управленческим прерогативам подрывает

авторитет руководства. Менеджеры, которые отказываются требовать от членов организации ответственности за свою работу, в сущности, утрачивают свои полномочия и теряют авторитет, особенно в глазах профсоюза и государственных органов.

Конечно, не одни только менеджеры бизнес-компаний путают понятия власти и полномочий. На самом деле они, в общем и целом, проявляют даже большую готовность формировать трудовые ресурсы, способные добиваться высоких результатов, по сравнению с менеджерами институтов общественного обслуживания. Государственные органы и больницы еще больше сопротивляются тому, чтобы наделять своих сотрудников какой-либо ответственностью, делали большую ставку на прерогативы, чем на полномочия, соответствующие конкретной должности. В результате они утратили истинный и столь нужный авторитет, оказались заложниками ограничений и запретов и, мобилизуя трудовые ресурсы в своих организациях, столкнулись с еще большими трудностями, чем менеджеры бизнес-компаний.

УРОК ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

Уже не в первый раз менеджеры страдают от путаницы в понятиях полномочий и власти, нанося тем самым ущерб самим себе и своим организациям. Несколько десятилетий назад то же самое наблюдалось в отношении структуры организации.

В 1940-50-х годах мы столкнулись с серьезным сопротивлением децентрализации. Многие боялись, что это ослабит роль высшего руководства и приведет к отречению топ-менеджеров от власти.

Сегодня менеджеры во всем мире уже осознали, что децентрализация лишь укрепляет высшее руководство. Она делает его более эффективным и более искусным в выполнении стоящих перед ним задач, ведет к усилению авторитета и расширению полномочий представителей высшего уровня управления (подробнее об этом — в главе 46).

Точно так же менеджеры в Японии, в корпорации IBM, а еще раньше в компании Zeiss поняли, что если предоставить

работнику возможности для трудовых достижений, то это только укрепит авторитет руководства. Такой подход обеспечивает большую эффективность менеджмента, позволяя ему сосредоточиться на тех заданиях, которыми оно должно заниматься, а не на тех, которые вообще не должны попадать в его поле зрения. Если менеджер все же уделяет внимание подобным заданиям, то делает это чрезвычайно плохо и тратит на них непозволительно много времени¹.

¹ Это великолепно отражено в книге Шигеру Кобаяши из *Sony Comp. Creative Management* (American Management Association, 1971).

Ответственный работник, ответственная рабочая группа и самоуправляемый трудовой коллектив — вот что значит децентрализация. На самом деле децентрализуется не управление бизнесом, а управление работой. Но при этом применяется похожий принцип. И точно так же, как децентрализация была главной темой в годы бума менеджмента, в годы управленческих свершений основным элементом должен стать ответственный работник.

Ответственность, ставшая сегодня неотъемлемой частью трудовых ресурсов на всех уровнях, необходима прежде всего для предотвращения разрушения авторитета менеджмента, что чревато ухудшением функционирования управленческого аппарата и институтов в общем. Метод кнута и пряника больше не удовлетворяет требованиям менеджмента, но замена для него пока не найдена. Вследствие этого возник некоторый вакуум полномочий. Больше всего он заметен среди работников умственного труда в сфере бизнеса, в государственных учреждениях и институтах сферы обслуживания. Основным симптомом такого вакуума является цинизм рабочей силы — болезнь намного более опасная, чем неповиновение власти.

Единственный способ преодолеть его и восстановить авторитет руководства сводится к тому, что мы должны *требовать* ответственности от каждого члена трудового коллектива.

ТРЕБОВАНИЯ К МЕНЕДЖМЕНТУ

Двадцать лет назад существовала еще одна причина сопротивления топ-менеджмента децентрализации. Они боялись тех высоких требований, которые выдвигаются в условиях децентрализации к высшему руководству. Такой же страх стал причиной неприятия, которое испытывают менеджеры относительно ответственности работника и всего трудового коллектива.

Ответственная рабочая сила действительно предъявляет к своим менеджерам очень высокие требования. Они требуют от руководителей компетентности — именно компетентности менеджеров, а не психологов или психотерапевтов. Они требуют, чтобы менеджеры со всей серьезностью относились к их работе. Работники требуют, чтобы менеджеры сами брали на себя ответственность за свою работу и качество ее выполнения.

Ответственность — строгий начальник. Несерьезно и безответственно требовать ее от других и при этом не предъявлять никаких требований к себе самому. Работник не сможет возложить на себя все бремя ответственности за собственную работу, свою рабочую группу и отношения в трудовом коллективе, если не будет уверен в серьезности, ответственности и компетентности своей компании. Он должен иметь возможность удостовериться в том, что его начальник знает свою работу и выполняет задачи, стоящие перед ним. Он должен принимать как нечто само собой разумеющееся тот факт, что менеджер предоставляет ему все инструменты, необходимые для того, чтобы иметь возможность выполнять свою работу продуктивно, а также информацию, которая ему может понадобиться для выбора нужного направления и самоконтроля.

Ничто так быстро не подавляет мотивацию, как небрежный непосредственный начальник. Люди ждут и требуют, чтобы менеджеры помогли им хорошо делать свою работу, работать продуктивно и разумно. У людей на самом деле есть право надеяться на то, что их начальник будет серьезным и компетентным.

В японских компаниях промышленные инженеры, как уже

говорилось ранее, крайне редко жалуются на сопротивление рабочих. Наоборот, они, как правило, утверждают, что сотрудники требуют от них слишком многого. Японские работники, которые сами несут ответственность за производство, ожидают, что люди, которые предоставляют им "инструменты", т.е. помогают понять сущность работы и процесса ее выполнения, будут действовать в соответствии со строгими требованиями.

Люди не ждут, что все будет идеально. Они знают, что начальник — такой же человек, как и они. Но те, кто несет ответственность за свою работу, хотят, чтобы и менеджеры выполняли то, за что им платят: чтобы они планировали, формировали цели и продумывали очередность выполнения поставленных задач, чтобы ставили перед подчиненными эти задачи и устанавливали четкие стандарты. Прежде всего люди хотят, чтобы менеджер взял на себя ответственность за собственную работу и деятельность.

Наполеону давали самые противоречивые характеристики, но никто не называл его приятным в общении. Великие лидеры редко бывают сердечными, довольно многие из них на самом деле холодные и отстраненные люди. Лидеры редко отзывчивы и приветливы; они намного чаще суровы и надменны. В их мало сочувствия, они выдвигают требования. У многих лидеров не было и намека на харизму. Но истинный лидер всегда вселяет в людей уверенность и вызывает уважение к себе.

Говорят (и в этом лишь доля шутки), что жесткий, профессионально управляемый профсоюз представляет собой мощнейший механизм для повышения эффективности деятельности высшего руководства. Он заставляет менеджера задуматься над тем, чем он занимается, и уметь пояснить свои поступки и поведение.

А ответственные работники — это еще более жесткий механизм. Они открыто заявляют о явном неудовольствии внутри группы и о своем желании делать свою работу лучше; они проявляют нетерпимость в случае заминок, лени, мелких ограничений и необидительных отговорок. Но в отличие от профсоюза ответственные работники не оказывают давление

просто ради давления, они не действуют как настоящие противники руководства. Они содействуют, они "играют в той же команде". Но именно по этой причине они считают, что их "капитаны" и лидеры команд, т.е. менеджеры, тоже должны придерживаться высоких стандартов и серьезно относиться к своим профессиональным обязанностям.

ЛИДЕРСТВО ЛЮДЕЙ

И наконец, чтобы сотрудник мог добиваться чего-либо, менеджеры должны рассматривать рабочую силу как ресурс, а не как проблему, издержки или врага, которых следует бояться. Нужно, чтобы менеджеры брали на себя ответственность за обеспечение эффективности рабочей силы, что, в свою очередь, подразумевает резкий переход от управления персоналом к лидерству людей.

Существуют три традиционных подхода к управлению людьми. Есть благотворительный подход, в соответствии с которым людей рассматривают как "проблемы", которые требуют помощи. Есть также подход на основе руководства кадрами, при котором особое внимание уделяется повседневной деятельности и заданиям, которые необходимо выполнить, когда большое число людей вынуждено работать сообща. И наконец, в соответствии с третьим подходом рабочая сила считается источником затрат и угроз, а основная задача — контроль этих расходов и борьба с кризисами.

Действительно, люди — это "проблемы". И им действительно необходима помощь. Благотворительный подход может быть чрезвычайно эффективным, если речь идет об управлении поистине беспомощными людьми.

Лучшим примером, по крайней мере на Западе, является компания House of Kurr. Альфред Крупп, основавший компанию в середине XIX века, был не самым блестящим инженером. И подъем компании Kurr произошел не благодаря значимым инновациям продуктов или процесса производства. Причиной ее головокружительного успеха была огромная поддержка, которой

обеспечил своих работников Альфред Крупп. Он сам вырос в нищете, познав множество тягот и лишений, и, вероятно, единственный из всех основателей коммерческих предприятий середины XIX века в Европе испытывал сочувствие к огромным массам неквалифицированных, неграмотных, беспомощных крестьян, изгнанных из своих жалких хозяйств Восточной Пруссии в результате нового "научного земледелия" юнкеров в бурно развивающийся индустриальный Рур. Задолго до того как его фирма стала приносить доходы и процветать, он обеспечивал своих работников жильем, медицинским обслуживанием, кредитами под небольшие проценты, предоставлял возможность обучения и необходимой подготовки. Поистине компанию Krupp в Эссене можно назвать первым "государством всеобщего благосостояния".

Это было государство под руководством диктатора. Однако "круппиан-цы", потомки первых поколений работников Альфреда Круппа, никогда не забывали о роли основателя корпорации. Они всегда оставались преданными фирме и семье, несмотря на то, что после Альфреда Круппа они пережили три поколения некомпетентных руководителей. Во многом именно верность сотрудников корпорации памяти Альфреда Круппа помогла ей дважды возродиться — после Первой мировой войны и после почти полного разрушения в годы Второй мировой войны.

Но пример корпорации Krupp также ярко демонстрирует опасность, которую таит в себе патернализм благотворительного подхода. В конце концов, он приводит к саморазрушению, так как порождает надежды, которые, в общем, не в состоянии воплотить в жизнь ни одна корпорация или любая другая организация.

Патернализм Круппа был основной причиной (и, возможно, даже единственной) окончательного распада семьи Крупп. Излишнее расширение корпорации Krupp после Второй мировой войны во многом было обусловлено потребностью выполнить обещание о том, что каждый "круппианец" будет всегда обеспечен работой. Это, в свою очередь, означало, что те части концерна Krupp, которые обладали наименьшим потенциалом для роста и развития в условиях послевоенной экономики, — например, угольные шахты или сталелитейные заводы,

расположенные внутри страны, — должны были расширяться быстрее и больше всего. Это в конечном итоге привело к тому, что компания оказалась на грани краха. Семья была отстранена от руководства и, в сущности, лишена банками права собственности на компанию — это была плата за спасение бизнеса. Большое число старых и преданных работников пришлось уволить в самый разгар серьезного спада в угледобывающей и сталелитейной отраслях промышленности Германии, когда не было абсолютно никакой возможности найти другую работу.

Еще более серьезные последствия благотворительного патернализма заключаются в том, что "дети" вырастают и отвергают "отца". Это оставляет после себя чувство горечи и взаимного презрения, намного более сильные, чем способна вызвать даже самая ожесточенная промышленная борьба.

Двумя самыми отвратительными и вредоносными среди недавних трудовых конфликтов были именно выступления против изжившего самого себя патернализма. Одним из них была забастовка в Pilkington Brothers Glass Company в Англии в 1971 году после почти ста лет весьма успешного патернализма. А за двадцать лет до этого другая корпорация в США, отличавшаяся исключительно высоким уровнем социального обеспечения своих сотрудников, — Hershey Chocolate Company, г. Херши, штат Пенсильвания, — пришла к концу пути патернализма подобным образом. Тут также произошла масштабная забастовка, которая была еще больше омрачена тем фактом, что компания принадлежала не "капиталистам", а фонду, функционировавшему в интересах сотрудников.

Чем более успешным и востребованным является благотворительный патернализм, тем больше менеджменту следует быть готовым к его самоликвидации в любой момент. И сделать это можно путем передачи ответственности за работу и рабочую группу самому работнику и его группе.

Менеджер отдела кадров корпорации Marks & Spencer (см. главу 8) в 1920-х годах был, прежде всего, социальным работником, поскольку в те времена прослеживалась

потребность в чрезвычайно патерналистском подходе. А продавщица, работавшая в то время в магазине Marks & Spencer, происходила из самых ужасных трущоб старых индустриальных городов. Она, как правило, была невежественной, неграмотной, беспомощной, испуганной, если не сказать одичавшей. Но в результате изменений рабочей силы, происходивших на фоне общих преобразований в британском обществе, менеджер отдела кадров ушла из социальной службы и стала учителем, инструктором и наставником. Ее основная работа больше не была связана с социальным обеспечением. Теперь она является совестью компании в управлении сотрудниками. Прежде всего, она служит каналом связи между сотрудниками и руководством.

Для работников умственного труда благотворительный патернализм вообще неприемлем. Но он все чаще отвергается также и работниками физического труда, которые получают высокую заработную плату, по уровню жизни являются средним классом и имеют хорошее образование.

Это, судя по всему, относится и к Японии с ее сильными традициями принадлежности к группе и ответственности группы за каждого отдельного члена. И действительно, пока японские компании продолжают традиционную практику благотворительного патернализма в отношении своих молодых сотрудниц, которые родились и выросли в основном в сельской местности, и работников физического труда в целом, многие из них постепенно, но неуклонно отходят от традиционной "семейной" концепции в отношении работников умственного труда. И они имеют на то достаточные основания. В настоящее время, когда потребность в патернализме стремительно теряет свою прежнюю значимость, японский бизнес вполне может передать функции социального обеспечения трудовому коллективу. В противном случае Япония в ближайшем будущем столкнется с кризисом благотворительного патернализма — таким же вредоносным, каким он оказался для корпорации Krupp, и таким же разрушительным для промышленности, какими были выступления сотрудников компаний Pilkington и Hershey.

Даже в самые успешные времена подход на основе благотворительности не может быть подходом к управлению людьми. Это подход, основанный на помощи людям. Он основан на том, что главной характеристикой человека является их слабость. Он не стремится выявить и использовать их сильные стороны. Это дополнение к управлению людьми, но ни в коем случае не его суть.

Кроме того, это временный подход, некая подпорка. В этом качестве он может оказаться весьма эффективным и даже решающим для выживания организации. Однако если прибегать к его помощи постоянно и рассматривать как истину в последней инстанции, то в конечном счете это нанесет ущерб руководству, сотрудникам, компании, экономике и обществу в целом.

РУКОВОДСТВО КАДРАМИ

Вторым подходом к менеджменту персонала является руководство кадрами. Как систематическая управленческая функция он возник во время Первой мировой войны².

Управление персоналом — это систематичное исполнение всех видов деятельности, связанных с обеспечением людей работой, особенно в больших количествах: их отбор и трудоустройство, подготовка, медицинское обслуживание, питание, безопасность, распределение жалований, льгот и пособий, а также множество других аспектов.

² Первым его применил американец Томас Спэйтс, который после Первой мировой войны работал сначала в *International Labor Office*, а затем много лет был вице-президентом по кадрам крупной американской корпорации *General Foods*.

Руководство кадрами необходимо, так как в противном случае мы столкнемся с серьезным нарушением функционирования рабочей силы. Однако деятельность по руководству кадрами имеет к управлению людьми такое же отношение, какое имеет уборка квартиры и мытье посуды к счастливому браку и воспитанию детей. Если в раковине соберется слишком много грязных тарелок, то это может однажды привести к краху брака. Однако безупречно вымытая посуда — это еще не залог счастливой супружеской жизни или хороших отношений с детьми. Это гигиенические факторы, и если ими все время пренебрегать, то они могут стать источником серьезных проблем. Эту деятельность следует воспринимать как нечто обязательное, нечто само собой разумеющееся.

Руководство кадрами во многом связано с очень важными для трудового сообщества вопросами. Их не следует рассматривать как управленческие функции. Они должны считаться функциями трудового коллектива и быть организованы соответствующим образом. Расценивать руководство персоналом как управление людьми на рабочем месте, как мы долгое время и делали, противоречит самой сути менеджмента. В данном случае процедуры замещаются установками, а формы приходят на смену содержанию³.

После Второй мировой войны отделы кадров разрослись до невероятных размеров во всех странах и во всех отраслях промышленности без исключения. Еще более стремительными темпами они росли и растут в государственных учреждениях. И при этом менеджеры персонала везде жалуются на то, что их коллеги, занимающие руководящие должности, "не слушают", "не поддерживают", "не воспринимают их по-настоящему". Эти жалобы не лишены оснований. Но, в общем, они отражают ощущение, сложившееся у кадровиков: они осознают, что все же что-то делают не так и не занимаются теми вопросами, которыми должны заниматься, а именно — руководством людьми.

³ Подробнее об этом см. в главе "Is Personnel Management Bankrupt?" моей книги *Практика менеджмента*.

В каждой организации наблюдается потребность в совестливом отношении к людям (подробнее об этом мы поговорим в главе 42); а это уже входит в непосредственные обязанности топ-менеджмента. Однако менеджеры персонала не могут выступать совестью организации, у них и без того чрезвычайно много дел. Их обычная работа заключается в поддержке трудового сообщества (эту тему мы также затронем в главе 42). И именно так и должно быть.

Последний традиционный подход к управлению людьми рассматривает их как источник издержек и угроз.

Контролировать трудовые расходы необходимо, как и продуктивность труда. Существует потребность в "тушении пожаров". Существует потребность в организованной "партизанской войне" с профсоюзами — по крайней мере, мы допустили формирование такой потребности. Заниматься этими вещами важно, а иногда даже жизненно необходимо. Но все это не управление людьми. Это попытки преодолеть проблемы, возникшие в результате неправильного управления людьми. В такой сложной структуре, каковой является любая современная организация, подобные неудачи обязательно будут. Но даже если предотвратить или устранить их, система от этого не станет лучше функционировать.

Управление людьми подразумевает эффективное использование сильных сторон людей. А подход благотворительного патернализма, подход руководства кадрами, подход контроля и "пожаротушения" никак не адресованы к сильным сторонам и преимуществам людей.

Люди по природе своей слабы, а слабости многих из нас достойны искреннего сожаления. Люди становятся источниками проблем, требуют рутинных процедур и дисциплины. Люди являются источником расходов и представляют потенциальную угрозу менеджменту. Но людей берут на работу совсем не за это. Причина заключается в их сильных сторонах и возможностях получать результат. А, как вы прочтете в этой книге еще неоднократно, целью любой организации является именно продуктивное использование сильных сторон людей и отбрасывание их недостатков.

"ЛЮДИ — НАШ ГЛАВНЫЙ АКТИВ"

Менеджеры обожают говорить: "Наш главный актив — люди". Они очень любят повторять избитые истины вроде того, что единственным различием между любыми двумя организациями является качество работы их сотрудников. Все остальные ресурсы, находящиеся в распоряжении компании, ничем не отличаются друг от друга. И при этом большинству менеджеров хорошо известно, что из всех ресурсов способности людей используются меньше всего, лишь небольшая их доля привлекается и применяется на практике.

А пока менеджеры заявляют, что люди являются главными активами, традиционные подходы к управлению людьми не рассматривают их как реальные, эффективные ресурсы, а считают их только источниками проблем, рутинных процедур и издержек.

Понимание этого факта легло в основу недавних предложений отображать персонал в финансовых отчетах компании как активы. Одно из подобных предложений, выдвинутое Майклом Шиффом, — специалистом по бухгалтерскому учету из Нью-Йоркского университета — заключается в том, чтобы представлять торговый и маркетинговый персонал фирмы как "инвестиции", чем они, по сути, и являются.

Но на самом деле в бухгалтерском учете люди рассматриваются пока как "издержки". А на людей всегда влияет информация и оценки, которые они получают, даже если они прекрасно отдают себе отчет в том, что они односторонние, предвзятые или неполные (подробно об этом — в главе 39). Таким образом, бухгалтерская система, в которой люди будут рассматриваться как "капиталовложения", могла бы существенно изменить положение дел.

Но как представить людей в бухгалтерской отчетности как активы, пока не понятно. По определению активы — это то, что можно продать и что имеет определенную ценность в случае банкротства компании. Но компания своими людьми не владеет, а активы, которые могут предварительно поставить в известность менеджера, а потом уволиться, не являются активами в любом смысле этого слова. Есть также не менее серьезные практические возражения. Как, например, оценить

рентабельность тренинга сотрудников?

И все же у данной идеи есть одно преимущество. Менеджерам при исполнении своих обязанностей и подтверждении истинности того факта, что "люди — наш главный актив", очень желательно руководствоваться собственными оценками и механизмами контроля. Нам однозначно требуется нечто более сильнодействующее, чем встречи, семинары, сеансы групповой психотерапии, наставления или объявления.

Прежде всего нам необходимы *практические методы*. И их получить легче, чем добиться изменений в видении или установках людей.

Во-первых, конечно, важна практика формирования ответственности и обеспечения рабочей силы возможностями для трудовых достижений. Каждая работа должна иметь свои цели, которые вместе со своим менеджером устанавливает тот человек, которому впоследствии придется их достигать. Работу необходимо сделать продуктивной, чтобы работник мог в дальнейшем добиваться определенных результатов. Кроме того, работнику нужны требования, дисциплина и поощрение за то, что они взял на себя ответственность.

Во-вторых, менеджер должен относиться к людям, с которыми ему приходится работать, как к своему *ресурсу*. Он должен обращаться к ним за помощью в собственной работе. Он должен требовать от них, чтобы они брали на себя ответственность помогать своему менеджеру лучше и эффективнее выполнять свою работу. Иными словами, менеджеру требуется выработать восходящую ответственность у каждого сотрудника, находящегося в его подчинении.

Один из способов сделать это заключается в просьбе, обращенной к подчиненному обдумать и ответить на несколько простых вопросов: "Что я как менеджер делаю для того, чтобы помочь вам в *вашей* работе?, Что я как менеджер делаю, что мешает вам в *вашей* работе? и Что можете сделать вы, чтобы помочь мне, *вашему* менеджеру, наилучшим образом справиться со своей работой в компании?"

Эти вопросы кажутся очень простыми и очевидными. Но

задают их не так уж часто. И каждый раз ответы на них оказываются далеко не таким уж простыми.

Во всех случаях, с которыми мне приходилось сталкиваться, я видел следующую картину: то, что предпринимал менеджер для оказания помощи своим подчиненным ради более продуктивного выполнения ими своей работы, им никак не помогало, а только мешало. Оказалось, что лишь немногие (если таковые были вообще) из его подчиненных задумывались над вопросом о том, что им нужно делать, чтобы помочь своему менеджеру лучше выполнять его работу.

Подобные вопросы заставляют и менеджера, и его подчиненных сосредоточиться на общем деле. И те и другие сосредоточиваются на цели своих взаимоотношений. И, скорее всего, они убедят менеджера по-новому взглянуть на людей, которые работают под его началом. Он будет не только расценивать их как ресурсы для себя самого, но и побуждать их рассчитывать на него как на свой ресурс.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НА ДОЛЖНОСТЬ

Последним, но, возможно, самым значимым элементом управления людьми является умение определять людей на те должности, на которых их сильные стороны могут принести наибольшую пользу.

Руководство кадрами подчеркивает важность кадрового отбора. Спорным остается вопрос о том, оправдывают ли результаты огромные усилия, а также тщательно продуманные и искусные методы тестирования, интервью и процедуры отбора. В частности, вызывает сомнения тот факт, что сложные процедуры, разработанные для отбора работников умственного труда, действительно кого-то отбирают.

Мы знаем, как выявить конкретные физические особенности, которые помешают человеку выполнять определенную физическую работу, например заниматься кладкой кирпича. Однако нам ничего неизвестно об особенностях характера, личности и способностях, которые имеют большое значение в умственной работе и особенно в

работе менеджера. Большинство крупных американских компаний прибегают к помощи огромного числа кадровых агентств, которые ищут подходящие для корпораций кадры среди выпускников колледжей и профессиональных школ. Если учесть, что в обязанности этих людей входит привлечение молодых специалистов к тому или иному работодателю, то деятельность этих агентств действительно имеет смысл. Но результаты дальнейшего применения их способностей и выявления подающих надежды молодых людей далеко не безупречны. В противном случае не было бы так, что трое из пяти найденных ими новых сотрудников уходят от своего первого работодателя в течение первых трех-пяти лет работы. Даже случайный отбор, например, каждого третьего человека, отвечающего конкретным критериям, способен дать лучшие результаты. И причина заключается не в недостатке способностей кадровых служб, а в том, что мы сами не знаем, что хотим увидеть в потенциальном управленце, и не располагаем другим методом его проверки, кроме как путем дальнейшего исследования качества его труда.

И ни сложные программы-проверки менеджеров-кандидатов во время пребывания в загородных домах, принятые в Англии, ни изнурительные, но зачастую чисто формальные вступительные тесты в крупных японских компаниях не дают нужных результатов. Их единственное преимущество по сравнению с американской практикой заключается в большем психическом давлении на кандидата.

Однако чаще определение на должность в организациях происходит совершенно случайно, в то время как найти двух человек с идентичным набором сильных и слабых сторон совершенно невозможно. И нет ни одного человека, у которого были бы только одни преимущества — нет "универсальных гениев"⁴. Перед современным менеджером стоит задача — оптимизировать имеющиеся ресурсы. А определение на должность представляет собой способ оптимизировать самый дорогостоящий ресурс организации — людей.

⁴ Об определении на должность см. также в главе "Как усилить сильные стороны" моей книги *Эффективный руководитель*.

Японцам, по всей видимости, именно потому, что у них нет возможности уволить сотрудника и они вынуждены всегда оставаться с ним, удается распределять людей на должности лучше, чем менеджерам на Западе. На самом деле (как уже говорилось в главе 20) определение на должность молодого профессионала, занимающегося умственным трудом, является одной из задач его "покровителя", которую он должен выполнять систематично, хотя и негласно.

На Западе мы должны уметь решать задачу определения людей на должности намного лучше, чем японцы, так как западный менеджер может взять на себя ответственность за размещение людей как внутри, так и за пределами организации. Неудовлетворительно работающему сотруднику нельзя позволять оставаться в организации — исключение можно делать только для старых сотрудников с большими заслугами, проработавших много лет и собственным трудом *заслуживших* привилегированное отношение своей организации.

Неудовлетворительно работающий сотрудник приносит вред корпорации в целом. Он становится дополнительным бременем для своих коллег, которым приходится "тащить на себе" и его самого. Он подрывает боевой дух в коллективе, нормы и самоуважение организации.

Тем не менее, зачастую — а возможно, даже в большинстве случаев — плохо работающий сотрудник вовсе не такой уж никчемный работник. Он просто оказался не на своем месте. Ему лишь нужно попробовать себя в другом деле, там, где то, что он умеет делать хорошо, может кому-нибудь пригодиться. И именно менеджер должен подумать о том, куда перевести неудовлетворительно работающего сотрудника, чтобы он приносил большую пользу и работал более эффективно, и сказать ему: "Ты занимаешься не тем делом, тебе нужно делать *вот это*".

Подобные методы не удовлетворяют многих критиков традиционного подхода к управлению людьми, которые призывают к новым убеждениям и коренному изменению установок. Конечно, если менеджер рассматривает людей как ресурсы и определяет их на те должности, на которых они могут

максимально продуктивно применить свои способности, то это всего лишь "практические методики". Однако это нечто намного большее, чем простое краснобайство и чисто ханжеская банальность. Это тяжелая работа, выдвигающая чрезвычайно высокие требования. Эти практические методы не приведут к возникновению в рамках организации "государства-утопии". Но они могут направить организацию в русло продуктивной работы, а не простого соответствия нормам. Они не сделают интересными скучную работу и скучных людей, но они способны многое сделать для того, чтобы интересные задания и интересные люди никогда не стали скучными. Они не позволяют пренебрегать основными функциями и игнорировать внутренние конфликты в организации и проблемы, связанные с экономией и властью, но они вполне способны пробудить противодействующие силы доверия и высоких достижений. И эти методы не отменят полностью традиционные подходы к людям как к источникам проблем, рутинных процедур, издержек и угрозы.

Несмотря на то, что это всего лишь первые шаги, они перемещают менеджера и менеджмент от управления кадрами к лидерству людей.

Социальные воздействия и социальная ответственность

Качество жизни — это третья основная область рабочих задач менеджмента. Менеджеры всех институтов несут ответственность за так называемые побочные продукты, т.е. за воздействие их правомочных действий на людей, физическое и социальное окружение. Все чаще от них ожидают умения предвидеть и разрешать социальные проблемы. Им необходимо уметь продумывать и разрабатывать новые стратегии взаимоотношений бизнеса и правительства, которые сегодня стремительно выходят за рамки традиционных теорий и привычек. Что же представляют собой эти задачи? Какие благоприятные возможности? Какие ограничения? И какие этические принципы лидерства должны управлять менеджером, который является лидером, но не хозяином?

МЕНЕДЖМЕНТ И КАЧЕСТВО ЖИЗНИ

Изменяющееся значение социальной ответственности — Чем это объясняется — Цена успеха — Разочарование в правительстве — Новые группы лидерства — Почему связи с общественностью не отвечают предъявляемым требованиям — Три истории-предупреждения — Union Carbide и Вена, Западная Виргиния — Swift, Deltec и Аргентина — Гражданские права и совесть квакера — Социальной ответственностью необходимо управлять

Проблема социальной ответственности бизнеса обсуждается уже больше века. И действительно, почти в каждой работе на тему общего менеджмента можно найти одну-две главы, посвященные социальной ответственности или, как минимум, имеющих такие заголовки.

Однако с начала 1960-х годов значение словосочетания "социальная ответственность бизнеса" претерпело ряд радикальных изменений.

Ранее обсуждения социальных обязательств бизнеса сосредоточивались на трех аспектах. Одним из них был вечный вопрос взаимоотношений личной и социальной этики. Насколько внимательно менеджер, управляющий организацией, относится к этике отдельной личности, и до какой степени его ответственность перед организацией позволяет или, возможно, даже вынуждает его прибегать к поведенческим моделям, безнравственным с точки зрения его личной этики, во имя блага его организации? Квинтэссенцией этого спора — намеренно или нет — может послужить одно старое политическое высказывание: "Какими же мерзавцами мы были бы, если бы в личной жизни вели себя так, как на государственных должностях в своих странах".

Второй важной темой была социальная ответственность, которую несет работодатель в отношении своих сотрудников на

основании своей власти и своего благосостояния. Пример классической полемики можно найти в книге английского квакера-индустриалиста и филантропа Б. Сибохма Роунтри *The Human Needs of Labor* (1918).

И наконец, термин "социальная ответственность" применялся для утверждения или передачи ответственности бизнесмену в сфере культурной жизни сообщества. Речь идет о поддержке искусства, музеев, оперы и симфонического оркестра, участие в качестве полноправного члена в работе советов учебных и религиозных заведений и выделение средств на благотворительные и иные нужды и т.д. В частности, в Соединенных Штатах в XX веке готовность высшего руководителя компании работать на государственной или квазигосударственной должности превратилась в важный элемент его социальной ответственности.

В общем и целом традиционный подход не уделял (как и утверждали его приверженцы) внимания социальной ответственности бизнеса; вместо этого он концентрировался на социальной ответственности бизнесменов. И наибольший акцент делался на том, что должны или могли бы сделать бизнесмены в других областях, кроме их работы и сферы профессиональной деятельности.

После Второй мировой войны от бизнеса требовали все большего участия в жизни общества. Но это было результатом налогового законодательства, которое, с одной стороны, тормозило накопление огромных состояний отдельных лиц, а с другой, поощряло компании и делало благотворительные взносы чрезвычайно привлекательными для них. Но акцент тем не менее оставался неизменным. Там, где старшее поколение обращалось к богатому бизнесмену за материальной помощью для больницы, от крупной послевоенной бизнес-компании ожидали поддержки достойных дел и начинаний. Иными словами, упор по-прежнему делали на внешних благих делах, а не на поведении или действиях самого бизнеса.

Некоторые авторы на ранних этапах исследования этой проблемы отстаивали более широкие взгляды. Ейичи Шибусава

в Японии до 1900 года и Уолтер Ратенау в Германии перед началом Первой мировой войны много писали о связи бизнеса (особенно крупного) и общества. Но даже Шибусаву и Ратенау в основном заботила возможность ограничения деятельности бизнеса и подгонки бизнес-сферы и самих бизнесменов под существующие ценности общества и местных сообществ.

Однако сегодня, когда начинают обсуждать социальную ответственность, акцент ставят совершенно на другом: что должен или мог бы *делать* бизнес для выявления и разрешения проблем в обществе. Подчеркивают значимость вклада, который может сделать бизнес в разрешении таких проблем, как расовая дискриминация и интеграция в Соединенных Штатах, сохранение или восстановление окружающей среды. Одним из лучших примеров нового отношения к социальной ответственности является Швеция.

В конце 1960-х годов несколько больших шведских компаний, в частности ASEA, крупный производитель электрических приборов, подверглись нападкам шведской прессы за участие в энергетическом проекте на территории Африки. Спонсировала проект ООН, финансированием занимался World Bank, а социалисты, правящая партия Швеции, выражали свое искреннее одобрение проекту, поскольку его целью было повышение уровня жизни чрезвычайно бедного африканского региона. Но территориально проект реализовывался в португальской колонии, поэтому участвовавшие в нем шведские компании обвинялись в том, что, помогая улучшить материальное благосостояние местного населения, они поддерживают колониализм. По мнению критиков, они должны были бы способствовать крушению колониализма, чего лучше всего можно было бы добиться, если оставить местное население на грани нищеты, а не позволить ему процветать, оставаясь под гнетом империалистических эксплуататоров.

Очевидно, наиболее экстремальным было заявление мэра Нью-Йорка Джона Линдсея о социальной ответственности, сделанное им в 1960-е годы. Мэр призвал крупные корпорации Нью-Йорка "усыновить" жителей негритянских гетто, обеспечить их всеми предметами первой необходимости, дать им образование

и предоставить работу. После этого он добавил, что надеется, что эти крупнейшие корпорации сделают так, чтобы в каждой чернокожей семье был мужчина: муж — для жены и отец — для детей.

А ведь всего за десять лет до этого вряд ли можно было представить себе, что кто-то (даже представитель крайне левых прогрессивных взглядов) будет поносить корпорацию за отказ сводить на нет внешнюю политику своего правительства или за то, что она уклоняется от патерналистского контроля над сексуальной жизнью граждан, которые даже не являются ее сотрудниками.

Эта новая концепция социальной ответственности больше не занимается такими вопросами, как, например, в чем заключаются ограничения бизнеса или что должны делать руководители бизнес-предприятий в отношении людей, находящихся у них в непосредственном подчинении. Она требует, чтобы бизнес взял на себя ответственность за социальные проблемы и социально-политические цели и стал олицетворением совести и механизмом, способным разрешать проблемы общества и излечивать его болезни.

Но все чаще эту ответственность также возлагают и на некоммерческие общественные учреждения. Университетам, больницам, правительственным органам, научным (физическим, историческим или лингвистическим) обществам нередко выдвигают аналогичные требования, а также критикуют их за то, что они не принимают на себя ответственность за беды и несчастья своего общества.

В начале 1960-х годов недовольные студенты организовывали выступления против своих учебных заведений. Но студенческий бунт 1968 года, который почти полностью уничтожил Колумбийский университет, был вызван недовольством молодежи тем, что учреждение не хотело взять на себя всю социальную ответственность за соседствующий с ним Гарлем и не смогло подчинить свои цели потребностям безработных из этого бедного района.

ЧЕМ ЭТО ОБЪЯСНЯЕТСЯ

Наиболее популярное и очевидное объяснение этой ситуации ошибочно. Всплеск социальной ответственности поясняется не враждебностью общества по отношению к бизнесу, напротив, именно успех системы предпринимательства стал причиной новых и нередко завышенных ожиданий. В значительной мере усиление требований в сфере социальной ответственности — это цена успеха бизнеса.

В развитых странах мы воспринимаем экономические показатели деятельности организации как нечто само собой разумеющееся. Это сформировало убежденность в том, что существует или должна существовать некая универсальная способность достижения конкретных экономических результатов. Это вынудило нас поверить в то, что те же усилия, которые за последние сто лет привели треть человечества от бедности к богатству, смогут за еще меньший промежуток времени обогатить остальные две трети или, по меньшей мере, гарантировать им стремительное экономическое развитие.

В годы до и после Первой мировой войны бедность воспринималась людьми как нечто само собой разумеющееся, совершенно естественное для человечества явление. Никто тогда не считал, что экономическое развитие должно стать правилом. Оно рассматривалось скорее как исключение из правил. В 1900 и даже в 1950 году поразительным считали не то, что Индия оставалась бедной страной. Действительно, если бы в то время кто-то заговорил об экономическом развитии Индии, его бы сочли бы глупцом. Что же считалось действительно необычным и исключительным, так это то, что Японии удалось покончить с повсеместной бедностью и встать на путь быстрого экономического развития. Сегодня же исключением и проблемой считается недостаточное развитие страны. И независимо от того, насколько стремительно протекает это развитие (как, например, в Бразилии после Второй мировой войны), его все равно рассматривают как недостаточное, потому что оно не преобразует всю страну, выводя ее из полной нищеты к процветанию в течение жизни одного поколения.

Еще два поколения назад никто не думал, что бедность может исчезнуть, даже в развитых и богатых на тот момент странах. Сегодня трудно поверить в достоверность описаний и иллюстраций первого обзора бедных районов Лондона (который впоследствии стал богатейшим городом мира), опубликованного Чарльзом Бутом в самом конце XIX века¹. Сегодня с ними могут сравниться только наводящие ужас истории из жизни Калькутты. И все же нашим современникам бедные лондонцы 1890-х годов покажутся весьма зажиточными людьми, если сравнить их жизнь с той, которую вели их предшественники за двадцать лет до этого². Еще соратник К. Маркса Фридрих Энгельс, переиздавая в 1896 году написанную ранее книгу *The Conditions of the Working Classes in England*, был вынужден признать, что сделанный ими с Марксом прогноз пауперизации (обнищания) пролетариата уже нельзя считать актуальным.

Бедность, которая сегодня воспринимается ужаснее всего именно потому, что она существует бок о бок с богатством, в то время воспринималась как нечто само собой разумеющееся. Никто в XIX веке и в начале XX века не думал, что иммигранты, не имевшие ни малейшего представления о работе в промышленности, могут добиться в индустриальных городах каких-то успехов, стать квалифицированными специалистами, не чувствовать себя брошенными и несчастными. Никто не думал, что трущобы промышленного Ланкашира или Вены в начале XX века могут быстро преобразиться. Все, на что могли надеяться люди, — это немного человечности, которая должна была облегчить самые горькие страдания, и немного милосердия. В лучшем случае предпринимались попытки помочь лишь некоторым людям, отличавшимся необычайным даром и честолюбием, подняться из пучины отчаяния. С точки зрения человека, разделяющего взгляды марксизма, даже это было проявлением сентиментального романтизма.

¹ Charles Booth, *Life and Labour of the People in London*, издана между 1892 и 1897 гг.

² См., например, знаменитую книгу *Dictionary of London* Чарльза Диккенса-мл., которая увидела свет в 1879 г. и задумывалась как путеводитель для туристов.

Следуя примеру своего лидера, он считал этих людей пролетариями-люмпенами, не способными к совершенствованию — как индивидуальному, так и коллективному.

Следует отметить, что ничто из ранней истории экономического и социального развития человечества нельзя сравнить с недавним прогрессом чернокожих американцев в этой области. Всего за двадцать лет, с 1950 по 1970 гг., две трети этой одной из самых неподготовленных и обездоленных групп иммигрантов из индустриально неразвитых регионов современной цивилизации смогли подняться из крайней нищеты до уровня среднего класса. Они приобрели необходимые знания, работу и достаток. Их дети получают высшее образование чаще, чем дети других, более старых групп иммигрантов — итальянцев или поляков, которым, между прочим, не приходится преодолевать расовый барьер.

Все признают, что положение чернокожего американца представляет собой весьма специфическую проблему. Но все равно разница между тем, что считалось успехом полвека назад, и тем, что считают полным провалом сегодня, четко демонстрирует, насколько изменились надежды и устремления людей. Даже довольно обеспеченные представители среднего класса из прошлого имели лишь некоторые из тех элементов жизни, без которых мы сегодня не представляем своего существования.

До сих пор в большинстве европейских городов можно увидеть жилые дома, построенные в конце XIX века. Их едва ли можно назвать хорошим жильем. Это темные и душные пятиэтажные строения, с убогими маленькими квартирками без лифта, с печным отоплением, которое требует угля или дров и имеется только в "гостиной", с одной грязной крошечной ванной для семьи из семи человек. А их строили в свое время для нового среднего класса. В те времена практически отсутствовало здравоохранение, образование выше начального было привилегией избранных, а газеты считались роскошью. И какую бы серьезную угрозу окружающей среде не представлял современный автомобиль на улицах большого города, лошадь все равно приносила с собой больше грязи, смрада, давила и калечила больше людей и приводила к не меньшим заторам.

А существование на ферме, которую вело подавляющее большинство населения, характеризовалась еще большей нищетой, грязью и опасностью для жизни и здоровья.

В 1900 и даже в 1914 году уровень жизни населения волновал лишь ограниченное число богатых людей. Для всех остальных эта проблема была "эскапизмом" (бегством от жизни), простительным лишь для сентиментальных романов, которые расходились миллионными тиражами и которыми одинаково зачитывались служанки и вельможные дамы. Однако в действительности каждый день люди вели тяжелую борьбу за выживание и пропитание и за деньги на оплату похорон.

Поэтому тот факт, что сегодня нас волнует такая проблема, как уровень жизни, — это уже огромное достижение нашей цивилизации. Правда также то, что те же группы лидеров, которые раньше несли ответственность за обеспечение надлежащей продолжительности жизни, теперь, по мнению многих, должны также отвечать и за качество жизни.

Именно поэтому требование социальной ответственности выдвигается сегодня и к университету, поскольку он также представляет собой историю успеха XX века.

"Если наука дает ответ на вопрос, как отправить человека на Луну, — снова и снова говорили активисты студенческого движения 1960-х годов, — то она обязательно должна подсказать нам, каким образом мы можем сохранить окружающую среду, избавить наши города от наркотиков, сделать супругов счастливыми и убедить детей получать удовольствие от учебы. Если же это не так, то объяснить это можно только неправильными ценностными приоритетами или злонамеренным заговором".

Конечно, эти аргументы наивны, но они не лишены логики. Громко требуя социальной ответственности, мы ожидаем от нее слишком много. Но то, что она может нам дать, нам действительно нужно. В основе этих требований лежит не враждебность по отношению к власти, а чрезмерная уверенность в менеджерах и менеджменте.

РАЗОЧАРОВАНИЕ В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ

В довершение всего сегодня наблюдается также постоянно возрастающее разочарование в правительстве, неверие в его способность разрешать значимые социальные проблемы³.

Еще лет пятьдесят назад люди, которые сегодня требуют от бизнеса (или университета) социальной ответственности, надеялись, что правительство сможет разрешить все проблемы общества, а то и проблемы каждого человека. Во всех странах до сих пор наблюдается давление, направленное на увеличение количества правительственных программ, сопровождаемое усилением сопротивления увеличению расходов и налогов. Но даже самый ревностный сторонник правительства, проводящего активную политику, сегодня уже не ждет хороших результатов даже в тех странах, в которых уважение и вера в правительство до сих пор велики, например в Японии, Швеции и Германии. Даже человек, который свято верит в силу правительства, больше не верит в то, что проблема может быть решена благодаря тому, что ею займется государство. Вследствие этого люди, которых больше всего волнуют эти проблемы, т.е. либералы и прогрессивные деятели, которые не так давно объединились под лозунгом "больше правительства", сегодня все чаще надеются на другие группы лидерства и институты и больше всего на бизнес. Они считают, что эти институты могли бы заняться проблемами, которые должно было разрешить, но оказалось не в состоянии разрешить правительство.

³ Подробнее об этом см. в главе 10 моей книги *Эпоха разрыва*.

Роберт Кеннеди — а не Национальная ассоциация промышленников — предложил, чтобы именно бизнес занялся ликвидацией трущоб в больших городах Соединенных Штатов. А один из самых верных и уважаемых сторонников активизма (политика активного вмешательства государства в экономику. — *Примеч. пер.*), ведущий теоретик профсоюзного движения США Фрэнк Танненбаум из Колумбийского университета, на закате своей жизни, весной 1968 года, заявил на страницах *Journal of World Business*, издаваемого Колумбийским университетом, что многонациональная корпорация — это последняя надежда и единственная основа мира во всем мире.

НОВЫЕ ГРУППЫ ЛИДЕРСТВА

В целом в основе требований социальной ответственности лежит явная связь между лидерством в обществе и лидерством в менеджменте.

В XX веке менеджеры самых крупных институтов всех развитых и большинства развивающихся стран стали лидерами общества. Старые группы лидеров — аристократы и священнослужители — или полностью престали существовать, или утратили свою мощь. Даже ученые, истинные лидеры периода, наступившего после Второй мировой войны, в последнее время лишились значительной доли своего былого престижа. Единственной новой группой лидеров, появившейся в настоящее время, являются менеджеры коммерческих предприятий и университетов, правительственных органов и лечебных учреждений. Они управляют ресурсами общества, но они также обладают нужной компетентностью. Поэтому весьма логично будет, если именно они возьмут на себя руководство и ответственность за решение важнейших социальных проблем и вопросов.

Вследствие всех этих изменений (появление менеджеров в качестве главной группы лидерства, возрастающее разочарование в правительстве и перенос акцента с количественных на качественные показатели жизни) возникла потребность в том, чтобы менеджеры — особенно в сфере бизнеса, — занимаясь

своей работой, уделяли больше внимания социальным вопросам. Важно, чтобы качество жизни стало делом бизнеса. При традиционном подходе задают вопрос: "Как мы можем организовать производство автомобилей (или обуви) так, чтобы не противоречить социальным ценностям и убеждениям местного сообщества, чтобы не навредить людям, их свободе и благосостоянию общества в целом?" В свете последних событий перед бизнесом выдвигается новое требование: *формировать* социальные ценности и убеждения, создавать свободу для личности и активно участвовать в становлении добропорядочного, правильного общества.

Это требование не может быть реализовано без нового мышления и стиля поведения менеджеров. Этого нельзя добиться и традиционным способом, с данной задачей не справиться и благодаря связям с общественностью.

Связи с общественностью интересуют прежде всего вопрос: нравится ли, понята ли та или иная компания или отрасль обществом. Их, следовательно, беспокоит тот факт, что сторонники лозунга "Власть черным" (лозунг негритянского движения в США, требующий большего участия негров в политической и культурной жизни страны. — *Примеч. ред.*) осуждают стимул к получению прибыли для гетто и что они относятся к бизнесу с таким же презрением, как к любому другому аспекту белого истеблишмента. Но важно не это, а то, что лидеры движения "Власть черным" надеются, что бизнес будет творить чудеса и трудоустраивать, давать образование и обеспечивать жильем людей из гетто. Они также рассчитывают на то, что все эти чудеса произойдут в одночасье. При этом возникают вполне уместные вопросы: "В состоянии ли бизнес справиться с этими огромными проблемами? Как это будет происходить? Должен ли он вообще этим заниматься?" Дать ответы на эти вопросы связи с общественностью не могут.

ТРИ ИСТОРИИ-ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ

В настоящее время газеты и журналы пестрят заголовками наводящих ужас историй о безответственности бизнеса, жадности

и некомпетентности. Без сомнения, есть безответственные, жадные и некомпетентные менеджеры и коммерческие предприятия. Так или иначе, менеджеры — тоже люди. Однако настоящими проблемами социальной ответственности бизнеса являются отнюдь не безответственность, жадность или некомпетентность. Если бы было так, проблему было бы легко решить. К сожалению, основные проблемы социальной ответственности совершенно иные. Это проблемы, связанные с благими намерениями, достойным поведением и высокой ответственностью, которые не стали явью.

Это можно продемонстрировать на примере трех предостерегающих историй.

UNION CARBIDE И ВЕНА, ЗАПАДНАЯ ВИРГИНИЯ

Западная Виргиния, регион США, который никогда не был особо процветающим, в конце 1920-х годов переживал особенно тяжелый экономический кризис, ставший следствием ослабления значимости угледобывающей промышленности, которая долгое время была оплотом всего штата. Упадок отрасли ускоряло постоянно растущее беспокойство общества по поводу множества несчастных случаев в шахтах и профессиональных заболеваний шахтеров. Сложившееся положение дел объяснялось тем, что многие угольные шахты Западной Виргинии были маленькими, что не позволяло применять на них современные меры защиты и обеспечения безопасности охраны труда и здоровья шахтеров.

К концу 1940-х годов ведущая промышленная компания штата выразила обеспокоенность относительно постоянного спада экономической активности в регионе. Штаб-квартира Union Carbide, одной из самых крупных химических корпораций Соединенных Штатов, располагалась в Нью-Йорке. Но предприятия компании находились в угледобывающих районах Западной Виргинии, и корпорация считалась самым крупным работодателем штата, даже на фоне ряда довольно больших шахт. Итак, высшее руководство корпорации обратилось к группе молодых инженеров и экономистов с просьбой разработать план

создания новых рабочих мест в Западной Виргинии, особенно в районе размещения новых заводов компании, который, кроме всего прочего, отличался чрезвычайно высоким уровнем безработицы. Однако относительно самого неблагополучного района — самой западной точки штата на границе с Огайо — специалисты так и не смогли предложить более или менее стоящего проекта. Но именно там рабочие места требовались больше всего. В округе и в самом маленьком городке Вена (Западная Виргиния) уровень безработицы просто зашкаливал, и при этом никаких перспектив для развития каких-либо новых отраслей промышленности тут не было. Единственным предприятием, которое можно было бы открыть в Вене, был ферросплавный завод, на котором пришлось бы использовать устаревший производственный процесс, что привело бы к намного большим расходам по сравнению с теми, которых требовали более современные технологии, уже применявшиеся конкурентами компании Union Carbide.

Но и без этого Вена отличалась весьма неудачным местоположением. Технологический процесс требовал угля хорошего качества и в огромных количествах. Но в том районе добывали уголь с большим содержанием серы, который нельзя было использовать в производстве без предварительной дорогостоящей обработки и очистки. И даже в этом случае (после значительных капиталовложений) процесс был, по существу, очень шумным и грязным, с большими выбросами вредной зольной пыли и ядовитых газов.

Кроме того, единственные транспортные магистрали — шоссе и железная дорога — проходили не по территории Западной Виргинии, а по противоположному берегу реки, т.е. уже в Огайо. И размещение предприятия в этой местности означало, что преобладающий в этих краях западный ветер будет относить сажу из дымовых труб и серу, выделяемую энергетическими установками, прямо в Вену, расположенную на другом берегу реки.

Но завод в Вене предоставил бы 1500 рабочих мест в самом городе и еще от 500 до 1000 — возле нового месторождения угля, открытого неподалеку. Помимо этого, на территории нового угольного бассейна можно было бы вести разработку открытым

способом, что избавило бы шахтеров от угрозы несчастных случаев и вредных условий работы, которые вызвали серьезнейшие опасения в старых отработанных шахтах этой местности. И высшее руководство Union Carbide пришло к заключению, что социальная ответственность требует открытия нового предприятия вопреки всей неэкономичности этого проекта.

Завод был построен с применением самого современного оборудования против загрязнения окружающей среды, которое только существовало на тот момент. Так, например, если на электростанциях больших городов считалось нормой улавливать половину зольной пыли, выпускаемой дымовыми трубами, то на венском предприятии были установлены специальные пылеуловители, способные поглощать 75% выбросов, хотя с парами сернистого газа, выпускаемыми при обработке угля с высоким содержанием серы, справиться было намного сложнее.

После открытия завода в 1951 году компания Union Carbide стала настоящим героем. Политики, общественные деятели, педагоги превозносили компанию за ее социальную ответственность. Но десять лет спустя бывший спаситель превратился чуть ли не во врага народа. После того как нация стала намного более ревностно относиться к защите окружающей среды, жители Вены начали больше и больше жаловаться на золу, сажу, пары над рекой, которые ветром приносило в их город и дома. В 1961 году благодаря активным призывам к борьбе с загрязнением окружающей среды, что, по сути, означало борьбу с Union Carbide, в городе был избран новый мэр. Через десять лет предприятие стало "национальным позором". Даже *Business Week*, издание, в котором крайне редко можно встретить высказывания против бизнеса, в феврале 1971 года жестоко раскритиковало Union Carbide.

Нет сомнений, что руководство Union Carbide повело себя недостаточно разумно. Ему следовало еще в начале 1960-х годов осознать, что у компании возникли большие проблемы, ему не следовало мешкать и откладывать решение актуальных проблем, давать обещания, а затем не выполнять их, делая все это до тех пор, пока граждане, правительство штата, пресса, защитники окружающей среды и федеральное правительство не направили орудия своей критики в сторону компании. Неразумно было

долгие годы утверждать, что с предприятием нет никаких проблем, а после того как общественные органы начали выражать недовольство, заявить о необходимости закрыть завод по причине того, что он не соответствует требованиям защитников окружающей среды.

Но это не главное, от чего предостерегает нас эта история. После того как было принято решение применять устаревший технологический процесс и открыть экономически невыгодное предприятие, чтобы снизить уровень безработицы в чрезвычайно неблагоприятном с этой точки зрения регионе, все остальное шло уже практически автоматически. Это решение изначально подразумевало, что завод не будет получать доходов, необходимых для его реконструкции. Очевидно, что, исходя из экономических соображений, открывать этот завод вообще не было смысла. Общественное мнение вынудило Union Carbide инвестировать значительные средства в это предприятие, чтобы решить огромные проблемы загрязнения им окружающей среды, хотя тут возникает вопрос, существуют ли вообще технологии, позволяющие сделать в этом направлении нечто большее, чем банальное заделывание дыр. Та же общественность заставила Union Carbide пока не закрывать завод. Однако, как только всеобщее внимание привлечет какой-то другой вопрос или проблема, большая часть рабочих мест в Вене, вернее всего, исчезнет, если вообще не будет закрыто все предприятие.

SWIFT, DELTEC И АРГЕНТИНА

Мясокомбинат компании Swift, который находится в районе порта Буэнос-Айреса, в течение многих лет считался самым крупным предприятием по переработке мяса в Аргентине. Кроме того, он был основным работодателем в бедной части столицы. Изначально действовавшая как дочернее предприятие Swift of Chicago, эта компания вскоре после Второй мировой войны отделилась от материнской и превратилась в самостоятельную организацию, но продолжала оставаться собственностью американцев.

По окончании Второй мировой войны

мясоперерабатывающая промышленность в Аргентине переживала тяжелые времена, частично — из-за действий местного правительства, приведших к повышению цен на крупный рогатый скот и сокращению предложения, что, в свою очередь, привело к тому, что аргентинская говядина стала неконкурентоспособной на мировом рынке, а мясокомбинаты лишились основного источника сырья. Компания Swift превратился в чрезвычайно неприбыльное предприятие. В 1968 году владельцы решили продать его мультинациональной корпорации Deltac, размещенной в Канаде. Эта компания вела активную деятельность в Латинской Америке, в основном в сфере финансовых операций. Корпорация Deltac сразу же приступила к модернизации предприятия Swift, надеясь вернуть ему прежнюю конкурентоспособность. А тем временем кризис в аргентинской мясоперерабатывающей промышленности продолжал набирать обороты.

В конце 1960-х годов два основных конкурента Swift, которые тоже принадлежали иностранным владельцам, решили прекратить свою деятельность. Они рассчитались с сотрудниками в соответствии с аргентинским законодательством и вышли из бизнеса. Но компания Deltac пришла к заключению, что, принимая во внимание множество других своих интересов в Латинской Америке, не может позволить себе поступить подобным образом. Компания должна была обеспечивать рабочие места в районе, где уровень безработицы был чрезвычайно высок. И она заключила соглашение с профсоюзами, в соответствии с которым количество работающих сотрудников значительно сократилось, а производительность труда резко возросла. Компания вкладывала в предприятие огромные средства и использовала его финансовые связи для получения кредитов в иностранных банках. Однако положение мясоперерабатывающего бизнеса в Аргентине так и не улучшалось.

К 1971 году компания Swift истратила весь капитал, который могла выделить корпорация Deltac, но предприятие по-прежнему не приносило дохода, а его продукция не стала конкурентоспособной. В результате Swift выработала добровольное соглашение с кредиторами, включая сотрудников компании, предусматривающее полное погашение в течение длительного

промежутка времени всех задолженностей, причем Deltac была тем кредитором, которому задолженность выплачивалась в самую последнюю очередь. И 86% кредиторов, т.е. намного больше, чем требует закон, подписали это соглашение. Однако для всех стало неожиданностью то, что аргентинский суд, одобрение которого считали чистой формальностью, отклонил соглашение. Он решил, что компания Deltac завладела мясокомбинатом нечестным путем, объявил Swift банкротом, потребовал ликвидации предприятия и попросил аргентинское правительство назначить ликвидатора. В сущности, он конфисковал компанию и ее имущество. Он не только отказался признать любые права Deltac как кредитора, но и решил, что все инвестиции Deltac в другие аргентинские компании должны быть арестованы в качестве гарантии возвращения долгов Swift аргентинским кредиторам.

Данное решение было принято при отсутствии какого-либо давления со стороны общества и закона. Сотрудники Swift, которые были членами одного из самых воинственных профсоюзов Аргентины, были полностью на стороне Deltac. Тем не менее это решение было встречено в Аргентине с огромным одобрением, даже среди тех людей, которых ни в коем случае нельзя было бы назвать противниками бизнеса или американофобами. "Другие мясокомбинаты, принадлежавшие иностранцам, — заявляли многие, — сделали правильно, когда закрылись и расплатились со своими сотрудниками, поняв, что больше не могут эффективно работать. А компания Deltac, пытаясь продолжать свою деятельность, породила в людях надежды, которых потом сама же жестоко их лишила".

ГРАЖДАНСКИЕ ПРАВА И СОВЕСТЬ КВАКЕРА

В конце 1940-х годов одна крупная американская сталелитейная компания назначила нового генерального директора своего подразделения, расположенного в одном из южных районов, в котором доминировали белые. Традиционно все должности в высшем руководстве этого подразделения занимали южане. Новый назначенный руководитель был северянином. Более того, он был потомком одной из старых квакерских семей Филадельфии и вел активную деятельность в качестве члена ряда

организаций, борющихся за гражданские права.

Вскоре после назначения его пригласили на собрание высшего менеджмента и сказали: "Мы знаем, что делаем и почему назначаем именно вас. Действительно, вы заслужили это повышение своим трудом. Но, с другой стороны, вы северянин и выступаете за равенство при трудоустройстве чернокожих граждан. И именно этого требуют от нас также законодательство Соединенных Штатов и коллективный договор. Но всем нам известно также и то, что наше подразделение никогда не предоставляло равных возможностей трудоустройства для чернокожих. Ни одному чернокожему сотруднику, каким бы квалифицированным он ни был, никогда не платили больше, чем жалование подручного. И пока мы ничего не смогли изменить. Но мы прекрасно осознаем, что дальше защищать и продолжать подобную практику нельзя. Поэтому мы искренне надеемся, что вы сможете защитить гражданские права наших чернокожих сотрудников, чего требуют законы страны и профсоюзный договор. Постарайтесь заручиться поддержкой и содействием профсоюзных лидеров, представляющих наших сотрудников. Мы знаем, что вам приходилось работать с ними в нескольких организациях, борющихся за гражданские права".

Новому генеральному директору понадобился примерно год, чтобы его приняли новые коллеги, чтобы приобрести известность в местной общине и наладить дружеские отношения с профсоюзными лидерами на предприятии. А затем он сумел рассмотреть открывшуюся перед ним благоприятную возможность. Планировалось существенное расширение площади завода, и для обслуживания дополнительных печей необходимо было нанимать новых рабочих. Новый генеральный директор строго придерживался положений коллективного договора о трудоустройстве. В результате в штате сотрудников появилась небольшая, но все же значительная группа высококвалифицированных чернокожих рабочих с большим стажем работы. При этом белый работник ни в коем случае не лишался прав, обусловленных трудовым стажем, и не находился в подчинении чернокожего начальника.

На утро после опубликования нового штатного расписания, как и требовал коллективный договор, к генеральному директору обратилась делегация местных профсоюзных лидеров. "Известно ли вам, что есть несколько сотен недовольных — сказали они, — которые слишком долго находились в подвешенном состоянии и не знали, каким будет окончательное решение. Терпение наших людей лопнуло. Через тридцать шесть часов мы начинаем забастовку. Но мы не хотим показаться безрассудными. Если руководство компании предпримет какие-то шаги в сторону примирения, мы отложим начало забастовки. Вам необходимо всего лишь приостановить действие опубликованного штатного расписания и позволить нам вместе с руководителями подготовить состав бригад для обслуживания новых печей. Между тем мы официально ставим вас в известность о скором начале забастовки, как и обязаны делать в соответствии с соглашением".

Первым делом генеральный директор попытался поговорить с президентом и с главным юрисконсультom профсоюза. Но ему не удалось найти ни того ни другого, и их секретари не смогли сказать, где их можно разыскать и когда они вернутся. Затем генеральный директор вспомнил о старом друге, одном из мудрейших квакеров и радикале в вопросах межрасовых отношений и в частности — возможностей трудоустройства черных. Но к огромному удивлению генерального директора, этот "мудрец" никак не проникся его проблемой. "Ты знаешь, я полностью согласен с тобой и тоже считаю, что дискриминация чернокожих соискателей при приеме на работу незаконна, аморальна и страшна, — сказал "мудрец". — Но то, что сделал ты, несмотря на законность твоих действий, не менее аморально. Ты воспользовался экономической силой крупной компании, чтобы навязать свои убеждения и ценности коллективу, в котором ты работаешь. Твои убеждения и ценности правильны. Но это не меняет дело: ты использовал экономическую мощь бизнеса, возможности работодателя и свое положение, чтобы диктовать людям свои условия. Это не что иное, как непростительный "экономический империализм", какой бы логичной и объяснимой не была его причина".

Генеральный директор уволился и нашел себе другую работу на севере. Компания потихоньку отклонила предложенное им штатное расписание. Предприятие продолжало функционировать, как прежде. Можно даже не говорить, что через несколько лет компания стала объектом жестоких нападков, к которым с огромным энтузиазмом присоединился также главный юрисконсульт профсоюза, а причиной послужила неспособность руководства решить расовую проблему. Критики обвиняли корпорацию в том, что поскольку она является крупнейшим работодателем в регионе, именно на ней лежит социальная ответственность за практику, которая является незаконной и аморальной.

Очевидно, что требования относительно социальной ответственности бизнеса далеко не так просты, как хотят представить авторы большинства книг, статей и выступлений на эту тему. Но их ни в коем случае нельзя сбрасывать со счетов, как призывает такой выдающийся экономист, как Милтон Фридман из Чикаго. Понятно, что аргумент Фридмана о том, что бизнес-компания является чисто экономической организацией и должна стремиться к достижению своей экономической цели, воспринимается всеми на ура. Да, существует опасность, что социальная ответственность подрвет экономическую эффективность и вместе с ней общество в целом. Существует и еще большая угроза — что социальная ответственность, по сути, может означать узурпацию власти бизнес-менеджерами в тех областях, в которых у них вообще нет никакого законного права что-либо предпринимать⁴.

Но также понятно и то, что уклониться от социальной ответственности невозможно. Этого требует не только общество. И необходима она не только обществу. Факт остается фактом: в современном обществе менеджеры представляют собой единственную лидерскую группу. Если менеджеры наших институтов и особенно бизнес-сферы не возьмут на себя ответственность действовать ради всеобщего блага, то никто другой не сможет и не захочет этого делать.

⁴ Подробнее об этом см. в главе 26, а также в эпилоге к моей книге *Concept of the Corporation*, вышедшей в 1972 г.

В плюралистическом обществе организаций правительство больше не способно выступать сувереном и защитником общего блага. Лидерские группы в таком обществе (т.е. менеджеры основных институтов, нравится им это или нет, обладают ли они нужными навыками или нет) должны обдумать, какие обязанности они могут и должны взять на себя, в каких областях и ради достижения каких целей.

Если в этих предостерегающих историях есть какая-то мораль, то она заключается не в том, что социальная ответственность неоднозначна и опасна. Мораль их такова: социальные воздействия и ответственность представляют собой те аспекты, в которых бизнес (причем не только крупный) должен тщательно продумывать свою роль, устанавливать цели и действовать. *Социальными воздействиями и социальной ответственностью необходимо управлять.*

25

СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Ответственность за воздействия — Высокая цена пренебрежения — Предвосхищение воздействий — Оценка технических решений или технологический мониторинг — Как справляться с воздействиями — Их устранение путем превращения в бизнес-возможности — Когда требуется регулирование — Уступки и компромиссы — Воздействия как бизнес-ответственность — Социальные проблемы как бизнес-возможности — Разрешение социальной проблемы — Sears, Ford, IBM — Вторая карьера работника умственного труда среднего возраста — "Дегенеративные болезни" общества — Существуют ли границы социальной ответственности

Социальная ответственность (в бизнес-компании, в больнице или в университете) может возникнуть в двух областях. Она может быть следствием социальных воздействий организации и может также возникнуть как проблемы общества. Обе категории являются предметом внимания менеджмента, потому что институт, которым управляют менеджеры, обязательно живет в том или ином обществе и местном сообществе. Но они все же отличаются друг от друга. Первая связана с тем, что организация предоставляет обществу, а вторая помогает понять, что она может сделать для общества.

Современная организация существует ради предоставления обществу конкретных услуг. Таким образом, ее существование в обществе и коллективе вполне оправдано. Она имеет право на жизнь и деятельность в создавшейся социальной среде. Но

организация также должна нанимать людей для выполнения работы. Ее *социальные воздействия* неизбежно выходят за рамки того конкретного вклада, ради которого она и существует.

Цель больницы заключается не в том, чтобы обеспечить работой медсестер и поваров. Главное в ее работе — это лечение пациентов и забота о них. Но для достижения этой цели присутствие медсестер и поваров обязательно. И они очень быстро формируют трудовое сообщество со своими задачами и проблемами.

Цель ферросплавного завода состоит не в том, чтобы шуметь или выпускать в атмосферу ядовитые пары. Его предназначение — производство высококачественных металлов, необходимых потребителю. Но для того чтобы делать это, завод действительно производит шум, испускает тепло и пары.

Ни один человек в здравом уме не захочет стать причиной затора на дороге. Но если в одном месте оказываются сразу слишком много машин, которым необходимо проехать одновременно, затор будет совершенно неумышленным, но, тем не менее, неизбежным побочным результатом.

Такие воздействия присущи любой организации, но они в значительной степени являются неизбежными побочными продуктами ее функционирования.

Социальные проблемы, напротив, являются больше результатом нарушения нормальных процессов в обществе, чем воздействия организации и последствий ее деятельности.

В сталелитейной компании, описанной в предыдущей главе, действительно была расовая дискриминация. Но причиной ее, конечно, была не деятельность организации, дискриминация не была результатом ее воздействия. В бизнесе межрасовые проблемы старого Юга давно считаются главным препятствием на пути индустриализации и экономического развития. И этому внешнему условию вынужден соответствовать любой институт, функционирующий в обществе южан. Также и компания Swift в Аргентине — и вся мясоперерабатывающая отрасль Аргентины — не были причиной долговременного кризиса аргентинского промышленного животноводства и возникшей в результате безработицы в районе порта Буэнос-Айреса. Напротив, они

боролись с действиями правительства, из-за которых и наступил этот кризис.

И все же и сталелитейная компания в Соединенных Штатах, и компания Swift в Аргентине не смогли избежать проблем. Подобные проблемы являются "дегенеративными заболеваниями" или ядовитыми отходами общества и общины, в которых функционирует бизнес. Исходя из того что институт может существовать только в конкретной социальной среде, являясь на самом деле органом общества, социальные проблемы не могут не оказывать на него воздействия. Организация не может не обращать на них внимания, даже если коллектив, как было в случае сталелитейной компании, не видит никакой проблемы и противится любым попыткам ее решить.

Процветающий бизнес, процветающий университет, процветающая больница не могут функционировать в нездоровом обществе. Менеджмент заинтересован в благополучном обществе, даже, несмотря на то, что его деятельность ни в коем случае не является причиной его "заболевания".

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ВОЗДЕЙСТВИЯ

Человек несет ответственность за оказываемые им воздействия, независимо от того, были они преднамеренными или нет. Это первое правило. В отношении ответственности менеджмента за социальные воздействия их организаций также нет никаких сомнений. Это, безусловно, дело менеджеров.

В истории с Union Carbide, приведенной в предыдущей главе, основной причиной того, почему местное сообщество столь враждебно выступило против компании, было, очевидно, даже не загрязнение ею окружающей среды. Обществу, как и самой корпорации Union Carbide, было хорошо известно, что загрязнение среды сопутствует развитию производства и, следовательно, повышению уровня занятости населения, в чем оно так нуждалось. Но общество было чрезвычайно и, кстати сказать, небезосновательно возмущено отказом Union Carbide в течение многих лет брать на себя ответственность за свои действия. И это было действительно весьма безответственным со стороны

руководства компании.

Когда кто-то несет ответственность за оказываемое им воздействие, он изначально сводит их к минимуму. И чем меньше воздействий организация оказывает в областях, выходящих за рамки своей основной цели и миссии, тем более ответственной она считается; тем более добропорядочным гражданином, соседом и физическим лицом, вносящим свой взнос в благополучие общества, она будет. Любые воздействия, не являющиеся неотъемлемой частью реализации основной цели и миссии организации, должны быть сведены к минимуму. Даже если создается впечатление, что они приносят определенную пользу, они выходят за рамки функционирования организации и рано или поздно все равно вызовут негодование и сопротивление общества и будут считаться обманом.

Одна из главных причин, по которым менеджменту следует в своих же интересах способствовать формированию самоуправляемых трудовых сообществ (см. главу 21), заключается как раз в том, что социальные функции предприятия имеют для основной цели бизнеса второстепенное значение. Бизнес существует ради производства обуви или конфет или ради обеспечения страховых исков. Любой контроль, выходящий за рамки строгих правил, необходимых для выполнения задачи организации, имеет для ее главной функции второстепенное значение. Это и есть воздействие. Поэтому если его нельзя устранить полностью, то необходимо хотя бы свести к минимуму.

В лучшем случае воздействия доставляют организации только неудобства. В худшем — они вредны и опасны. Но пользу они не приносят никогда. Они действительно чреватy дополнительными затратами и угрозами, истощают ресурсы, расточают сырье или сводят на нет усилия менеджеров. Но при этом они никоим образом не увеличивают ценность продукта и не способствуют большему удовлетворению запросов потребителя. Это, можно сказать, непродуктивные расходы.

Но даже самые мелкие воздействия грозят перерасти в кризис или скандал и тем самым нанести серьезный ущерб бизнес-компании или любому другому институту, которые игнорируют

свое воздействие на окружающий их мир. То, что только вчера считалось безвредным и даже популярным, сегодня превращается в серьезное правонарушение, объект общественного протеста, оборачивается большой проблемой. Если менеджмент не возьмет на себя ответственность за воздействие своей организации, не докопается до его сути и не найдет оптимального решения, то в результате он навлечет на себя штрафные или ограничительные санкции и протесты против "жадной компании" или "безответственного университета".

И тут недостаточно просто сказать: "Но общественность же не возражает". Недостаточно просто решить, что любая попытка справиться с этой проблемой будет непопулярной, вызовет возмущение коллег и союзников и вообще не нужна. Рано или поздно общество начнет рассматривать любое воздействие как посягательство на свое благополучие и заставит заплатить высокую цену тех, кто недобросовестно работал над устранением этого воздействия или поиском решений проблемы.

Приведем несколько примеров.

В конце 1940-начале 1950-х годов одна известная американская автомобилестроительная компания, Ford, попыталась привить широкой общественности понимание значимости безопасности дорожного движения. Компания представила на суд потребителей машины с ремнями безопасности. Но это привело к катастрофическому сокращению продаж, поэтому компании пришлось отказаться от этой идеи. А когда пятнадцать лет спустя американские водители наконец начали с намного большим вниманием относиться к проблеме безопасности, в адрес производителей автомобилей посыпались упреки в игнорировании вопросов безопасности, их даже начали называть "торговцами смертью". В результате были приняты новые законы, которые были призваны не столько защитить общественность, сколько наказать автомобилестроительные компании.

Несколько крупных электроэнергетических компаний в течение многих лет пытались убедить разные комиссии штатов одобрить применение малосернистого топлива и очистительных устройств в дымовых трубах. Но им снова и снова отказывали, приводя такой аргумент: люди имеют право получать

электроэнергию по самой низкой цене. Им указывали, что ни более дорогостоящее топливо, ни капиталовложения в устройства для устранения дыма не вписываются в законодательно утвержденную тарифную базу. Однако, когда загрязнение воздуха начало вызывать большие опасения в обществе, все обвиняли в загрязнении окружающей среды именно эти электроэнергетические компании.

Высокую цену за пренебрежение оказываемыми ими воздействиями и за убежденность в их незначительности заплатили и сервисные компании общественного обслуживания. Колумбийский университет, например, был почти полностью уничтожен из-за того, что отказался взять на себя ответственность за свое воздействие, успокаивая себя тем, что оно незначительно. Взрыв, который потряс Колумбию в 1968 году, возник на совершенно безобидной и малоприметной почве: руководством был составлен план открытия нового гимнастического зала, который могли посещать и студенты университета, и жители черного гетто, примыкающего к учебному заведению. Но причины вспышки ярости были намного глубже. Они заключались в убежденности руководства и профессорско-преподавательского состава Колумбийского университета в том, что либеральное учебное заведение не должно утруждать себя размышлениями на тему расовых взаимоотношений с соседним черным гетто.

Другим примером воздействия может послужить компания, которая "слишком велика" для своего собственного блага и для блага местного сообщества. (Более подробно об этом — в главе). Слишком крупный бизнес, особенно если он слишком велик для местного сообщества, представляет угрозу не только для этого сообщества, но прежде всего для самого себя. И именно менеджмент должен исправить такую ситуацию в интересах своей компании (или университета, или больницы). Игнорирование проблемы означает, что люди ставят на первое место свое "я", жажду власти и тщеславие, игнорируя интересы своей организации и местного сообщества. А это, конечно, безответственно.

ВЫЯВЛЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЙ

Таким образом, задача первостепенной важности, стоящая перед менеджментом, заключается в выявлении и прогнозировании воздействий, которые будут оказывать их организации. Делать это необходимо объективно и прагматично. Вопрос не в том, правильно ли то, что мы делаем, а в том, действительно ли то, что мы делаем, это то, за что нам платят общество и потребитель? И если деятельность организации расходится с ее основной целью и миссией, то ее деятельность будет рассматриваться как социальное воздействие и, следовательно, как нечто нежелательное для общества.

Это звучит просто, но на самом деле все намного сложнее. Самой яркой демонстрацией этой сложности является задача оценки технических решений, т.е. выявления социально-экономических последствий внедрения новых технологий.

В настоящее время наблюдается большой интерес к оценке технических решений, т.е. к предсказанию воздействий и побочных эффектов новой технологии *до того*, как вводить ее в широкое употребление. Конгресс Соединенных Штатов Америки даже создал специальное *Бюро оценки технологий* (Office of Technology Assessment). Ожидается, что этот орган сможет предсказывать, какие новые технологии будут очень полезными и какие долгосрочные результаты они смогут дать. Кроме того, это бюро должно рекомендовать правительству, какие новые технологии следует продвигать, а внедрению каких не способствовать, а то и вообще запретить.

Однако следует сказать, что эту попытку ждет неизбежный крах. Оценка технических решений такого типа, скорее всего, приведет к поощрению неэффективных и вредных технологий и отказу от тех, которые могли бы понадобиться нам в будущем, ведь в большинстве случаев человек просто не в состоянии предсказать *будущие* воздействия *новой* технологии.

Примером может служить инсектицид ДДТ. Он был разработан в годы Второй мировой войны для защиты американских солдат от насекомых — переносчиков болезней, особенно в тропических странах. Некоторые ученые

предсказывали возможность использования нового химического препарата для защиты гражданского населения. Но ни один человек, принимавший участие в работе над созданием ДДТ, не задумывался над возможностью применения пестицида в борьбе с паразитами, приносящими вред посевам, лесам и скоту. Если бы ДДТ применялся исключительно по своему первоначальному предназначению, т.е. использовался бы только для защиты людей, он бы никогда не превратился в источник вредного воздействия на окружающую среду. Но к середине 1960-х годов в первоначальных целях применялось всего 5-10% общего объема производимого ДДТ. Фермеры и лесничие без помощи ученых поняли, что вещество, способное уничтожить паразитов на человеке, может сделать то же на растениях, и в результате превратили ДДТ в источник вреднейшего воздействия на окружающую среду.

Другим примером является демографический взрыв в развивающихся странах. В этом свою роль сыграл ДДТ и другие пестициды, а также новые антибиотики. Однако эти два фактора развивались независимо друг от друга; и опять никто из тех, кто "оценивал" эти новые технологии, не смог предвидеть их объединения, которое на самом деле все же произошло. Но еще более значимыми факторами резкого снижения детской смертности, которые в конечном итоге привели к демографическому взрыву, оказались две очень старые и очень простые "технологии", на которые никто не обратил никакого внимания. Одним из них была элементарная гигиеническая мера по разделению туалета и умывальника, что было известно македонцам еще до правления Александра Великого. Другим фактором стала антимоскитная проволочная сетка для дверей и окон, изобретенная неизвестным американским мастером примерно в 1860 году. Эти два фактора после окончания Второй мировой войны переняли даже самые отсталые деревни в тропических джунглях. По всей вероятности, это и стало основной причиной демографического взрыва в этих регионах.

Следует признать, что прогнозы последствий использования технологий, которые делают эксперты, в большинстве случаев не оправдываются. Одним из примеров может служить бум частных полетов, который предсказывали эксперты во время Второй

мировой войны и сразу после ее окончания. Нас убеждали, что личный самолет, управляемый самим владельцем, станет таким же распространенным явлением, как автомобиль марки "Ford T" после окончания Первой мировой войны. Специалисты по планированию городов, инженеры и архитекторы советовали мэру Нью-Йорка не строить вторую линию туннеля Линкольна или второй ярус моста Джорджа Вашингтона, а вместо этого открыть несколько небольших аэропортов на западном берегу реки Хадсон. Достаточно было относительно простых математических расчетов, чтобы понять неправильность этой оценки технических решений, ведь в воздушном пространстве крупного города просто не хватит места для частного воздушного транспорта. Но эта мысль не пришла в голову ни одному эксперту. Далее, большинство специалистов не смогли предсказать бурного развития коммерческих авиаперевозок; а после появления реактивного самолета никто не предсказал, что это со временем приведет к массовым полетам и что за один день через Атлантику будет перелетать столько же пассажиров, сколько раньше переплывало за неделю на огромных пассажирских лайнерах. Специалисты действительно прогнозировали, что поток грузов и пассажиров через Атлантический океан будет стремительно расти, но считали, что перевозки будут осуществляться в основном по воде, а не по воздуху. В те годы, когда правительства всех стран североатлантического региона инвестировали огромные средства в строительство новых роскошных лайнеров, пассажиры обратили внимание на новый реактивный самолет, отказавшись от путешествий по воде.

Спустя несколько лет все заговорили о поразительных социально-экономических воздействиях автоматизации, но до сих пор ни одному из них так и не удалось проявить себя в полной мере. Еще более немыслима история с компьютером. В конце 1940-х годов никто не мог предвидеть, что его будут использовать в государственных учреждениях и в бизнесе. Несмотря на то что компьютер считался серьезным переворотом в науке, все думали, что его в основном будут использовать в науке и военном деле. В результате этого самое масштабное маркетинговое исследование, проведенное в те годы, привело исследователей к следующему

заклучению: к 2000 году мировой компьютерный рынок сможет поглотить не больше 1000 компьютеров. Но на сегодняшний день, всего двадцать пять лет спустя, в мире уже используют приблизительно 150 000 компьютеров, и большая часть из них применяется для ведения самого банального бухучета. Затем, через несколько лет, когда стал очевиден тот факт, что компьютеры покупают для составления платежных ведомостей, счетов и накладных, эксперты высказали предположение о том, что со временем он заменит менеджеров среднего звена, в результате чего между генеральным директором и мастером никого не останется. "Средний уровень управления устарел?" — такой вопрос задавали в часто цитируемой в начале 1950-х годов статье *Harvard Business Review*. И ответ на него был однозначно положительный. И именно в это время началось стремительное увеличение количества должностей среднего уровня управления. За последние двадцать лет во всех развитых странах число управленческих должностей среднего звена как в бизнесе, так и в правительстве росло в три раза быстрее по сравнению с общим количеством рабочих мест. И их увеличение было параллельно расширению применения компьютеров. Любой специалист, веривший в начале 1950-х годов в правильность оценки технических решений, советовал закрыть все бизнес-школы, потому что их выпускникам вряд ли удастся в будущем найти себе достойную работу. К счастью, молодежь не слушалась и в больших количествах стремилась поступить в высшие учебные заведения этого направления, чтобы позднее получить работу, которая появилась именно благодаря компьютеру. (Подробнее о буме менеджмента среднего уровня рассказывается в главе 35.)

Но, хотя никто не смог предсказать важности компьютера для создания новых должностей среднего уровня управления, все эксперты сходились в одном: компьютер будет иметь огромное значение для разработки бизнес-стратегий, бизнес-политики, планирования и для другой деятельности топ-менеджмента. Однако ни на один из этих аспектов компьютер, в сущности, не оказал особого воздействия. В то же время никто в 1950-1960-х годах не предсказал настоящей революции в бизнес-политике и стратегии, огромную волну слияний и возникновение множества различных

конгломератов.

Речь идет не только о том, что человек, как правило, не способен предсказать будущее новой технологии, как и любого другого аспекта своей жизни. В сущности, воздействия технологии предвидеть даже труднее, чем любые другие направления развития человечества и общества. Прежде всего, как показывает пример демографического взрыва, социальные и экономические воздействия в большинстве случаев являются последствиями схождения в одной точке множества разнообразных факторов, причем далеко не все эти факторы носят технический характер. У каждого из этих факторов свое происхождение, модель становления, динамика, и им занимаются конкретные специалисты. Специалист в одной области (например, эпидемиолог) никогда не занимается проблемами вредителей растений. Эксперт по антибиотикам стремится искоренить страшные болезни, но резкое увеличение уровня рождаемости стало в основном результатом применения самых элементарных и всем давно известных гигиенических мер.

Не менее важно и то, что технологии, скорее всего, будут иметь огромное значение и оказывать огромное воздействие, а также то, что практически невозможно предвидеть, что технология либо практически ни к чему не приведет (как было в случае с идеей "летающего Ford T"), либо окажет минимальное социально-экономическое воздействие (как в случае с автоматизацией). И еще сложнее сказать заранее, какая технология будет иметь социальные последствия, а какая так и останется всего лишь технологией. Жюль Верн, самый успешный предсказатель технологических новшеств, за сто лет предвидел развитие технологий XX века, но только очень немногие ученые его времени воспринимали его идеи всерьез. Но и он не смог предсказать ни одного социального или экономического воздействия, оставшись преданным своему викторианскому обществу и экономике. В свою очередь, лучшие предсказатели экономических и социальных преобразований хуже всех способны предвидеть технологические новшества.

Таким образом, можно сказать, что единственной пользой от создания Бюро оценки технологий является то, что оно может

гарантировать полную занятость множеству низкопробных писателей-фантастов.

ПОТРЕБНОСТЬ В ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМ МОНИТОРИНГЕ

Однако самая большая опасность кроется в том, что заблуждение, что мы можем предвидеть воздействия любой новой технологии, приведет нас к тому, что мы начнем пренебрегать этой действительно важной задачей. Ведь технология действительно оказывает определенные воздействия, многие из которых весьма значимы, полезны или, наоборот, губительны. Чтобы понять это, не нужно быть предсказателем. Необходимо лишь внимательно наблюдать за реальным воздействием технологии после того, как оно начинает проявляться. В 1948 году не было практически никого, кто бы верно истолковывал возможности компьютера. Пять-шесть лет спустя люди уже могли понять их суть и вполне успешно это делали. В то время можно было часто услышать: "Каким бы ни было технологическое воздействие компьютера, с *социально-экономической* точки зрения он серьезной угрозы не несет". В 1943 году никто не мог предвидеть последствий применения ДДТ. А через десять лет ДДТ стал инструментом фермера, лесничего и животновода в любой точке планеты, превратившись в результате в весьма серьезный фактор экологии. Именно тогда люди должны были задуматься, какие шаги следует предпринять; должна была начаться работа над созданием пестицидов, которые не наносили бы такого вреда окружающей среде, как ДДТ; надо было найти компромисс между потребностью в производстве продуктов питания и охраной окружающей среды, чего мы так и не добились ни в результате неограниченного использования, ни в результате полного запрета на применение этих химикалий.

Технологический мониторинг представляет собой серьезную насущную задачу. Но он не имеет ничего общего с предсказаниями и прогнозами. Единственное, что допускает технический мониторинг в отношении *новой* технологии, — это предположение, где вероятность правильного вывода составляет сто к одному, но вероятность нанести вред намного выше, если продолжать двигаться в неправильном направлении и отвергать

самые плодотворные из новых технологий. Следует внимательно наблюдать за развивающейся технологией, т.е. за той, которая уже оказывает воздействия, настолько заметные, что их достаточно для выводов, проверки и оценки.

И наблюдение за развивающейся технологией с целью выявления присущих ей социальных воздействий является, прежде всего, управленческой обязанностью.

Не менее важными, но между тем полностью игнорируемыми сторонниками оценки технических решений, являются воздействия нетехнологических — т.е. социальных и экономических — нововведений и свершений. Их также нелегко предсказать до того, как они появятся, и их можно будет выявить, оценить и измерить. Таким образом, и они должны быть объектом тщательного мониторинга. И это опять-таки входит в задачи менеджмента.

КАК СПРАВИТЬСЯ С ВОЗДЕЙСТВИЯМИ

Первым шагом является выявление побочных воздействий. Но как менеджмент затем должен поступать с ними? Цель ясна: воздействия на общество и экономику, коллектив и отдельно взятого человека, которые не являются основной целью и миссией организации, должны быть сведены к минимуму и при возможности полностью устранены. Чем меньше будет возникать подобных воздействий, независимо от того, будут ли они влиять на сам институт, на общество или на физическую среду, тем лучше.

Если воздействие можно устранить путем сокращения деятельности, которая приводит к его возникновению, то это будет самым лучшим — и, по сути, единственным хорошим — решением.

Вероятно, управленческие полномочия и контроль взаимоотношений внутри трудового сообщества представляют собой ту область, в которой это действительно можно сделать, и это принесет пользу и организации, и самим менеджерам.

Однако в большинстве случаев полностью остановить эту деятельность невозможно. Таким образом, организации, как правило, приходится предпринимать систематические меры по устранению или хотя бы минимизации воздействия, но при этом

продолжать деятельность, вызывающую его.

Идеальный подход заключается в том, чтобы превратить ликвидацию воздействий в благоприятную бизнес-возможность, сулящую немалые прибыли. Одним из примеров служит способ, который применяла в течение почти двадцати лет одна из ведущих химических компаний Соединенных Штатов Америки Dow Chemical в борьбе с загрязнением воздуха и воды. Вскоре после окончания Второй мировой войны корпорация Dow пришла к выводу, что загрязнение воды и воздуха является нежелательным воздействием, от которого необходимо избавиться. Задолго до начала активных выступлений общественности в защиту окружающей среды компания Dow начала реализовывать стратегию нулевого загрязнения на всех своих предприятиях. После этого она начала превращать загрязняющие вещества, выделяемые из газов дымовых труб и сточных вод, в продукцию, пользующуюся определенным спросом, и создавать для нее специальные назначения и рынки.

Другим примером подобной стратегии является лаборатория токсичных отходов фирмы Du Pont. В 1920-х годах корпорация Du Pont, осознав всю вредность токсических побочных эффектов своих промышленных продуктов, открыла лабораторию для проверки веществ на токсичность и разработки процессов по ликвидации отравляющих примесей. Корпорация Du Pont занялась устранением вредного воздействия, которое в то время любой другой производитель химической продукции воспринимал как нечто само собой разумеющееся. Позднее компания Du Pont приняла решение выделить контроль над токсичностью производства в отдельное бизнес-направление. Лаборатория выполняет задания не только для Du Pont, но и для множества других клиентов, для которых она разрабатывает неядовитые соединения, проверяет продукцию на токсичность и т.д. Иными словами, от побочного воздействия удалось избавиться путем превращения его в благоприятную бизнес-возможность.

КОГДА ТРЕБУЕТСЯ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Попытки превратить устранение побочного воздействия в благоприятную бизнес-возможность не следует прекращать

никогда. Но очень часто это невозможно. Чаще всего устранение воздействия сопряжено с увеличением расходов организации. Вследствие этого оно превращается в недостаток, препятствующий конкурентоспособности, если, конечно, все остальные представители отрасли не начинают играть по тем же правилам. А это в большинстве случаев можно сделать только с помощью регулирования, т.е. определенной формы публичных действий.

Если воздействие невозможно устранить без увеличения расходов, менеджменту необходимо заранее продумывать и разрабатывать нормы и инструкции, которые смогут помочь в разрешении проблемы при минимальных затратах и с наибольшей пользой для общества и бизнеса. Следовательно, именно менеджеры несут ответственность за введение и использование регулятивных норм.

Менеджмент — и не только в сфере бизнеса — всегда старался уклониться от этой ответственности. Традиционный взгляд сводился к следующему: "лучшее правило — это отсутствие всяких правил". Но это срабатывает лишь тогда, когда воздействие можно превратить в благоприятную бизнес-возможность. Там же, где устранение воздействия накладывают на организацию определенные ограничения, регулирование всегда в интересах бизнеса, особенно ответственного бизнеса. В противном случае получится так, что его наказывают за "безответственность", пока жадные, беспринципные и более ловкие компании извлекают из этого выгоду.

И было бы непростительным безрассудством считать, что регулирования не будет.

Каждый раз, когда в автомобилестроительной отрасли возникал кризис, связанный с безопасностью водителя, или в компаниях коммунального хозяйства возникали проблемы, связанные с загрязнением воздуха, наказание для компаний, как правило, было довольно серьезным. Подобные кризисы всегда приводят к скандалам. Они становятся причиной государственных расследований, гневных публикаций и, в конце концов, потери доверия широкой общественности к отрасли в целом, к ее менеджменту и продукции. И в довершение всего организация облагается штрафными санкциями.

Тот факт, что широкая общественность на сегодняшний день не видит проблемы, не соответствует действительности. Неправда даже то, что общественность сегодня, как это было во всех описанных выше примерах, противостоит любым попыткам дальновидных бизнес-лидеров предотвратить надвигающийся кризис. А в итоге возникает скандал.

Одним из примеров служит неспособность международных нефтяных компаний заранее продумать и подготовиться к последствиям нефтяной концессии, влияние которой вполне можно было спрогнозировать к концу Второй мировой войны. Другим примером является неспособность американской промышленности обдумать нормы регулирования иностранных инвестиций, которые могли бы быть приняты в Канаде и позволили бы ей сохранить политическую независимость и при этом обеспечили бы США доступ к канадскому капиталу (оба примера подробно описаны в главе 59).

Еще в 1955 году фармацевтической индустрии Соединенных Штатов Америки было известно, что существующие правила и процедуры тестирования новых лекарственных препаратов не дают нужных результатов. Они были разработаны задолго до появления современных эффективных препаратов и их не менее сильных побочных эффектов. Однако любую фармацевтическую компанию, которая пыталась заставить отрасль взглянуть в лицо этой проблеме, остальные "члены клуба" немедленно заставляли замолчать. "Не раскачивайте лодку", — говорили ей. По слухам, одна компания разработала принципиально новый подход и новые регулятивные процедуры, но ее убедили "похоронить" все инновации в своих архивах.

А потом разразился громкий скандал с талидомидом. Он, в сущности, показал эффективность американской системы контроля и управления: в то время как использование талидомида в европейских странах было разрешено, регулятивные органы Соединенных Штатов на раннем этапе обеспокоило вредное побочное воздействие препарата, и он не был одобрен. В результате в США не появились на свет дети-калеки из-за того, что беременные женщины принимали талидомид, как это произошло в Германии, Швеции и Англии. Но этот скандал и в США вызвал

огромную волну беспокойства, связанного с тестированием лекарств на безвредность. И поскольку отрасль вовремя не занялась проблемой, не обдумала правильное ее решение и не призывала общественность выступить в его защиту, Конгресс США в панике принял ряд законов, призванных помешать разработкам и выведению на рынок новых препаратов. Но самым парадоксальным является то, что эти законы вряд ли могут помешать возникновению нового талидомида.

Однако создается впечатление, что бизнес так и не усвоил урок. Так, например, бизнесу останется винить только себя, если современное законодательство вредит или подрывает частную систему пенсионного обеспечения Соединенных Штатов Америки. Начиная с 1940-х годов, когда пенсионные планы только начинали широко применяться в американском бизнесе, менеджеры знали, что все пенсионные программы имеют два серьезных нежелательных последствия. Во-первых, они наказывают работника, решившего сменить работодателя, даже если он вынужден сделать это не по своей воле, т.е. попав под сокращение. Во-вторых, большая часть частных пенсионных планов не защищает сотрудника в случае банкротства и ликвидации организации, в которой он работает. С обоими этими отрицательными последствиями можно было справиться относительно легко и без привлечения больших средств. Но было непопулярным даже говорить об этих проблемах, особенно в компаниях, в которых большинство работников являются членами профсоюзов. И менеджмент всячески избегал решения этой проблемы. В результате этого пенсионная система американского бизнеса находится сегодня под угрозой серьезных ограничений, а то и полной ликвидации из-за возможного запрета в законодательном порядке. В этом случае расходы компаний на пенсионное обеспечение значительно возрастут, причем намного больше, чем потребовалось бы для обеспечения сотрудников необходимой защитой.

Уступки и компромиссы

Решение любой проблемы, связанной с нежелательным

воздействием, требует определенных уступок и компромиссов. Выйдя за конкретные рамки, воздействие требует больше денежных затрат, энергии, ресурсов или средств, чем реальная польза от деятельности, в результате которой оно возникает. Тут важно принять решение, которое обеспечит оптимальное соотношение выгод и потерь. Как правило, сотрудники самой отрасли это понимают, а посторонние люди не способны это осознать, поэтому решение, предлагаемое ими, не учитывает сложностей, связанных с поиском компромиссов.

Каким должен быть компромисс, когда речь идет о запоздалом беспокойстве за окружающую среду, которой наносит вред открытая добыча угля, и о резком повышении безопасности шахтеров при переходе от подземной разработки к открытой? Подземная угледобыча никогда не была безопасной. Она всегда будет наносить определенный вред здоровью шахтеров из-за каменноугольной пыли и загрязненного воздуха, неизбежных при разработке подземным способом. С другой стороны, открытые горные работы считаются относительно безопасным видом деятельности и сопряжены с меньшей угрозой для здоровья людей. Но где же компромисс между жизнями людей и красотой природы и чистыми незагрязненными источниками воды?

К этой проблеме добавляется выбор между издержками, связанными с ущербом, который наносится окружающей среде, и расходами на обеспечение рабочих мест, надлежащего уровня жизни и устранения угрозы для здоровья людей, которые живут в неотапливаемых домах и ходят по неосвещенным улицам из-за непомерно высоких цен на электроэнергию.

То, что происходит, когда менеджмент не в состоянии признать оказываемое его организацией воздействие и найти возможное компромиссное решение, великолепно продемонстрировал американский опыт контроля над автомобильными выбросами в атмосферу вредных веществ.

Уже с конца Второй мировой войны, когда в Лос-Анджелесе вошло в обиход новое слово "смог", производители отлично понимали необходимость подобного контроля. Однако автомобилестроительная индустрия полностью полагалась на свои службы связи с общественностью, которые утверждали, что

общественность появление смога не беспокоит. А затем в 1960-х годах общественность внезапно запаниковала и потребовала принятия радикальных законов, контролировавших выброс газообразных отходов. Но вполне вероятно, что новые механизмы контроля не смогут уменьшить выброс вредоносных веществ. Они способны контролировать уровень выбросов в новых автомобилях, но вряд ли смогут изменить ситуацию из-за огромного количества автомобилей, выпущенных несколько лет назад. Одно можно утверждать с полной уверенностью: эти механизмы контроля газообразных выбросов приведут в свою очередь к новому, весьма значительному загрязнению, намного увеличат потребление энергии, необходимой для работы автомобиля, что будет означать больший расход топлива. Это повлечет за собой увеличение объема очищаемой нефти, которая представляет собой один из наиболее вредоносных для окружающей среды видов промышленной деятельности. В то же время это серьезно скажется на себестоимости автомобиля и его технического обслуживания. Мы не знаем, какие компромиссные решения можно было бы найти в данной ситуации, поскольку отрасль пока не выполнила свою работу. Но расплачиваться и страдать за это придется как индустрии, так и общественности.

Общественность с энтузиазмом принимает мудрые решения подобных проблем, если менеджмент предлагает их до того, как разразится скандал. Это подтверждает двадцатилетний опыт *Комитета экономического развития (CED — Committee for Economic Development)* и любой другой предпринимательской или промышленной группы, которая брала на себя ответственность за свое воздействие и влияла на него с помощью знаний и компетентности своих лучших представителей.

Большинству менеджеров это хорошо известно. И все же вопреки всему они часто надеются, что проблема исчезнет сама собой. Они постоянно откладывают ее обдумывание, не говоря уже о том, чтобы предпринять какие-то конкретные действия. В лучшем случае они могут выступить с обращением к общественности, а в случае поражения начинают арьергардные бои.

Ответственность за социальные воздействия в результате деятельности организации лежит на менеджменте, но не потому,

что это социальная ответственность, а потому, что это предпринимательская ответственность. Идеальный вариант в данном случае — превратить устранение такого воздействия в благоприятную бизнес-возможность. Но если это невозможно, менеджмент должен разработать соответствующие регулятивные нормы, в которых должно найти отражение оптимальное соотношение выгод и потерь и мнение общественности.

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КАК БЛАГОПРИЯТНЫЕ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ

Социальные проблемы представляют собой нарушения деятельности общества и потенциально — "дегенеративные заболевания" политического образования. Это социальное зло. Но для менеджмента организаций и прежде всего для руководителей бизнес-сферы они являются вызовом, на который нужно обязательно ответить. Это основные источники благоприятных возможностей, ведь одной из функций бизнеса, и в меньшей степени других основных институтов, является удовлетворение потребностей общества и одновременно — потребностей своего института путем превращения решения социальной проблемы в бизнес-возможность.

Именно бизнес должен превратить изменение в инновацию, т.е. в новый бизнес. И лишь плохой бизнесмен полагает, что инновация имеет отношение исключительно к технологии. За всю историю существования бизнеса социальные сдвиги и инновации были по крайней мере не менее важны, чем технологические. Так или иначе, основные отрасли промышленности XIX века стали прежде всего результатом превращения новой социальной среды — индустриального города — в бизнес-возможность и бизнес-рынок. Это стало причиной освещения городов сначала газом, а позднее электричеством, появления трамваев и троллейбусов, телефона, газет и универсальных магазинов — и это далеко не полный список.

Таким образом, самые значимые возможности превращения социальных проблем в бизнес-возможности могут заключаться не в новых технологиях, товарах или услугах. Они могут заключаться в разрешении социальной проблемы, т.е. в социальной инновации,

которая впоследствии прямо и косвенно приносит пользу и укрепляет компанию и отрасль в целом.

Успех некоторых наиболее преуспевающих бизнес-предприятий во многом является результатом именно социальных инноваций. Ниже приведены некоторые примеры из американской истории.

Джулиус Розенвальд, "городской пижон", основавший компанию Sears, Roebuck, изобрел и много лет подряд финансировал программу County Farm Agent. Он выявил такие социальные проблемы, как нищета, неграмотность и изоляция американских фермеров, которые еще в начале XX века составляли половину населения Соединенных Штатов Америки. У американцев была возможность получать знания, которые могли бы помочь им производить больше нужной продукции и получать больше прибыли, но эти знания были недоступны фермерам. County Farm Agent больше, чем какая-либо новая технология, оборудование или сорта семян, стимулировала "бум производительности" на американской ферме. Розенвальд увидел не только социальную проблему, он увидел также в ее решении благоприятную возможность для своего бизнеса. Ведь главными преградами для развития бизнеса Sears были как раз нищета, неграмотность и изоляция фермеров. С улучшением положения и ростом благосостояния фермера совершенствовался и развивался рынок компании Sears. И в конце концов люди начали относиться к Sears, как к "другу фермера".

Отношение к решению социальной проблемы как к благоприятной бизнес-возможности сыграло также важную роль в стремительном росте корпорации Ford на раннем этапе ее становления.

Годы перед началом Первой мировой войны ознаменовались в Соединенных Штатах постоянными рабочими волнениями, возрастающим разочарованием работников и высоким уровнем безработицы. Часто оплата труда квалифицированного рабочего составляла всего 15 центов в час. Именно на таком фоне в конце 1913 года руководство Ford Motor Company объявило о своей готовности гарантировать каждому сотруднику жалование в 5 долларов в день, что в два-три раза превышало существующие в то время нормы. Генеральный директор компании Джеймс Кузене, который заставил своего сопротивляющегося партнера Генри Форда согласиться на

это, прекрасно сознавал, что в ближайшем будущем фонд заработной платы корпорации увеличится втрое. Однако он был также глубоко убежден в том, что тяготы и лишения рабочих стали настолько невыносимыми, что желаемые результаты могли дать только радикальные меры. Кроме того, Кузене предвидел, что реальные затраты на рабочую силу, несмотря на трехкратное увеличение заработной платы, должны сократиться, и последующие события вскоре доказали его правоту. До того как Ford удалось с помощью одного заявления изменить всю экономику труда Соединенных Штатов Америки, текучесть кадров в Ford Motor Company была настолько высока, что в 1912 году, чтобы сохранить штат в 10000 рабочих, компании пришлось нанять 60 тысяч человек. С введением новой политики заработной платы текучесть кадров почти полностью прекратилась. Окончательная сумма сэкономленных средств была настолько значительной, что, несмотря на резкое подорожание всех используемых в автомобилестроении материалов, в течение следующих нескольких лет корпорация Ford могла успешно производить и продавать свой "Ford T" по более низкой цене и все равно зарабатывать на каждом проданном автомобиле большую прибыль. Именно экономия расходов на трудовые ресурсы, которая стала возможной благодаря повышению заработной платы, обеспечила компании господство на рынке. Но действия корпорации изменили также все американское индустриальное общество, поскольку они заложили основу для появления среднего рабочего класса.

Компания IBM также обязана своим успехом решительным действиям, направленным на разрешение социальной проблемы. В годы Великой депрессии IBM была небольшой и незаметной компанией, поэтому ее действия не имели такого результата, как объявление корпорации Ford об оплате труда пять долларов в день за двадцать лет до этого. Однако, предоставляя сотрудникам гарантию занятости и выплачивая им стабильную зарплату вместо почасовой оплаты (см. главу 20), компания IBM действовала не менее смело и прогрессивно, чем в свое время корпорация Ford. Деятельность IBM также была направлена на разрешение главной социальной проблемы того времени — она стремилась уничтожить ощущение страха, нестабильности и потери собственного

достоинства, которое выработалось у американских рабочих за годы Великой депрессии. И она сумела превратить излечение социальной болезни в благоприятную бизнес-возможность. Именно благодаря этой деятельности был сформирован фонд сотрудников, десять лет спустя обеспечивший стремительный рост ИВМ и ее мощное освоение абсолютно новой сферы компьютерных технологий.

А теперь еще один пример, но на это раз европейский.

Становление компании Olivetti как одного из ведущих мировых производителей офисной техники основывалось на двух глубоких убеждениях Адриано Оливетти, который в 1920-х годах унаследовал небольшую, никому не известную и не приносящую особых прибылей семейную компанию в небольшом городке Иврея на севере Италии. Он увидел возможность выделить свою компанию и ее продукцию из массы ей подобных с помощью хорошего дизайна. За десять лет именно дизайн Оливетти принес ему признание на рынке. Даже в агрессивной классовой ненависти, характерной для Италии, он увидел благоприятные бизнес-возможности. Трудовое сообщество, в котором он объединил в единое целое менеджера и работника, обеспечило ему исключительную производительность труда, высокое качество продукции, рабочую силу, готовую использовать новые технологии, и вместе со всем этим конкурентоспособность и прибыльность.

В современном обществе одной из серьезных социальных проблем, которую можно решить путем превращения ее в бизнес-возможность, является усталость, разочарование и истощение работника умственного труда среднего возраста и его потребность во второй карьере¹. Скрытые издержки, связанные с работниками умственного труда среднего возраста — менеджерами и профессионалами, — которые состарились на работе, потеряли к ней интерес и продолжают выполнять ее почти автоматически, могут быть намного больше, чем те, которые несла корпорация Ford в 1913 году в связи с текучестью кадров.

¹ Подробнее об этом см в. моей книге *Эпоха разрыва*, в частности главу 13.

Кроме того, неудовлетворенность и безмолвное отчаяние этих мужчин и женщин может таить в себе огромную социальную угрозу для общества, как было в случае с бедностью, горечью и отчаянием страждущего работника физического труда в недалеком прошлом. Нет ничего более губительного для человеческой психологии, чем успех, превратившийся в разочарование. Первая компания, которая займется этой проблемой и превратит ее в бизнес-возможность, сможет извлечь огромные выгоды, сопоставимые с успехами корпорации Ford 60 лет назад, Olivetti и IBM — сорок лет назад.

Борьба с социальным злом путем не искоренения, а превращения его в бизнес-возможность ни в коем случае не является задачей только бизнес-компаний. Это обязанность всех институтов нашего общества организаций.

Сегодня много говорят о кризисе современного университета, и этот кризис действительно имеет место. Однако в некоторых странах его сумели превратить в благоприятную возможность. В Великобритании, например, открыт Заочный университет, который использует возможности телевидения, чтобы сделать университетское образование доступным каждому, который к этому стремится. В Калифорнии небольшой малоизвестный University of Pacific, расположенный в Стоктоне, занимается строительством университета нового образца. Тут используют не только стремление молодых людей к знаниям, но и их готовность стать ответственными участниками процесса обучения.

Розенвальда, Форда, Уотсона из IBM и Оливетти поначалу высмеивали как непрактичных мечтателей. Им говорили, что никому еще не удалось разрешить проблему, за которую они брались. Но спустя десять-пятнадцать лет их решения уже считали "очевидными". Правильное решение всегда очевидно, если оценивать его с точки зрения произошедших событий. Главное то, что эти люди и их компании смогли выявить главную социальную проблему и задались вопросом: "Как можно ее разрешить, превратив в бизнес-возможность?"

Любое бизнес-предприятие, да и, по сути, любой институт должны обязательно заниматься новаторством, стремясь превратить

социальные проблемы в возможности для более продуктивной работы и внесения своего вклада в развитие общества.

В последние двадцать пять лет организованные технологические исследования стали для нас привычным явлением. Социальные же инновации продолжают носить в основном случайный характер и зависят от отдельно взятого предпринимателя, столкнувшегося с той или иной новой возможностью. Эту ситуацию необходимо изменить. В обществе организаций каждый институт должен проводить свою научно-исследовательскую и опытно-конструкторскую работу с целью улучшения социальной среды точно так же, как это делается в сфере технологий. Менеджмент должен нацеливать свои усилия на выявление трудностей, кризисных ситуаций и проблем общества в целом и местного сообщества и работать над внедрением нововведений, которые смогут превратить решение этих проблем в благоприятную бизнес-возможность для их организаций.

"ДЕГЕНЕРАТИВНЫЕ БОЛЕЗНИ" ОБЩЕСТВА

Социальные проблемы, которые менеджерам удалось превратить в бизнес-возможности, скоро перестают быть проблемами, но другие, скорее всего, перерастают в "хронические жалобы" и даже в "дегенеративные болезни".

Далеко не каждую социальную проблему можно разрешить путем превращения ее в бизнес-возможность. И действительно, самые серьезные из подобных проблем, к сожалению, в данный подход не вписываются.

Например, ни одной компании за всю историю США не удалось пока справиться с самой серьезной "дегенеративной болезнью" американского общества — расовой проблемой. За нее нельзя браться, пока все общество в целом не изменит своего отношения и убеждений, но это, как правило, происходит, когда предпринимать что-либо уже поздно. И даже если менеджменту одной компании в конце концов удастся найти решение этой проблемы, остальные вполне могут за ним не последовать. Решение может быть найдено, но, несмотря на то, что оно правильное, его могут так и не начать

применять на практике. И эта проблема по-прежнему остается острой и неразрешенной.

В 1914-1920-х годах американскому бизнесу пришлось последовать за Фордом, хотя этому во многом способствовала нехватка рабочей силы после Первой мировой войны. Но лишь немногие американские компании, несмотря на их очевидный успех, последовали примеру IBM, и еще меньше итальянских компаний решили идти вслед за Olivetti.

В чем же заключается социальная ответственность менеджмента в отношении социальных проблем, которые со временем перерастают в "хронические" или "дегенеративные болезни"?

Социальные проблемы — это проблемы менеджмента. Обеспечение "здоровья" корпорации входит в обязанности ее руководителей. Стабильный бизнес и нездоровое общество несовместимы. Процветающие предприятия требуют не менее процветающего или, по крайней мере, хорошо функционирующего общества. "Здоровье" местного сообщества — это непереносимое условие успешного и развивающегося бизнеса.

И глупо было бы надеяться, что эти проблемы исчезнут, если взглянуть на них по-другому. Проблемы исчезают лишь благодаря тому, что кто-то пытается тем или иным образом их решить.

При возникновении любой подобной проблемы менеджменту следует определить, удавалось ли кому-нибудь раньше добиться положительных результатов при решении похожей проблемы. Тот факт, что лишь некоторые американские предприятия воспользовались примером компании IBM, некоторые итальянские последовали по пути Olivetti, и только немногие немецкие организации по пути корпорации Zeiss, — это ошибка менеджмента. И эта ситуация очень мало отличается от просчетов менеджмента в процессе обеспечения конкурентоспособности технологии и выпускаемой организацией продукции. И причины, в общем, тоже во многом похожи: недальновидность, инертность и некомпетентность.

Однако остаются еще и крупные, опасные нарушения функционирования общества, и для этих социальных проблем еще никому не удалось найти подходящего решения. Такие проблемы,

судя по всему, вообще невозможно разрешить или хотя бы смягчить, превратив их в бизнес-возможности.

В какой мере бизнес-компания или любая другая организация нашего общества, преследующая конкретные цели, способна справиться с проблемой, которая возникла не в результате ее бизнес-деятельности и которую нельзя превратить в возможность продуктивной работы для достижения поставленной цели и реализации миссии? В какой степени следует позволить этим институтам — бизнес-компаниям, университету или больнице — брать на себя ответственность?

Современные краснобаи, как правило, не обращают внимания на подобные вопросы. "Вот черное гетто, — говорит мэр Нью-Йорка Линдсей. — Никто не знает, как с ним поступить. Что бы ни предпринимало правительство, социальные работники или местное сообщество, создается впечатление, что положение только ухудшается. Поэтому лучше, чтобы ответственность за решение этой проблемы взял на себя крупный бизнес".

Неистовые попытки мэра Линдсея найти того, на кого можно было бы переложить все бремя ответственности, понятны; и проблема, пока еще явно побеждающая его, действительно представляет собой большую, если не сказать огромную, угрозу для его города, для американского общества и для всего Западного мира. Но достаточно ли будет ради ее решения превратить проблему черного гетто в одну из сфер социальной ответственности бизнес-менеджмента? Есть ли у социальной ответственности границы? И если да, то каковы они?

ГРАНИЦЫ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Первая обязанность менеджмента: его институт — Потребность знать минимальные требования к прибыльности — Приносить пользу и хорошо делать свою работу ~ Границы компетентности — Ограничения системы ценностей — Сферы некомпетентности — Рамки полномочий — Никакой ответственности без полномочий — Когда надо сказать "нет" — Готовность выработать альтернативы — Границы социальной ответственности как центральная проблема менеджмента и общества организаций

Менеджер — это слуга. Его господином является институт, которым он руководит, и, следовательно, его первостепенной обязанностью является преданность своей организации. Его основная задача заключается в том, чтобы способствовать выполнению миссии своей организации (будь то коммерческое предприятие, больница, школа или университет) и внесению вклада, ради которого она и была создана. Человека, который пользуется своим положением руководителя крупной организации, чтобы стать общественной фигурой и лидером в борьбе с социальными проблемами, в то время как его собственная компания или университет, брошенные на произвол судьбы, постепенно деградируют, нельзя считать хорошим политиком. Это безответственная личность, которая не оправдывает оказанного ей доверия.

Реализация конкретной миссии организации также является необходимостью и заданием менеджмента первостепенной важности. Общество не выиграет, а непременно проиграет, если работоспособность института при выполнении его основной задачи снизится или ухудшится. Выполнение возложенных на нее функций — это первая социальная обязанность любой организации.

Если она безответственно подходит к своей деятельности, то ничего другого она также не умеет. Обанкротившееся предприятие — нежелательное место работы, и вряд ли оно может стать приятным соседом для местного сообщества. Оно не в состоянии накопить капитал для обеспечения рабочих мест завтрашнего дня и благоприятных возможностей для сотрудников, которые будут на нем работать в будущем. Университет, который не способен подготовить лидеров и профессионалов завтрашнего дня, нельзя считать социально ответственным институтом, в скольких бы добрых делах и начинаниях он ни участвовал.

Таким образом, первым ограничением социальной ответственности менеджмента следует считать повышенную ответственность за эффективную деятельность института, который является "хозяйном" менеджера. Это в первую очередь относится к бизнес-компаниям, т.е. экономическому институту общества. Любое решение социальной проблемы, кроме превращения ее в дополнительную бизнес-возможность и достижения конкретных результатов, приводит к дополнительным социальным накладным расходам. Эти расходы нельзя поддержать прибылями, что бы там ни утверждали популисты-теоретики. Они покрываются либо из текущих расходов (т.е. клиентом или налогоплательщиком), либо из капитала (т.е. за счет снижения заработной платы и ухудшения уровня жизни работников). Покрыть издержки и накопить капитал можно лишь благодаря успешной экономической деятельности. Удовлетворение всех других потребностей общества в любом случае оплачивается из разницы между текущими объемами производства и потребления, т.е. за счет избыточного продукта.

Это еще раз подчеркивает обязанность менеджеров предвосхищать возникновение проблем и находить компромиссные решения. На каком этапе решение становится непозволительно дорогостоящим для общества, потому что снижает эффективность уже существующих и необходимых институтов — будь то в сфере экономики, здравоохранения, образования или вооруженных сил? Что представляет собой оптимальное равновесие между потребностью преодолеть социальную проблему и потребностью сохранить высокие показатели деятельности существующих социальных

институтов? И на каком этапе человек рискует перестать проявлять социальную активность и таким образом стать причиной новых и более серьезных проблем, отягощая уже существующие институты? В какой момент мы достигаем наиболее прочного равновесия между старыми затратами и новыми выгодами?

Менеджеры должны уметь осмыслить действительность через призму ограничений социальной ответственности, которые налагает их обязанность обеспечивать высокую работоспособность организаций, которыми они управляют.

Если речь идет о бизнес-предприятии, то для этого необходимо знать цели компании в основных областях (см. главы 8 и 9). Для этих целей устанавливают *минимальные* производственные задачи, которые должны быть выполнены в ходе реализации миссии корпорации. Пока эти задачи выполнимы, предприятие может функционировать нормально. Если же достижению цели в любой из сфер что-то мешает, то под угрозой оказывается эффективность всего предприятия.

Менеджменту прежде всего необходимо знать минимальные требования к прибыльности, которую необходимо обеспечить при любых возможных угрозах бизнесу. Предприятию эти данные необходимы для принятия правильных решений. Но организация также должна уметь объяснить суть своих решений и другим заинтересованным лицам: политикам, прессе, широкой общественности. Пока менеджеры будут оставаться заложниками собственного незнания главной цели и функции прибыли, т.е. пока они будут продолжать мыслить и приводить доводы с точки зрения "стимула к получению прибыли", они не смогут ни принимать рациональные решения относительно социальных обязательств, ни пояснять свой выбор другим людям как внутри компании, так и за ее пределами.

В настоящее время популярно следующее высказывание: "Бизнесу недостаточно хорошо делать свою работу, он также должен приносить пользу обществу". Но чтобы приносить пользу обществу, бизнес прежде всего должен хорошо делать свою работу (по сути, очень хорошо ее делать).

Каждый раз, когда компания игнорирует ограничения и берет на себя социальные обязательства, которые не может позволить себе с экономической точки зрения, она очень скоро сталкивается с

серьезными проблемами.

Компания Union Carbide не была социально ответственной, когда открывала свое предприятие в Вене (штат Западная Виргиния) с целью создания новых рабочих мест. В сущности, она проявила безответственность. Первым делом ей следовало признать, что такой завод будет неприбыльным, а используемый производственный процесс — устаревшим. Такое предприятие в лучшем случае с большим трудом могло некоторое время держаться на плаву, а это неизбежно вело к тому, что завод не мог нести социальную ответственность даже за свое собственное воздействие на окружение. Именно потому, что предприятие изначально было нерентабельным, корпорация Union Carbide так долго противилась всем требованиям относительно его модернизации и обновления. В конце 1940-х годов, когда обеспокоенность общества нехваткой рабочих мест намного превосходила его беспокойство относительно загрязнения окружающей среды, компания не сумела предвидеть это требование. Но если быть внимательным, то требования подобного рода можно предсказать всегда. Поэтому действия, продиктованные экономически непозволительной и несостоятельной социальной ответственностью, всегда будут проявлениями безответственности. Это решения, основанные исключительно на чувствах. Следствием подобного поведения всегда являются большие убытки.

Точно так же, по всей вероятности, и корпорация Deltac в Буэнос-Айресе поступила скорее излишне чувствительно, чем социально ответственно, когда как все остальные крупные компании мясоперерабатывающей промышленности пришли к выводу, что у отрасли нет шансов на выживание. Компания взяла на себя обязательства, выходящие за рамки здравого смысла. Намерение было добрым и достойным уважения, как и в случае Union Carbide. Можно возразить также, что компания Deltac пошла на этот риск вполне обдуманно. Кроме того, печальный результат ее решения был обусловлен больше внутренней политикой Аргентины, чем действиями или бездействием компании Deltac. Однако руководство Deltac пошло на больший риск, чем предполагала истинная социальная ответственность.

Такое же ограничение социальной ответственности применимо и к неэкономическим институтам. В них менеджер также обязан поддерживать на нужном уровне эффективность организации, которой он управляет. Рисковать ею, какими бы добрыми ни были намерения менеджмента, безответственно. Институты данного типа также являются капитальными активами общества, и от их деятельности общество зависит так же, как от деятельности коммерческих компаний.

Понятно, что такая позиция будет очень непопулярной. Намного популярнее сегодня быть "прогрессивным". Однако менеджеры и особенно менеджеры основных организаций общества получают зарплату не за то, что становятся героями популярной прессы. Им платят за хорошую работу и за ответственные действия.

Границы компетентности

Браться за выполнение задач, для которых вас не хватает навыков, не только безответственно, но и очень жестоко. Подобное поведение формирует ожидания, которые вы впоследствии ни за что не оправдаете.

Институт (и особенно бизнес-предприятие) должен обязательно обладать всеми компетенциями, необходимыми ему для того, чтобы должным образом нести ответственность за свои действия. Но в сферах социальной ответственности, выходящих за рамки оказываемого организацией воздействия, права и обязанности действия ограничиваются имеющимися компетенциями.

В частности, институту лучше отказаться от выполнения задач, не соответствующих его системе ценностей. Любые умения и знания приобрести довольно просто, но не так-то просто в одночасье изменить личность. Вряд ли кому-нибудь удастся добиться каких-то успехов в областях, к которым он не испытывает интереса. Если бизнес либо иной институт занимается проблемами одной из таких областей только потому, что существует соответствующая социальная потребность, он вряд ли поручит эту задачу своим лучшим кадрам и вряд ли будет

должным образом их поддерживать. Он вряд ли сможет досконально понять, в чем суть этой задачи. С полной уверенностью можно утверждать, что многие действия в данном случае будут неверными. Следовательно, это может принести больше вреда, чем пользы.

То, как явно не следует поступать, наглядно продемонстрировали на своем примере американские университеты в 1960-х годах, когда они поспешили взять на себя социальную ответственность за проблемы крупного города. В университете работали компетентные специалисты из многих областей, которые могли помочь в их решении, но задания в основном носили политический характер. Речь шла о ценностях политического деятеля, а не ученого. Необходимы были умения и навыки в поиске компромиссных решений, мобилизации усилий и, прежде всего, установления приоритетов. А подобные навыки ученый вряд ли будет когда-либо продвигать, не говоря уже о том, чтобы стремиться проявить себя в этом деле. Они практически противоположны объективности и "поиску истины", которые непременно входят в основные ценности любого научного сообщества. Таким образом, подобные задания выходили за рамки компетенции университета и противоречили его системе ценностей.

Стремление университета взять на себя выполнение этих задач привело к неминуемому снижению эффективности и результативности их работы. Это также навредило репутации, престижу университета и снизило доверие общества к нему. Университеты так и не смогли помочь городу в решении его проблем, но своими действиями серьезно навредили собственной эффективности.

Крупные корпорации Нью-Йорка повели бы себя абсолютно безответственно, если бы отреагировали на призыв мэра Линдсея взять под опеку черное гетто. Сделав это, они могли только навредить и жителям гетто, и самим себе (что они, по всей вероятности, поняли сами).

Границы компетентности частично определяются обстоятельствами. Если у альпиниста в высокогорье Гималаев внезапно начался острый приступ аппендицита и можно с полной

уверенностью утверждать, что без операции он погибнет, то любой врач, имеющийся в команде, обязательно станет оперировать в таких нелегких условиях, даже если он дерматолог и ему ни разу в жизни не приходилось делать операции. Однако любого дерматолога, каким бы квалифицированным врачом он ни был, сочтут безответственным, и против него могут выставить иск о профессиональной небрежности и даже обвинить в преднамеренном убийстве, если он будет оперировать человека в условиях, когда доступен квалифицированный хирург или хотя бы терапевт.

Следовательно, менеджеры, должны как минимум точно знать, в чем они и их институты явно *некомпетентны*. Бизнес-компании в положении абсолютной некомпетентности оказываются, как правило, в "нематериальной" сфере. Сила бизнеса — в его отчетности и измеримости. Этими проблемами занимаются в ходе пробного маркетинга, оценки производительности труда и выдвижения требований к рентабельности. Коммерческим предприятиям, в которых этим направлениям деятельности уделяется недостаточно внимания, не хватает глубины. Кроме того, они оказываются за рамками взаимопонимания, т.е. выпадают из собственной системы ценностей. Там, где критерии носят нематериальный характер, например политические мнения и эмоции, одобрение и порицание общества, мобилизация усилий сотрудников и структурирование соотношения сил, бизнес редко чувствует себя комфортно. Он редко уважает ценности данного типа и, следовательно, вряд ли будет обладать необходимой компетенцией.

Однако в этих областях зачастую возможно со всей четкостью и ясностью определить цели для *конкретных частных задач*. Как правило, можно преобразовать части проблемы, которые сами по себе выходят за рамки компетенции бизнеса, в работу, которая будет соответствовать этой компетенции и общей системе ценностей бизнес-предприятия.

Никому в Соединенных Штатах не удалось добиться серьезных результатов в привлечении к труду неработающих чернокожих подростков. Но бизнес в этой сфере проявил себя не хуже любых других институтов: школ, правительственных

программ, общественных организаций. Эту задачу можно выявить и конкретизировать. Тут можно установить цели, оценить качество работы. И, следовательно, бизнес вполне может сделать свой вклад в решение такой задачи.

Прежде чем согласиться с требованием о необходимости взять на себя ту или иную социальную ответственность и приступить к решению той или иной проблемы, менеджменту следует подумать, с помощью какой части задания можно было бы сделать так, чтобы вся работа соответствовала компетенции его института. Существует ли вообще такая область, которую можно выделить с использованием материальных целей и измеримой эффективности, — в том смысле, в котором менеджеры понимают эти абсолютно неточные термины? Если ответ на этот вопрос положительный, то мысли относительно принятия на себя социальной ответственности будут оправданы. Но если ответ отрицательный, а во многих сферах именно таким он и будет, то бизнес-предприятию следует оказать сопротивление, какой бы серьезной ни была проблема и каким бы безотлагательным ни было требование, выдвигаемое его институту. В противном случае компания может только навредить себе и обществу. Она не сможет нормально функционировать, а значит, нести ответственность.

РАМКИ ПОЛНОМОЧИЙ

Самое важное ограничение социальной ответственности — это ограничение полномочий. Любой специалист в области конституционного права отлично знает, что такого понятия, как "ответственность", в политическом словаре не существует. Есть такое понятие, как "ответственность *и* полномочия". Тот, кто принимает на себя полномочия, автоматически несет определенную ответственность. И тот, кто берет на себя ответственность, должен иметь определенные полномочия. Это как две стороны одной медали. Следовательно, социальная ответственность изначально предполагает наличие определенных полномочий.

В данном случае вопрос полномочий как ограничения

социальной ответственности опять возникает не в связи с конкретными воздействиями организации, ведь воздействие — это результат исполнения ею полномочий, даже если это происходит случайно или ненамеренно. А вот тогда наступает ответственность.

Но там, где бизнес или любой другой институт нашего общества организаций просят взять на себя социальную ответственность за одну из проблем общества и местного сообщества, менеджеры должны очень хорошо подумать о том, законны ли полномочия, которые несет с собой эта ответственность. В противном случае речь будет идти уже о неправомерном присвоении прав и, следовательно, о безответственности.

Каждый раз, когда перед бизнесом выдвигается требование взять на себя ответственность за что-либо, менеджменту необходимо задать вопрос: "Располагает ли компания необходимыми полномочиями, и надо ли ей вообще их иметь?" Если у бизнеса нет и не должно быть таких полномочий (а в большинстве сфер именно так и бывает), тогда к его готовности взять на себя ответственность необходимо отнестись с большим подозрением. Это уже не ответственность, а жажда власти.

Позиция Милтона Фридмана (см. главу 24), в соответствии с которой бизнес должен заниматься исключительно своим конкретным делом, т.е. ограничиться деятельностью в экономической сфере, вовсе не предполагает отрицания ответственности. В сущности, это единственная последовательная позиция в свободном обществе. Можно совершенно четко доказать, что любая другая позиция может лишь подорвать и скомпрометировать свободное общество. Любая другая позиция может означать только то, что бизнес возьмет на себя полномочия и ответственность за принятие решений в областях, выходящих за рамки сугубо экономической сферы, т.е. областях, которые являются либо должны являться сферами влияния правительства, человека или других организаций. Ведь, повторюсь, кто бы ни взял на себя ответственность, в скором будущем ему будут предоставлены соответствующие полномочия. В истории можно найти этому множество подтверждений.

С этой точки зрения современных критиков крупного

бизнеса можно справедливо обвинить в попытке превратить крупный бизнес в нашего господина.

Американский общественный деятель Ральф Нэyder считает себя врагом крупного бизнеса, и бизнес и широкая общественность воспринимают его именно в таком качестве. Поскольку Нэyder требует, чтобы бизнес нес ответственность за качество и безопасность продукции, его, естественно, заботит вопрос законности бизнес-ответственности, т.е. ответственности организации за эффективность ее деятельности и за ее вклад. Единственный вопрос — помимо сомнений относительно точности фактов и стиля кампании Нэйдера — заключается в следующем: не обойдется ли требование безупречности бизнеса, выдвигаемое Нэyderом, потребителю намного дороже, чем те недостатки и пороки, с которыми он пытается бороться? Единственным решением тут являются компромиссы.

Но Ральф Нэyder прежде всего требует, чтобы крупный бизнес взял на себя ответственность во множестве сфер, не имеющих отношения к его товарам и услугам. Если с ним согласиться, то это приведет лишь к превращению менеджмента больших корпораций во власть в последней инстанции во многих областях, которые, по сути, являются сферами влияния иных институтов.

На самом деле именно к этой позиции стремительно приближаются Нэyder и другие сторонники неограниченной социальной ответственности бизнеса. В 1972 году одна из специальных комиссий Нэйдера выступила с резкой критикой в адрес Du Pont Company и ее роли в небольшом штате Делавэр, где расположена штаб-квартира корпорации, а сама компания является самым крупнейшим работодателем. В отчете даже не упоминалось об экономической эффективности организации; не достойным упоминания было признано и то, что компания Du Pont в период всеобщей инфляции постоянно снижала цены на свои продукты, которые зачастую являлись основными материалами для американской промышленности. Вместе с тем компания Du Pont подверглась жесткой критике за нежелание использовать свой экономический потенциал для принуждения жителей штата заняться решением многих социальных проблем — от расовой дискриминации и здравоохранения до муниципальных школ. Иными

словами, Du Pont назвали совершенно безответственной организацией за то, что она не взяла на себя ответственность за общество, политику и правовую систему штата Делавэр.

Одним из главных парадоксов этой истории является то, что традиционная критика либерального либо левого толка в адрес Du Pont Company в течение многих лет утверждала как раз противоположное, т.е. то, что Du Pont благодаря своей известности в маленьком штате "господствует" в Делавэре и пользуется "незаконными полномочиями".

Линия Нэйдера — это всего лишь наиболее разрекламированная из позиций, которая под прикрытием красноречия, направленного против бизнеса, в действительности защищает то общество, в котором крупный бизнес является самым влиятельным, господствующим институтом. Конечно, такой исход полностью противоречит намерениям Нэйдера. Но это далеко не первый раз, когда требования социальной ответственности приводят к совершенно противоположным результатам.

Скорее всего, такого результата применения его линии не хотел ни сам Нэyder, ни менеджеры. Речь в данном случае идет либо о разрушении всех полномочий, т.е. о полной безответственности (здесь можно провести такую параллель: когда в раннем феодальном обществе было выдвинуто требование, чтобы бароны взяли на себя социальную ответственность, это привело к полному обесцениванию королевской власти на европейском континенте и бесконтрольному деспотизму крупных феодалов), либо о тоталитаризме — другой форме безответственности.

Однако "чистая" позиция Милтона Фридмана, суть которой заключается в воздержании бизнеса от любой социальной ответственности, также неразумна. Существуют поистине серьезные, безотлагательные и чрезвычайно важные проблемы. Прежде всего следует вспомнить о "болезни правительства", которая приводит к возникновению вакуума ответственности и эффективности — вакуума, который по мере роста значимости менеджмента приобретает все большие и большие масштабы. Бизнес и другие институты нашего общества организаций не могут существовать в чистом виде, как бы мы этого ни хотели. Это их

собственные интересы заставляют их заботиться об обществе и местном сообществе и брать на себя ответственность, выходящую за рамки их бизнес-ответственности.

Но, поступая подобным образом, они должны отдавать себе отчет в опасности, которой подвергаются и они, и общество. Они должны помнить о риске. Ни одно плюралистическое общество, каковым уже стало и наше общество, не может нормально функционировать, если его основные институты не несут ответственности за общественное благо. Но в то же время неизменная угроза, нависшая над плюралистическим обществом, заключается в смешении понятий общественного блага и жажды власти отдельно взятого человека, характерной для большинства людей.

Нормы и репутации в данном случае можно выработать только в немногих областях. Бизнес-компания или университет не должны замещать высшую политическую власть и правительство в тех областях, которые явно являются объектами национальной политики. В свободном обществе бизнес, конечно, свободен не принимать участия в определенных акциях, несмотря на то, что они санкционированы или даже поощряются правительством. Он может оставаться в стороне. И он не может использовать свою экономическую мощь для навязывания обществу своих ценностей.

По этим критериям мудрый квакер, упрекнувший своего друга, генерального директора сталелитейного завода (см. главу 24), за использование экономического потенциала крупной компании для навязывания городу своих ценностей, был абсолютно прав. Последствия таких действий были совершенно очевидны, и цель (мораль) ни в коем случае не оправдывала средства, т.е. использования полномочий, не принадлежащих компании. Это такое же проявление "империализма", как и любое другое, против которого столь яростно выступает любой сторонник расового равноправия. Сталеплавильную компанию можно упрекнуть (и я считаю это вполне справедливым) за многолетнюю бездеятельность в деле восстановления расового равноправия, в которое, по ее же собственным, хотя и голословным, утверждениям она искренне верила. Ее также можно вполне справедливо обвинить в том, что она не нашла каких-либо возможностей восстановления расовой

справедливости и не применила их на практике. Но две ошибки в сумме не станут правильным действием, а два случая безответственности не прибавят ей ответственности.

По этим критериям и требование, что любая шведская компания, например ASEA, должна отказаться от участия в энергетическом проекте на территории португальской колонии в Африке, который получил поддержку шведского социалистического правительства, кажется весьма нелогичным и неэтичным. Не так давно "старые левые" (американские активисты левого толка, особенно социалисты и коммунисты в период между двумя мировыми войнами. — *Примеч. ред*) постоянно критиковали бизнес за аморальность и безответственность, поскольку он саботировал национальную политику, которую сами левые всецело одобряли. Со стороны бизнеса так же аморально и безответственно саботировать национальную политику правительств "старых левых", которые не одобрили "новые левые".

КОГДА НАДО СКАЗАТЬ "НЕТ"

Требованиям социальной ответственности, которые, в сущности, нацелены на то, чтобы бизнес или любое другое учреждение незаконно захватило власть, нужно давать решительный отпор. В интересах самого бизнеса сопротивляться им, так как незаконно присвоенная власть никогда не отличалась стабильностью. Им необходимо сопротивляться, исходя также и из соображений истинной социальной ответственности, ведь они, в сущности, представляют собой требования поступать безответственно. И не важно, выдвигаются ли они со всей искренностью и настоящей болью за людей или ими лишь прикрывают алчную жажду власти. Каждый раз, когда бизнес или любой другой институт просят взять на себя социальную ответственность, выходящую за рамки их полномочий и сферы влияния, следует прежде всего задаться вопросом: "Обладаем ли мы необходимыми полномочиями в данной области и должны ли мы вообще иметь их?" И если ответ отрицательный, то настоящим проявлением

социальной ответственности будет отклонение данного требования.

Однако во многих случаях просто сказать "нет" бывает недостаточно. Менеджмент должен сопротивляться тому, чтобы брать на себя ответственность за социальную проблему, которая может подвергнуть опасности или отрицательно сказаться на эффективности их компании (или университета, или больницы). Он должен противиться ответственности, которая выходит за рамки компетентности учреждения. Он должен противиться ответственности, которая фактически ведет к незаконному использованию полномочий. Но все же, если речь идет о серьезной, насущной проблеме, следует все тщательно обдумать и предложить альтернативу. Если проблема действительно серьезная, в конце концов, что-то предпринять для ее устранения придется. А если менеджмент чинит преграды и отвергает любой подход, даже если высказываемые им аргументы против любого предложенного курса действий прекрасно обоснованны, то окончательное решение, скорее всего, принесет еще больший вред.

В плюралистическом обществе ответственность за всеобщее благо является центральной проблемой, которая так пока и остается нерешенной. Единственный способ для общества избавиться от проблем, связанных с социальной ответственностью, сводится к его превращению в тоталитарное общество, потому что тоталитарное государство по определению отвечает за все, и никакая ответственность попросту не нужна.

По этой причине руководители всех крупных институтов, включая бизнес-предприятия, должны интересоваться серьезными "болезнями" общества. В идеале, если это возможно, им следует стараться превратить решение этих проблем в благоприятные бизнес-возможности. Как минимум они должны обдумать проблему и решить, как с ней следует поступить. Но игнорировать проблемы общества они не могут, поскольку в нашем обществе организаций нет больше никого, кто будет ими заниматься. В этом обществе менеджеры институтов являются лидерской группой.

Но нам также известно, что развитое общество нуждается в хорошо функционирующих организациях с автономным менеджментом. Оно не может существовать как тоталитарное общество. Действительно, главная особенность любого развитого общества — именно то, что и делает его таковым — заключается в том, что большинство социальных задач выполняется организованными институтами, каждое из которых имеет свой независимый менеджмент. Эти организации, включая большую часть государственных органов, формировались с определенной целью. Они являются институтами нашего общества, выполняющими конкретные функции в конкретной области. Самый большой вклад, который они способны внести, самая большая социальная ответственность — это исполнение ими их прямых функций. Самой вопиющей социальной безответственностью станет ухудшение их эффективности из-за выполнения задач, выходящих за рамки их компетентности, или из-за незаконного присвоения полномочий под лозунгом социальной ответственности.

БИЗНЕС И ГОСУДАРСТВО

Сфера важнейших социальных обязательств — Потребность в новой политической теории — Исторические модели — Меркантилизм или дирижизм — Конституционализм — Модели и действительность — Новые проблемы — Установки — Автономия и подотчетность бизнеса и менеджеров — Открытая экономика — Здоровое и действующее правительство — Многонациональный бизнес — Государственные отношения как сфера социальной ответственности

Важнейшей социальной ответственностью менеджера, особенно в бизнес-сфере, являются отношения между бизнесом и менеджментом, однако при обсуждении социальных обязанностей менеджмента об этом редко даже упоминают.

Лишь немногие отношения имеют такое решающее значение для бизнес-предприятия, как отношения с правительством. На менеджере лежит ответственность за поддержку этих отношений, и она является частью его ответственности за организацию в целом. Это одна из сфер социального воздействия бизнеса. Отношения компании с государством во многом зависят от того, чего ей удастся либо не удастся достичь.

Отношения между бизнесом и государством считаются также серьезной социальной проблемой, потому что во всех больших странах они находятся в плачевном состоянии. Их необходимо безотлагательно переосмыслить, переоценить и реструктуризировать. Во всех развитых странах, как и в большей части развивающихся стран, не существует четких правил, нет особого взаимопонимания; в лучшем случае есть беспорядочный набор законов и предубеждений, норм, традиций и импровизаций в конкретных ситуациях — от саботажа до самого тесного сотрудничества. В то же время постоянно возникают новые серьезные проблемы, которые нельзя подогнать под существующие взаимоотношения. Среда всегда одна и та же. И суть многонациональной корпорации тоже не

меняется.

Путаница, которая приобретает все большие размеры, угрожает государству даже больше, чем бизнесу. Она подрывает его способность определять курс и указывать направление, т.е. его исходную институциональную целостность. Она соблазняет государство брать на себя намного больше обязательств, чем позволяет его компетенция. С другой стороны, она делает их медлительными и робкими в тех областях, в которых требуется настоящее политическое лидерство (например, в сфере международной экономики). Но компетентное, четко определенное и эффективное государство — это насущная потребность нашего сложного и взаимосвязанного общества.

В конечном счете нам понадобятся новые политические теории, отвечающие реалиям и потребностям общества организаций. А тем временем бизнес и правительство должны будут вместе заняться делом. Им необходимо будет разобраться, какие из заданий следует выполнять вместе, а какие — по отдельности. Еще слишком рано думать о возможных решениях. Однако обязательно следует разработать подходы и характеристики и не только в отношении конкретных случаев. Необходимо проявить большое внимание, чтобы не позволить промежуточным решениям навязать нам неверную долгосрочную линию поведения, помешать увидеть эффективные альтернативы и в скрытой форме заставить общество поддерживать потенциально нежелательные отношения.

Первой задачей менеджера является поиск таких промежуточных решений и наблюдение за ходом их реализации на практике. Он не может позволить себе ждать, пока появится политический философ. Слишком многое поставлено на карту для его корпорации, экономики и общества.

Чтобы выполнить этот свой долг, менеджер должен прежде всего понимать, что представляет собой *исторический фон* взаимоотношений бизнеса и государства. В разных странах политические и административные традиции этих взаимоотношений отличаются друг от друга. Они во многом определяют то, что считают правильным и уместным политики, государственные служащие, политологи, общественность и

бизнесмены в отдельно взятых странах. Эти традиции во многом также поясняют, почему отношения между бизнесом и правительством в настоящее время пребывают в таком беспорядке и переживают кризис. Однако найдется очень немного книг по проблемам государственного управления или менеджмента, в которых уделялось бы должное внимание исторической обстановке, а также административным и политическим теориям, лежащим в основе отношений между государством и бизнесом в развитых странах.

ИСТОРИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ

В учебниках и поныне говорят о политике невмешательства как о модели взаимоотношений бизнеса и государства в капиталистических странах, т.е. в странах с рыночной экономикой. Но политика невмешательства, прежде всего, была больше моделью экономической теории, чем политической теории и практики государственной деятельности. За исключением Бентама и Стюарта Милла в ранние годы его писательской деятельности ни один политический писатель, независимо от своего ранга и масштаба, за последние двести лет даже не удосужился о ней упомянуть. Кроме того, эта экономическая теория невмешательства реализовывалась на практике только в одной стране — в Великобритании, — причем в течение относительно короткого промежутка времени в середине XIX века.

Две политические модели, которые установили норму взаимоотношений бизнеса и государства, сильно отличались друг от друга. Их можно назвать политикой меркантилизма (или, используя французский термин, "дирижизма") и конституционализмом.

Из этих двух моделей меркантилизм, или дирижизм, более старый. Он берет начало в XVII-XVIII вв. и до сих пор остается преобладающей моделью в большей части континентальной Европы и особенно во Франции. Эта модель также присуща отношениям между бизнесом и правительством в Японии. Помимо этого, она сыграла большую роль в Индии, когда это

государство еще считалось британской колонией, и позже — уже после приобретения ею независимости. В коммунистической России взаимоотношения бизнеса и государства также представляют собой яркий пример дирижизма. Это в большей мере продолжение бюрократического царского режима, нежели воплощение в жизнь революционной модели; в сущности, советская модель намного ближе к идеям меркантилизма, чем к взглядам Маркса.

В соответствии с моделью меркантилизма экономика рассматривается как основа политической независимости и в особенности военной мощи нации. Национальная экономика и национальный суверенитет считаются взаимозависимыми. И то и другое призвано стать противовесом влиянию внешней среды. Главная функция экономики заключается в обеспечении средств для выживания государства и нации в борьбе с внешними угрозами. Внутри государства-нации могут наблюдаться определенные трения, конфликты, конкуренция и противоречия. Но, как и в осажденной крепости, все споры и разногласия остаются в ее стенах.

Первоначальная, еще незрелая, концепция меркантилизма, возникшая в конце XVII века, рассматривала бизнес, прежде всего, как источник звонкой монеты — золота и серебра, — которой солдатам платили за защиту национальной независимости и обеспечение национальной безопасности. Правомерность такой логической цепочки опроверг Адам Смит. Но модель меркантилизма по-прежнему видит экономический базис политического суверенитета в конкурентной борьбе за рубежом. Основной целью является экспорт, он же становится главной проверкой эффективности бизнеса.

В течение ряда последних лет стало модно говорить о "корпоративной Японии" применительно к японской системе, в которой правительство и бизнес общими усилиями содействуют японскому экспорту по всему миру. Таким же образом можно было бы говорить и о "корпоративной Германии" в 1880-1900 годах или о "корпоративной Франции" во времена правления Шарля де Голля.

В соответствии с моделью меркантилизма бизнесмен по

своему социальному положению ниже, чем государственный чиновник, работающий в правительственной администрации. Так было во Франции во времена Людовика XIV, в Германии — в годы правления Бисмарка или в Японии — перед Второй мировой войной. Но одна из задач должностного лица государственной администрации заключается в поддержке, усилении и поощрении бизнеса, особенно в поддержке и содействии экспортным поставкам. Бизнесменов уже нельзя считать более низкими по статусу, особенно по мере развития технологий и повышения значимости профессионального менеджера; бизнес сегодня стал частью национального истеблишмента. И все же, несмотря на партнерские отношения и даже некий симбиоз между ними, бизнес по-прежнему продолжает подчиняться государству.

Симптоматичным является положение бизнес-ассоциаций и организаций в меркантилистской системе. Во Франции и в значительной мере в Германии участие в торговой или промышленной ассоциации носит обязательный характер. В Японии эти ассоциации представляют собой квази-государственные структуры. Служащий торгово-промышленной ассоциации — например, ответственный секретарь — зачастую является бывшим государственным чиновником высокого ранга. Он нередко обладает не меньшим общественным положением и располагает такой же властью, как крупнейшие и влиятельнейшие представители промышленного сообщества. Так, например, профсоюзные соглашения, как правило, сначала обсуждаются в промышленной ассоциации, и только после этого они становятся обязательными для соблюдения компаниями-членами ассоциации. Но с помощью торгово-промышленных ассоциаций государство также управляет своими взаимоотношениями с промышленностью и бизнесом, как было, например, в процессе планирования во Франции времен де Голля.

Модель конституционализма была сформирована уже в XIX веке — прежде всего, на территории Соединенных Штатов — и рассматривала отношения между государством и бизнесом как взаимоотношения противостоящих и соперничающих друг с другом сторон. Эти отношения регулируются законами, а не управляются ими. В них нет особой доверительности.

Конституционализм не больше, чем меркантилизм, верит в политику невмешательства. Он принимает тот факт, что государство не может не принимать участия в делах экономики и бизнеса. Обе эти концепции утверждают: "Бизнес слишком важен, чтобы позволить бизнесменам самим определять его судьбу". Но там, где меркантилист руководит, направляет и выплачивает субсидии, конституционалист говорит: "Это не ваше дело" и прибегает к помощи антимонопольных законов, регулятивных органов и обвинений в преступной деятельности. Меркантилист пытается содействовать бизнесу при условии, если последний движется в направлении, которое меркантилист считает благоприятным для политической и военной мощи нации. Конституционалист же предпочитает отделить бизнес от государства как нечто уже успешнее запятнать свою репутацию. Он также устанавливает применительно к бизнес-активности ограничения в сфере политической этики.

В то время как родиной меркантилизма считается континентальная Европа, конституционализм миру подарили Соединенные Штаты Америки. Можно сказать, что первым конституционалистом был Джефферсон, который с подозрением относился к бизнесу и исповедовал веру в то, что интересы бизнеса следует отделить от интересов государства. Но лишь примерно двадцать лет спустя — приблизительно в 1830 году — уже во времена правления Эндрю Джексона конституционализм стал доминирующей интеллектуальной моделью взаимоотношений между государством и бизнесом Соединенных Штатов.

Кроме того, в годы правления администрации Джексона конституционализм точно определил социальную позицию бизнесмена в американском обществе. Именно с этого времени бизнесмены социально приравнивались к любой другой общественной группе в США.

По сути, в конце XIX-начале XX века бизнесмен в Соединенных Штатах стал, по всей вероятности, даже доминирующей фигурой в обществе. В отличие от стран, исповедующих меркантилизм, его соперниками по социальному статусу были не государственные чиновники, а духовенство, а позже — университетские профессора. Еще со времен Джексона бизнесмен,

согласно конституционалистской модели, должен быть патриотом своей страны, быть готовым служить на благо нации и играть лидирующую роль в политике, особенно в кризисные времена. И все же когда через сто лет после Джексона Франклин Д. Рузвельт назвал бизнесменов "крупнейшими преступниками в стране", он говорил как конституционалист в чистом виде.

В данном случае опять симптоматичным для конституционалистского подхода является отношение к торгово-промышленным ассоциациям. Согласно традиции конституционализма к ним относятся с большим подозрением и редко используют их в качестве канала связи между правительством и бизнес-сферой. Они не обязательны и не обладают принудительной мощью и официальным статусом, независимо от того, насколько влиятельными они могут быть в кулуарах власти, как, например, в случае с лоббистскими группами, действующими в Конгрессе США.

Не менее симптоматичным является и тот факт, что в Соединенных Штатах Америки — стране, в которой конституционализм всегда был господствующей моделью, — Министерство торговли, т.е. министерство, которое должно представлять бизнес в правительстве и соблюдать интересы бизнеса, до 1913 года не имело чина кабинета министров, в то время как министерства торговли других европейских государств добились этого еще сто-сто пятьдесят лет назад.

Не менее показателен и тот факт, что до Второй мировой войны Соединенные Штаты отказывались от создания оборонной промышленности. Вместо этого страна полагалась на арсеналы, принадлежащие государству. Заключение партнерских соглашений с независимыми бизнес-корпорациями извне противоречило бы конституционалистской традиции. А поскольку это дело кому-то необходимо было делать, его пришлось делать самому государству.

МОДЕЛИ И РЕАЛЬНОСТЬ

И дирижизм, и конституционализм — это интеллектуальные модели политико-административной теории. Они представляют

собой нормы того, что и как должно быть. А реальность неизменно далека от идеала.

Особенно это относится к конституционализму. Даже в Соединенных Штатах Америки доктрине антагонистических конкурентных отношений между бизнесом и государством с самого начала пришлось соперничать с влиятельной американской разновидностью меркантилизма. Ее основоположником можно считать противника Джефферсона Александра Гамильтона (1757-1804). Позднее Генри Клей (1777-1852) в своей "американской системе" подогнал меркантилизм под американские условия. Противник оказался не снаружи, — речь шла о плохих дорогах по эту сторону границ. Вместо того чтобы поддерживать экспорт, Клей выступил в пользу внутренних усовершенствований, т.е. улучшения состояния каналов, железных дорог, сельского хозяйства и отраслей промышленности на внутреннем рынке. С самого начала антагонистические отношения с бизнесом сопровождались в Америке выплатой дотаций на поддержку каналов и железных дорог. И лишь немногие страны отличались столь твердым протекционистским курсом в отношении торговли, как США.

Следует отметить, что большое количество критиков в Соединенных Штатах Америки и особенно в Европе называли официальную американскую позицию конституционализма простым лицемерием. Но они явно не учитывают мощного воздействия, которым обладал и до сих пор обладает конституционализм. Именно он в первую очередь воодушевляет традиционную американскую оппозицию "системе", этакий "крестовый поход" популизма. Он поясняет, почему радикальные круги Соединенных Штатов традиционно противостояли бизнесу, в то время как "левые" в Европе традиционно поддерживали бизнес и стремились лишь заменить "злого капиталиста" на своих "хороших парней", т.е. государственных чиновников. В этом отношении всплеск активности "новых левых" в Европе, выразившейся в требовании изменить систему, в сущности, представляет собой идеологическую американизацию в самом ироничном проявлении. Неслучайно его главным врагом является традиционный, т.е. меркантилистский представитель левых сил европейской традиции, как, например, коммунисты старой гвардии.

Конституционализм также поясняет конкретные формы законодательства и регулирования, касающиеся экономической и деловой сфер Соединенных Штатов. Но и старое утверждение, что в своем отношении к бизнесу и экономике США используют теорию Джефферсона (т.е. конституционализма) и практику Гамильтона (т.е. меркантилизма), не лишено здравого смысла.

Меркантилизм, несомненно, практиковался в мире намного шире. И когда одно государство добивалось того, что пропагандировала экономическая теория, и удерживало правительство от вмешательства в экономику (как, например, в Великобритании), переходя в начале XIX века к политическому подходу к бизнесу и экономике, оно, в сущности, выбирало курс дирижизма (по немецкой, а не французской модели), но ни в коем случае не конституционализма.

Однако модель меркантилизма никогда не была полностью реализована на практике. С самого начала этому мешали определенные противоречия. Бизнес снова и снова уходил от административного контроля. Даже в Японии правительственные и деловые круги рассматривают себя одновременно и как партнеров, и как противников.

А вот конституционализм имел ряд весьма значимых побед. Самую влиятельную школу политической экономии в Европе в конце XIX-начале XX вв. (т.е. в тот период, когда союз государства и бизнеса достиг наивысшей точки) представляли немецкие социалисты-теоретики. Эти выдающиеся и влиятельные профессора стремились разделить бизнес и правительство и заменить меркантилистский альянс чем-то более близким к модели конституционализма. После окончания Второй мировой войны немцы, в сущности, переняли конституционализм. Социальная рыночная экономика, которую приняли большинство крупных партий Германии во времена Аденауэра, представляла собой не политику невмешательства, а политику конституционализма.

При всем этом эти две модели больше века продолжали оставаться главными руководящими принципами и устанавливали нормы. Они диктовали правительству и политикам, что и как должно происходить. Они определяли критерии добра и зла в умах людей. По всей вероятности, они не определяли взаимоотношения между бизнесом и государством, но они все же устанавливали границы, внутри которых любая проблема в этих отношениях могла разрешаться в каждой отдельно взятой ситуации.

НОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Однако на сегодняшний день обе эти модели безнадежно устарели. Ни одна из них не может больше предложить стоящее направление ни государству, ни бизнесу. Ни одна из них не может справиться с новыми проблемами, касающимися взаимоотношений между ними, которые между тем требуют незамедлительных решений. Самые значимые или, по меньшей мере, самые заметные из них были обусловлены следующими факторами.

1. Смешанная экономика.
2. Многонациональная корпорация.
3. Утрата государством позиций *отдельного* института.
4. Появление профессионального менеджера.

Первой из этих реалий является сегодняшняя смешанная экономика.

Обе модели были разработаны специально для капиталистической экономики. И та и другая модель могла также функционировать в условиях социалистической экономики (более подробно о приспособлении конституционализма к условиям социалистического соревнования см. в главе 14). Но ни одна из них не в состоянии управлять так называемой смешанной экономикой, в которой деятельность государства и бизнеса тесно переплетаются и соперничают друг с другом.

Любая развитая экономика представляет собой смесь

предписаний, правительственных механизмов контроля, субсидий и штрафов и автономии бизнеса в тех сферах, которые раньше считались исключительно государственными (например, автономные почтовые службы), и непосредственных государственных операций бизнеса. Существуют институты, которые, несмотря на то, что зарегистрированы как частные компании, имеют общественную форму собственности и исполняют общественные функции. Есть также организации, которые считаются государственными учреждениями, но между тем функционируют на конкурентных рынках и выполняют функции, характерные для так называемого частного сектора экономики. Существует также бесчисленное число самых разных объединений и партнерств. Оборонные поставки — это только один из многочисленных примеров, ведь в каждой некоммунистической стране на сегодняшний день военные закупки осуществляются на договорной основе, частично как партнерство, частично как соревнование между государством и компаниями-поставщиками, которыми управляют автономно и находятся в основном в частной собственности.

Оборонные поставки, возможно, следует рассматривать как особый случай. В Соединенных Штатах, например, смешанную экономику до сих пор считают временной чрезвычайной мерой, хотя после окончания Второй мировой войны, которая и вызвала ее формирование, прошло уже тридцать лет. Все, кто имеет отношение к смешанной экономике, прекрасно отдают себе отчет в том, что в ней нет ничего временного и что разговоры о "временной чрезвычайной мере" являются основной причиной серьезных проблем в сфере военных закупок. Однако им также известно, что любая попытка переосмыслить и реструктуризировать сложившиеся отношения незамедлительно приведет к возникновению новых философских противоречий, новых фундаментальных политических убеждений и традиций, а также непримиримых разногласий между тем, как все следовало бы устроить и что нам действительно необходимо. Как однажды сказал один высокопоставленный чиновник из Министерства обороны США: "Мы знаем, что существуем в хаосе, но это все же лучше, чем полный паралич".

Но не только в оборонной сфере уже невозможно отделить

общественное от частного, а государство от бизнеса.

В случае с Национальным агентством по авиации и исследованию космического пространства (NASA), благодаря которому в 1960-х годах человек высадился на Луне, все еще более туманно, чем в случае с военными поставками. (Больше о NASA и его структуре речь пойдет в главе 47.) NASA — это правительственная организация. И все же американские космические исследования были совместным предприятием, в котором над решением одной задачи трудились сообща множество независимых и автономных организаций (государственные органы, университеты, отдельные специалисты и предприниматели). Правовой структурой этого проекта были договорные отношения. Роль лидера во многих ситуациях брали на себя частные деловые предприятия, которые зачастую также определяли общественный курс, устанавливали цели и стандарты. "В оборонных поставках, — объяснял один из руководителей NASA, — государство направляет на предприятие поставщика инспектора для контроля над выполняемыми работами. В NASA же весьма распространена практика, когда частная компания-исполнитель направляет своего инспектора в государственное учреждение для наблюдения за тем, насколько эффективно правительство выполняет свою работу".

В будущем будет появляться все больше и больше *общих задач*, в ходе выполнения которых правительству и бизнесу придется объединяться в одну команду, и в зависимости от ситуации только один из них будет брать на себя роль лидера. Существуют, например, проблемы, связанные с окружающей средой. Перед человечеством сегодня стоит важнейшая задача экономного расходования мировых ресурсов. Насущными являются также проблемы большого города. Проводятся многочисленные исследования технологического, социального характера и ряда других направлений. Проблемы, связанные с обеспечением надлежащего уровня жизни, по определению являются совместными задачами, в ходе выполнения которых неправительственные учреждения должны брать на себя социальную ответственность за работу, в то время как правительственные органы обязаны обеспечивать

соответствующее финансирование.

К дирижизму приспособиться довольно сложно. Государственный служащий уже не направляет и не определяет форму деловых кругов. В некоторых аспектах он должен выступать партнером, но не обязательно быть при этом старшим партнером. В других ситуациях (например, в банковской и страховой сферах) он должен стать для бизнеса (частного, а в Европе и принадлежащего государству) выразителем идей, направленных против государственной политики. Особенно в отношениях с многонациональными корпорациями частные бизнес-предприятия представляют "публичный порядок" своего собственного правительства, как, например, в процессе европейской интеграции или развития слаборазвитых экономик, в то время как государственный служащий защищает частные интересы отечественной промышленности. Но это дирижизм еще может принять, хотя и будет испытывать большое сопротивление.

Однако смешанная экономика совершенно несовместима с моделью конституционализма, чем и объясняются огромные трудности, с которыми столкнулись американские политические партии, политическая риторика и политические аналитики, стараясь объяснить истинную суть совместной деятельности государства и экономики.

Вторым фактором, который резко противоречит традиционным моделям, является многонациональная корпорация. Как я поясню далее (в главе 59), многонациональная корпорация представляет собой реакцию на разъединение или, по меньшей мере, разобщение экономики и государственного суверенитета после почти трехсотлетней совместной истории, в ходе которой они были неотделимы друг от друга. Экономике больше нельзя назвать национальной даже в самых крупных и могущественных странах, например, в Соединенных Штатах Америки. Однако суверенитет продолжает оставаться исключительно общенациональной прерогативой. Нет никаких признаков, указывающих на то, что государство-нацию в качестве верховной политической власти можно чем-то заменить. Тем не менее существует поистине мировая экономика, поддерживающая экономическую динамику и, по сути, определяющая направление

экономического развития стран во всем мире, поскольку непосредственно воздействует на экономическое поведение, деятельность и показатели национальных экономик.

На меркантилистическую модель наибольшее влияние оказывает то развитие, олицетворением и последствием которого одновременно является многонациональная корпорация. Меркантилизм подобного разъединения не допускает, но оно все же имеет место. Это прекрасно понимал генерал де Голль. Его решение не позволять французским бизнес-предприятиям превратиться в многонациональные корпорации было вполне логичным и при этом абсолютно бесполезным.

Модель конституционализма также мало что может противопоставить многонациональной корпорации. Не случайно американский популизм в последнее время жестко критикует многонациональные корпорации. Традиционный меркантилистический подход обвиняет многонациональную корпорацию в том, что она не является инструментом политического суверенитета и не может быть таковым. Напротив, она вынуждена приспосабливаться под условия каждого государства, под доминирующие правовые и моральные убеждения политического суверенитета страны, в которой она в настоящее время функционирует. Кроме того, ни одна из моделей не может справиться с логическими последствиями независимой мировой экономики, существующей отдельно и за рамками политического суверенитета, в частности с наднациональной валютой и механизмом кредитования с собственным автономным внеа национальным центральным банком. И все же именно таковы наши перспективы на будущее. Весьма решительным шагом стало принятие Международным валютным фондом в качестве "сверхвалюты" по Смитсоновскому соглашению от декабря 1971 года международных прав на получение кредита. Если развитие и дальше будет идти в этом направлении, то ни меркантилистскую, ни конституционалистскую модель нельзя будет больше защищать и пропагандировать, даже как абстрактные интеллектуальные идеи.

В обществе организаций государство превращается из *просто*

института в специализированный институт. Такое общество налагает социальную ответственность на негосударственные группы лидерства, в частности на менеджера бизнес-сферы. При этом оно положит конец исключительности положения и роли государства. Другие институты больше никто не рассматривает, как это характерно для меркантилистской модели, в качестве "служанок" при реализации великого предназначения национальной политики.

Именно неприятие этого сделало де Голля столь великой политической фигурой. Де Голль настаивал на безоговорочном первостепенном значении Большой политики — не только по сравнению с экономикой, но и, в не меньшей степени, по сравнению с искусством и образованием. Это сделало де Голля последовательным и четким в своих действиях. Но это также сделало его политику несколько старомодной, а ее конец — почти абсурдным, даже для самых страстных поклонников этой поистине незаурядной личности.

Но и у конституционализма также не все просто с обществом, в котором от бизнеса ждут социальной ответственности. Его позиция и отношение к бизнесу всегда состояли в том, что бизнес нужно сдерживать, направлять, контролировать и ограничивать, а при необходимости также наказывать, чтобы предотвратить его безответственное и антиобщественное поведение. Следствием этого стали метания, подобные безумным идеям традиционного американского либерала, который требует одним махом расколоть корпорацию GM или IBM, чтобы они мобилизовали свои ресурсы для разрешения крупных социальных проблем.

И наконец, сегодня на сцену в противовес владельцу-предпринимателю выходит профессиональный менеджер. Традиционные модели базируются на бизнесмене. Но сегодня все большее значение приобретает менеджер. Это означает, что появились менеджеры коммерческой сферы — появились как группа, которая по происхождению, образованию и ценностям близка к государственному служащему. (Единственным, но между тем быстро меняющимся исключением из этого правила до сих пор является Великобритания.) В то же время государственный чиновник, впрочем, как и группы лидерства в

других организациях, сейчас проходят через процесс становления профессионального менеджера.

Это направление развития создает угрозу бюрократизации бизнеса, но при этом уничтожает старые "демаркационные линии". Следовательно, она уничтожает разграничения, на которых построена как конституциональная модель, так и модель меркантилизма.

Возникновение менеджера как лидерской группы особенно несовместимо с моделью меркантилизма. Но усиливающееся отношение к бизнес-менеджменту как к модели государственного управления не менее несовместимо и с конституциональной традицией.

Мы, конечно, могли бы утверждать, что это проблемы правительства, а не бизнеса. Но бизнес и руководство слишком многим рискуют, чтобы не обращать внимания на тот факт, что традиционные, унаследованные из прошлого модели взаимоотношений государства и бизнеса в современных условиях неэффективны и вообще неприменимы.

Однако, как уже отмечалось выше, решений этой проблемы в пределах видимости у нас нет.

Ортодоксальный марксист с этим утверждением поспорил бы. Но реальность в коммунистических странах невероятно пестра, она отличается напряженностью, неконструктивными компромиссами и нарушениями нормального функционирования. Борьба между консерваторами, которые стремятся сохранить дирижизм в чистом виде, и реалистами или либералами, выступающими за автономию бизнес-предприятий и рынков, которую мы наблюдаем в коммунистических государствах, является результатом все увеличивающейся пропасти между моделью дирижизма и реальным положением дел. И страх русских перед любым отклонением от выбранной модели, будь то в Югославии, Чехословакии или Китае, — это страх скорее перед политическими, чем экономическими последствиями.

УСТАНОВКИ

С этими проблемами все равно нужно что-то делать, несмотря на

отсутствие решений, новой политической теории и более подходящей модели. Необходимы спецификации и критерии, с помощью которых можно проверить и оценить конкретные (специальные, прагматичные или временные) реакции на конкретные проблемы. Необходимы и вполне достижимы также установки и рекомендации, способные усилить или, по меньшей мере, защитить нас в ходе разрешения конкретных проблем и удовлетворения основных долгосрочных потребностей и требований государства, правительства, экономики и бизнес-предприятия.

Первая такая рекомендация заключается в том, что экономические организации общества, т.е. бизнес и работающие в этой сфере менеджеры, нуждаются в определенной автономии и подотчетности:

- в интересах экономики;
- ради сильного и эффективного государства;
- в интересах общества.

Вероятно, подотчетное предпринимательство было бы лучшим по сравнению с избитым термином "свободное предпринимательство"¹.

Чтобы отвечать за свою работу, экономические институты и их менеджеры должны иметь определенную автономию. Человек не может отчитываться за ту деятельность, для выполнения которой у него нет никаких полномочий и механизмов контроля. Бизнес-предприятия и их менеджеров необходимо контролировать, иначе они вообще перестанут работать.

¹ Хотя бы только потому, что слово "свободный" в большинстве других языков, отличных от английского, имеет несколько иное значение и чаще предполагает наличие лицензии, чем ответственность.

Они должны уметь рационально размещать ресурсы общества и экономики и делать это, исходя из объективных критериев. В противном случае это может привести к неверному использованию ресурсов².

И проблема тут заключается не в праве собственности. В данном случае требуется испытание в рыночных условиях и в рыночном решении с учетом трех экономических критериев: на рынке товаров и услуг, на рынке капитала и инвестиций, а также на рынке труда.

Из этих трех областей рынок капитала, вероятно, является самым важным. Именно на нем в соответствии с ожидаемыми показателями деятельности сосредотачиваются ресурсы на будущее. Таким образом, именно рынок капитала нуждается как в регулировании, так и в самоопределении.

Но, кроме того, существует также потребность в открытой экономике, в условиях которой могут не только появляться новые бизнес-предприятия, но также и исчезать те, которые уже изжили себя. Основным недостатком экономической системы, принадлежащей государству или контролируемой им, является то, что коммерческие организации просто не могут обанкротиться и лишь в редких случаях подвергаются ликвидации. Однако не вызывает никаких сомнений, что благосостояние общества и экономики требует здорового бизнеса, "больные" компании обществу не нужны.

² В своей книге *Czechoslovakia: The Bureaucratic Economy* (International Arts and Sciences Press, 1972) чешский теоретик коммунизма и борец за экономическую свободу Чехословакии в 1967-1968 гг. Ота Сик, который в настоящее время живет в изгнании в Базеле, Швейцария, высказывает замечательные мысли по этому поводу. Данная работа, полная наставлений соотечественникам в сложный период перед вторжением русских войск, представляет собой четкое описание саморазрушающейся экономики,

которая прежде отличалась высокой эффективностью, но из-за утраты автономии бизнеса и менеджмента оказалась в весьма незавидном положении.

В следующие десятилетия это утверждение приобретет особое значение. Грядут годы серьезных преобразований. Если бизнес-предприятиям (даже самым крупным и влиятельным) не будет позволено перестать существовать, вся экономика в целом вскоре неизбежно состарится, окостенеет и станет "склеротичной". Это не предотвратит грядущих перемен. Это, скорее всего, превратит эти изменения в катастрофу, а не позволит постепенно урегулировать проблему.

Нам необходимо смягчить социальные последствия этих перемен. То, как этого можно добиться, уже было описано выше (в главе 22, когда мы говорили о шведском плане Рена). Но основное достоинство плана Рена как раз и состоит в том, что с помощью рыночного механизма он превращает возможную катастрофу в "застрахованный риск". Работоспособность государства тоже зависит от автономии бизнеса и менеджмента. Политический процесс в лучшем случае позволяет принимать неэффективные и болезненные решения по распределению ресурсов. Такие решения препятствуют нормальному функционированию государства и обременяют его до такой степени, что оно больше не в состоянии двигаться дальше, принимать какие-либо решения и заниматься надлежащим выполнением своих задач³.

Наше общество нуждается также в автономии менеджмента. Все вместе менеджеры крупных организаций представляют собой группы лидерства общества организаций, но любому здоровому обществу нужен плюрализм групп лидерства, которые имеют свои собственные ценности, приоритеты и стили. Оно нуждается в альтернативах — в карьере и карьерных лестницах, во взглядах и в стиле жизни. В противном случае оно становится конформистским и утрачивает способность к преобразованиям.

³ Относительно этой проблемы также следует обратиться к цитируемой выше работе О. Сика.

И когда возникает потребность в переменах, а это происходит постоянно, никто не в состоянии представить себе поведение, отличное от того, которое стало привычным для представителей группы лидерства и считается единственно правильным, возможно, даже неизменным "правом, дарованным свыше". А в это время талантливые и честолюбивые люди, которые не могут без проблем приспособиться к одной из норм и к правилам какой-то одной группы лидерства, в конце концов отпугиваются и отдаляются.

Здоровое общество — это комплекс разных "контркультур". Им необязательно противоречить друг другу — в здоровом обществе они относятся друг к другу уважительно. Но контркультуры должны существовать в условиях конкуренции. В обществе, в котором культуру и стиль жизни все чаще определяют ключевые организации, социальное здоровье требует автономии больших групп лидерства. Иными словами, оно требует независимости бизнеса и независимых менеджеров.

Однако обществу необходимо также здоровое и нормально функционирующее государство, особенно такому сложному и взаимозависимому обществу, каковым стало наше.

По всей вероятности, потребность в государстве как в политическом институте, принимающем решения, в настоящее время намного больше, чем когда-либо ранее. И в то же время на способность государства быть таким политическим институтом часто негативно влияют его объем, размеры и степень бюрократизации. Ему также угрожает постоянно усиливающаяся тенденция брать на себя слишком много обязательств, обещать слишком много и делать слишком много дел. Чем больше "раздувается" государство, тем более немощным и слабым оно на самом деле является⁴.

⁴ Подробнее об этом см. в моей книге *Эпоха разрыва*, в частности главу 10.

Бизнес и его менеджмент не могут вернуть государству здоровье. Это задача политического характера. Но они, по крайней мере, могут отдавать себе отчет в наличии такой потребности и в процессе формирования взаимоотношений между бизнесом и правительством избегать любых действий, которые могут еще больше снизить эффективность государства как ключевого политического института, принимающего решения.

В этой сфере их ответственность можно сформулировать как "*Primum non nocere*", т.е. "не навреди" (подробнее об этом — в следующей главе).

МНОГОНАЦИОНАЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ

Двойственная потребность в экономической автономии и эффективном государстве четко проявляется в одной серьезной проблеме взаимоотношений бизнеса и государства.

Многонациональная корпорация (подробнее о ней мы поговорим в главе 59) — это основное экономическое достижение за весь период после окончания Второй мировой войны и, возможно, самая продуктивная социальная инновация XX века. Кроме того, это чрезвычайно сложная проблема. Необходимо разработать такие отношения, которые защищали бы поистине мировую экономику и политический суверенитет государств в процессе их мирного сосуществования. Иначе мы навредим или полностью разрушим самое многообещающее начинание, многонациональный бизнес, и утратим способность к политическому видению, к эффективным действиям и созданию политического сообщества.

Потребность в переосмыслении взаимоотношений бизнеса и государства в общем не является результатом кризиса в деловой сфере. Она возникла вследствие серьезного кризиса в государственной сфере. Однако бизнес-менеджерам придется взглянуть на отношения с государством и обществом как на одну из своих основных задач. Они не могут позволить себе ждать, пока политолог или экономист-теоретик найдет какое-то решение. Исключительно негативное отношение, при котором огульно

отрицаются любые посягательства государства на бизнес, уже не способно дать какие-либо результаты. С его помощью можно добиться только некоторой отсрочки. Нам нужны позитивные и решительные действия.

Нам не нужны новые законы. В настоящее время недостатка в нормативно-правовых актах не наблюдается ни в одной стране. Нам нужна новая модель. Однако пока мы можем рассчитывать лишь на временные и конкретные решения конкретных проблем. Но в любом случае эти ответы непременно должны отвечать минимальному набору требований: они должны обеспечивать автономию и подотчетность бизнес-предприятия; стоять на защите свободного и гибкого общества, готового к переменам; гармонизировать мировую многонациональную экономику и поддерживать суверенитет государств-наций, они должны привести к созданию сильного и эффективного государства.

PRIMUM NON NOCERE: ЭТИКА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Этика бизнесмена: неверно сформулированный вопрос? — Группы лидерства, но не лидеры — Что означает "быть профессионалом" — Этика ответственности — Не навреди — Социальная ответственность и "клуб по интересам" — Вознаграждение для руководства и неравномерность распределения доходов — "Золотые кандалы" — Объяснение стимула к получению прибыли — Частная функция и общественный деятель

Об этике бизнеса и этике бизнесмена сказано множество речей и написано огромное количество статей. И львиная доля из всего сказанного и написанного не имеет ничего общего с бизнесом и почти ничего — с этикой.

Главная тема проста — честность в повседневной деятельности. Нам часто приходится слышать официальные речи о том, что бизнесмены не должны вести нечестную игру, воровать, лгать, брать или давать взятки. Но всего этого не должен делать любой человек. Мужчины и женщины не становятся исключениями из общих правил надлежащего поведения только благодаря их работе или занимаемой должности. Но при избрании на пост вице-президента, представителя городской администрации или декана факультета университета человек остается человеком. Во все времена находятся люди, которые жульничают, воруют, лгут, берут и дают взятки. Речь в данном случае идет о проблеме моральных ценностей и нравственного воспитания, индивидуальных, генетических особенностей человека и школы. Также следует принять во внимание и тот факт, что не существует отдельной этики бизнеса, и это в действительности не нужно.

Все, что требуется, — это правосудие и строгие наказания для тех, кто поддался соблазну, — неважно, идет ли речь о руководящих работниках коммерческих структур или о ком-то другом. В Англии, например, магистрат до сих пор определяет более суровое наказание водителю, который вел автомобиль в нетрезвом виде, если он является выпускником хорошо известной частной школы или таких знаменитых университетов, как Оксфорд или Кембридж. И до настоящего времени новости о подобных обвинительных приговорах попадают на первые полосы вечерних выпусков газет: "Выпускника Итона обвинили в управлении автомобилем в состоянии алкогольного опьянения". Никто не думает, что выпускники Итона должны быть олицетворением умеренности и ревностными сторонниками "сухого закона". Но это учебное заведение и сегодня считается образцом привилегированности. И если не наказывать человека такого исключительного положения строже, чем обычных людей, которых намного больше, то это обязательно оскорбит общественное чувство справедливости. Но ведь никому не приходит в голову говорить об особой этике для выпускника Итона.

Другая не менее распространенная тема для обсуждения проблем этики в бизнесе не имеет ничего общего с этикой как таковой.

Такие вопросы, как трудоустройство "девушек по вызову" для развлечения клиентов, по сути, являются вопросами не этики, а эстетики. Вопрос в данном случае звучит так: "Хочу ли я утром, бреясь перед зеркалом, увидеть в нем сутенера?"

Конечно, было бы замечательно везде и всегда иметь по-настоящему разборчивых лидеров. Увы, разборчивость никогда не была отличительной чертой групп лидерства, независимо от того, были ли это короли или графы, священники или генералы, а может, даже интеллектуалы — художники, гуманисты эпохи Возрождения или традиционный китайские литераторы. Разборчивый человек может сделать только одно — отойти от деятельности, занятие которой попирает его чувство самоуважения и противоречит его вкусу.

До недавнего времени, особенно в Соединенных Штатах, к

этим двум старым темам добавляли еще одну: нам говорили, что менеджеры несут этическую ответственность и должны принимать активное и конструктивное участие в жизни своего общества, трудиться на его благо, уделять время происходящему в местном сообществе и т.д.

Есть много стран, в которых такое активное участие в деятельности местного сообщества не вписывается в традиционные понятия. Яркими примерами могут послужить Япония и Франция. Но там, где сообщество придерживается традиций волонтаризма (что особенно характерно для Соединенных Штатов Америки), менеджеров действительно следует поощрять участвовать в делах местного сообщества и общественных организаций и брать на себя роль лидера. Подобные действия никогда не следует навязывать насильно, но, с другой стороны, за участие в добровольных акциях их также не следует хвалить, награждать или продвигать. И то и другое будет грубым и незаконным нарушением организационных полномочий.

Исключение, вероятно, следует сделать только для менеджеров тех бизнес-предприятий, для которых деятельность в делах местного сообщества является частью обязательств менеджмента перед компанией. Например, руководитель филиала телефонной компании, принимающий участие в жизни общины, делает это в рамках исполнения своих служебных полномочий и как местный представитель связей с общественностью своей организации. То же самое относится и к работе главных менеджеров универмагов Sears, Roebuck. Местный агент по операциям с недвижимостью, которому приходится принимать участие в десятках различных общественных мероприятий и каждый день обедать с представителями нового клуба по интересам, прекрасно понимает, что он в это время не служит людям, а рекламирует свой бизнес и ищет потенциальных клиентов.

Но участие менеджеров в жизни местного сообщества, несмотря на всю желательность, не имеет ничего общего с этикой и мало что общего с ответственностью. Здесь речь идет о личном вкладе человека как добропорядочного соседа и гражданина в свое собственное положение. И это выходит за рамки его полномочий и ответственности как менеджера.

ГРУППЫ ЛИДЕРСТВА, НО НЕ ЛИДЕРЫ

Проблема этики возникает в связи с деятельностью менеджера вследствие того, что менеджеры институтов *в совокупности* образуют лидерские группы общества организаций, но *каждый* менеджер *в отдельности* является всего лишь одним из сотрудников организации.

Широкая общественность это четко осознает. Даже самый влиятельный глава самой крупной корпорации — личность для широкой общественности неузнаваемая. Действительно, большая часть сотрудников компании знают его имя, но могут не узнать его в лицо. Возможно, своей должностью он обязан своим личным качествам и доказанному мастерству. Однако именно организации, в которой он работает, он обязан своими полномочиями и положением. Все знают корпорации GE, Telephone Company, Mitsubishi, Siemens, Unilever. Но вопрос, кто руководит этими великими корпорациями, равно как и Калифорнийским университетом, Политехнической школой или больницей Гая в Лондоне, в основном интересует только менеджмент этих организаций.

Таким образом, говорить о менеджерах как о лидерах неуместно; они являются лишь членами лидерской группы. Однако эта группа действительно занимает заметное положение, характеризующееся определенной известностью и авторитетом. Поэтому она несет ответственность, которая и стала основной темой предыдущих глав данной части.

Но что же представляют собой обязанности, этика отдельно взятго менеджера как члена своей группы лидерства?

По существу, быть членом группы лидерства эквивалентно тому, что традиционно подразумевалось под термином "профессионал". Членство в такой группе обеспечивает значимость, положение, известность и полномочия. Но вместе с тем оно подразумевает и определенные обязательства. Нет смысла надеяться, что каждый менеджер непременно станет лидером. В развитом обществе существуют тысячи, если не миллионы менеджеров, но лидерство всегда является редким исключением и характерной особенностью очень ограниченного

числа людей. Однако, будучи членом группы лидерства, любой менеджер обязан отвечать требованиям профессиональной этики — этики, основанной на ответственности.

НЕ НАВРЕДИ

Еще 2500 лет тому назад была абсолютно четко и однозначно сформулирована первостепенная обязанность профессионала. Достаточно вспомнить клятву Гиппократу, которую произносили греческие врачи, — *primum non nocere* (не навреди).

Ни один профессионал, будь то врач, юрист или менеджер, не может обещать, что везде и всегда будет приносить своему клиенту одну пользу. Он может только стремиться к этому. Но он вполне может обещать, что не станет никому вредить намеренно. А клиент, в свою очередь, должен иметь возможность доверять профессионалу, считая, что он намеренно не причинит ему вреда. В противном случае никто не сможет ему доверять. У профессионала должны быть определенные полномочия. Клиент не должен контролировать его или направлять его действия. Знания профессионала позволяют ему принять на себя ответственность за принятие решений. Однако то, что он считает, что интересы общества оказывают на него влияние, становится для него основанием его автономии и вообще ее логическим обоснованием. Другими словами, профессионал действует приватно в том смысле, что он обладает определенной автономией и не может подвергаться политическому или идеологическому контролю. Но, с другой стороны, он является общественной фигурой, так как благополучие его клиента налагает на его слова и действия определенные ограничения. А принцип "не навреди" — это основное правило профессиональной этики, основное правило этической ответственности профессионала перед обществом.

Следует отметить, что до сих пор существуют сферы человеческой деятельности, в которых менеджеры (и особенно менеджеры бизнес-предприятий) не отдают себе отчета в том, что, для того чтобы и дальше располагать автономией, они должны

брать на себя ответственность в рамках профессиональной этики. Им еще предстоит осознать, что они сами должны тщательно контролировать свои действия, слова и поведение, чтобы быть уверенными, что они никому намеренно не вредят.

Одну из этих областей, возможно, самую важную, мы уже обсудили (см. главу 25). Менеджер, который не в состоянии обдумать и предложить решение относительно воздействия, оказываемого его компанией, по той причине, что оно может лишить его популярности, сознательно наносит вред обществу. Он осознанно стимулирует рост "злокачественной опухоли". То, что это глупо, мы уже говорили. То, что это всегда в конечном итоге приносит компании или отрасли в целом больший вред, чем незначительная временная неприятность, уже давно всем известно. Но, кроме всего прочего, это еще и грубое нарушение профессиональной этики.

Однако существуют и другие области. В частности, американские менеджеры склонны нарушать принцип "не навреди", когда дело касается:

- вознаграждений для высшего руководства;
- использования планов льгот и пособий, чтобы надеть на нанятых компанией людей "золотые кандалы";
- стремления красиво объяснить стимул организации к получению прибыли.

Их слова и действия в этих областях, как правило, наносят серьезный вред обществу. Они имеют тенденцию скрывать реальную ситуацию и вызывать "болезни" или, по меньшей мере, социальную ипохондрию. Они, как правило, препятствуют взаимопониманию и уводят общество в неправильном направлении. А это, несомненно, не что иное, как огромный вред, наносимый обществу.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ДЛЯ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА И НЕРАВНОМЕРНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДОХОДОВ

Вопреки распространенному мнению, доходы разных категорий работников во всех развитых странах сегодня

уравнялись намного больше по сравнению с любым другим обществом за всю историю человечества. Они и дальше продолжают уравниваться на общем фоне увеличения национальных и личных доходов. И в противовес популярным рассуждениям равенство доходов больше всего заметно как раз в Соединенных Штатах Америки.

Самая надежная мера равноправия распределения доходов — это так называемый коэффициент Джини, в соответствии с которым нулевой индекс означает полное равноправие доходов, а индекс 1 — абсолютное неравенство, когда весь доход достается одному человеку из всей совокупности.

Следовательно, чем ниже коэффициент Джини, тем ближе общество к равноправию в распределении доходов. В начале 1970-х годов в Соединенных Штатах он составлял 0,35; примерно таким же он был в Канаде, Австралии и Великобритании, а также в Японии. В Западной Германии и Нидерландах он составлял 0,40, во Франции и в Швеции — 0,50¹.

В частности, на типичном американском бизнес-предприятии неравномерность в распределении доходов между самыми низко оплачиваемыми сотрудниками и теми, кто осуществляет высшее руководство, например между рабочим и менеджером крупного завода, составляет примерно один к четырем — это с учетом налогов. В 1970 году чистый годовой заработок рабочего составлял приблизительно 7500 долларов, а зарплата немногих менеджеров предприятия за вычетом налогов была больше 25 тысяч долларов, включая все надбавки и льготы. Если также принять во внимание дополнительные премии, то их соотношение будет еще меньше, а именно — один к трем, т.е. максимум 12 тысяч к 35 тысячам долларов. Похожие соотношения преобладают и в других развитых странах, например в Японии. Следует отметить, что такое равноправие распределения доходов намного значительнее, чем в любой коммунистической стране. Происходит это по одной простой причине: уровень экономического развития любой коммунистической страны ниже, чем капиталистической.

¹ Подробнее об этом см. в статье Сэнфорда Роуза "The Truth about Income and Equality in the U.S.", *Fortune*, dec. 1972.

В Советской России, в которой практически полностью отсутствуют подоходные налоги, различие в зарплате промышленного рабочего и менеджера завода составляет примерно один к семи без учета немонетарных льгот русского управленца. Кроме того, русские менеджеры, как правило, действуют на грани максимизации прибыли, поскольку их зарплата зависит от размеров прибыли их предприятий. В Китае разница между рабочими и менеджерами предприятия составляет примерно один к шести.

Вопрос, является ли неравноправие распределения доходов, которое действительно преобладает в американской экономике, слишком большим или слишком маленьким, спорный. Но оно несомненно намного меньше, чем считают допустимым или желательным подавляющее большинство американцев. Все исследования подтверждают, что соотношение доходов 1 к 10 или к 12 между простым рабочим и "большой шишкой" воспринимается как должное. Между тем чистый заработок большого начальника после вычета налогов составляет приблизительно от 75 до 100 тысяч долларов в год, а это означает, что до уплаты налогов его доход равняется по меньшей мере 200 тысячам долларов. И лишь очень небольшая группа руководителей получает такую большую сумму, включая все премии. Если же провести параллель между суммарными доходами со всеми дополнительными льготами, отсроченной компенсацией, фондовыми опционами и другими формами дополнительных выплат, то конечная цифра чистого дохода после вычета налогов (150 тысяч долларов) даст нам соотношение 1 к 12. И наберется не больше десяти сотрудников самых крупных компаний, которые получают в совокупности вознаграждение до вычета налогов в размере 300 тысяч и больше, которые необходимы, чтобы чистыми, после выплаты всех налогов, получилось 150 тысяч долларов. А чрезвычайно богатыми являются не наемные менеджеры высшего звена (об этом, как это и должно быть, отлично заботится налоговая система), а наследники миллионных состояний, накопленных еще во времена, когда доходы не облагались налогами, или владельцы небольших бизнес-предприятий.

Если же сравнивать с доходами работников физического труда

и офисных служащих, то в течение последних пятидесяти лет вознаграждение после уплаты налогов руководителей, особенно занимающих самые высокие должности, неизменно сокращалось.

Факты усиления равноправия при распределении доходов в американском обществе сомнений не вызывают. Но в обществе по-прежнему популярно мнение о неравенстве доходов, которое распространяется все шире и шире. Это иллюзия, и иллюзия весьма опасная. Она разрушает и уничтожает взаимное уважение между группами, которым приходится сосуществовать и вместе работать. Она может привести только к политическим мерам, которые никому не принесут никакой пользы, а наоборот, могут нанести серьезный вред и обществу, и экономике, и менеджеру.

В значительной мере убежденность в растущем неравенстве распределения доходов, несомненно, является отображением расовой проблемы, существующей в Соединенных Штатах. Появление в больших городах неработающего чернокожего населения, лишенного гражданских прав, привело к формированию небольшой, но весьма заметной группы людей, ставших жертвами вопиющего неравноправия в распределении доходов. Тот факт, что доходы работающих чернокожих граждан стремительно росли и, судя по всему, в течение ближайших десяти лет сравняются с доходами белых граждан, выполняющих ту же работу, а также то, что 80% чернокожих американцев сегодня трудоустроены и усердно работают, остается незамеченным на фоне ужасающей бедности намного меньшей группы безработных и тех, кто не в состоянии подыскать себе подходящее место работы, т.е. жителей черных гетто, сосредоточенных в крупнейших городах Соединенных Штатов Америки.

Другой причиной распространенного в обществе мнения о растущем неравенстве при распределении доходов является инфляция. Инфляция — это огромное социальное зло именно потому, что оно заставляет людей постоянно искать виновника происходящего. Заверения экономистов, что инфляция не выгодна никому, т.е. что покупательная способность, которую инфляция забирает у получателей доходов, ни к кому не переходит, для простых обывателей бессмысленны. Нет, кому-то это все же выгодно, кто-то (украл то, что принадлежит только

мне". Таким образом, за всю историю человечества любой случай инфляции приводил к классовой ненависти, взаимному недоверию и убеждению в том, что кто-то незаконно наживается за "мой" счет. В период инфляции именно средний класс больше всего страдает от паранойи и выступает против системы. Не стали исключением и периоды инфляции в ряде развитых стран в 1960-х годах.

Однако основная причина возникновения опасной иллюзии относительно усиления неравномерности распределения доходов заключается в широко опубликованных сегодня данных об огромных доходах *до вычета налогов* горстки людей, стоящих во главе ряда самых влиятельных корпораций, а также не менее известные сведения о различных "дополнениях" к вознаграждениям высшего руководства, например о фондовых опционах.

Сумма в полмиллиона долларов, которую получает в год генеральный директор одной крупнейшей корпорации, преимущественно относится к области фантастики. Ее функция — скорее поддержка статуса, чем реальный доход этого руководителя. Кроме того, какие бы налоговые лазейки не находили юристы, большая часть этого дохода все равно тут же облагается налогами. А все "дополнения" — это всего лишь попытки перевести часть дохода руководителя в более низкую налоговую категорию. Другими словами, с экономической точки зрения все это не оправдывает своего предназначения. Но социально и психологически они причиняют намеренный и серьезный вред. Защищать их нельзя.

Один из способов избежать обиды заключается в том, что компании должны придерживаться максимального диапазона вознаграждения *после уплаты налогов*. Соотношение 1 к 10, которое подавляющее большинство американцев считают абсолютно приемлемым, даже шире, чем реально существующее в большинстве компаний. (Однако, я бы сказал, что тут должна быть возможность для исключения: редкая, единоразовая и очень большая поощрительная премия, например ученому-исследователю, менеджеру или продавцу, за особо ценный вклад в общее дело.)

Но не менее важно, чтобы менеджеры приняли на себя

социальную ответственность за разработку рациональной системы налогообложения², которая устранила бы соблазн заниматься налоговыми махинациями, равно как и вообще потребность в этом.

Существуют серьезные причины для обеспечения эффективных руководящих работников организаций адекватными материальными стимулами. И денежная компенсация в данном случае намного предпочтительнее, чем так называемые скрытые доходы, например от случайных приработков. Если человек получает на руки деньги, он может сам решить, на что их потратить, в отличие от льгот, когда ему приходится соглашаться на все, что предлагает компания, — будь-то автомобиль с личным шофером, большой дом или (что характерно для ряда шведских компаний) воспитательница для детей. На самом деле вполне возможно, что реальные доходы в американском бизнесе распределяются недостаточно неравномерно и что постоянное давление с целью сокращения разницы в оплате труда, испытываемое с 1950 года, имеет пагубные последствия как с социальной, так и с экономической точки зрения.

Однако наиболее разрушительной является иллюзия неравенства. Базовой причиной этой ситуации является налоговое законодательство. Но самой сильной причиной стала готовность менеджеров принять правила, по сути, антисоциальной налоговой системы. И если менеджеры не осознают, что это противоречит принципу "не навреди", то в конечном итоге больше всего сами пострадают от своей недалекости.

² Нам известны характеристики такой системы, которые весьма просты: *никаких* льготных налоговых ставок на *любой* личный доход, независимо от того, идет ли речь о заработной плате или о доходах от прироста капитала, а также ограничение максимального размера налога — скажем, не больше 50% от общей суммы полученного дохода.

ОПАСНОСТЬ "ЗОЛОТЫХ КАНДАЛОВ"

Вторая область, в которой действия современных менеджеров противоречат принципу "не навреди", тесно связана с оплатой труда.

Еще со времен Второй мировой войны денежным вознаграждением и пособиями злоупотребляли, используя их как "золотые кандалы" для удержания наемных рабочих.

Пенсионное обеспечение, дополнительные платежи, премии и фондовые опционы — все это разновидности денежного вознаграждения. С точки зрения корпорации, так же как и с точки зрения экономики вообще, речь в данном случае идет о расходах на рабочую силу, как бы их ни называли. Именно так к ним относятся менеджеры, садясь за стол переговоров с профсоюзными лидерами. Но все чаще и чаще и не только из-за необъективности налогового законодательства эти пособия используются для того, чтобы привязать сотрудников к работодателю. Их просто вынуждают долгие годы оставаться работать у одного работодателя. Дело в том, что структурированы эти выплаты таким образом, что уход из компании влечет за собой суровые штрафы и фактическую утрату уже заработанных пособий, которые, в сущности, часто заменяют собой жалование, заработанное человеком за прошлые годы работы.

Возможно, этот подход годится для общества, которое основывается на пожизненном трудоустройстве и исключает трудовую мобильность, например для Японии. Однако даже в Японии нельзя больше применять принцип "золотых кандалов" к профессиональным сотрудникам и техническому персоналу, которые в своих личных интересах, в интересах японской экономики и даже отдельно взятой японской компании должны иметь определенную мобильность. На Западе же, особенно в Соединенных Штатах, такой подход явно антисоциален.

"Золотые кандалы" не делают корпорацию мощнее. Они приводят к возникновению такого нежелательного явления, как негативный отбор. Люди, знающие, что они плохо исполняют свои обязанности, т.е. люди, которые действительно оказываются не на своем месте, как правило, и не стремятся куда-то переходить, а остаются там, где, как им прекрасно известно, им

быть не следовало бы. При этом, если они остаются лишь из-за того, что наказание за уход слишком серьезно, они сопротивляются и возмущаются. Они понимают, что их подкупили, а они были слишком слабы, чтобы сказать нет. И, скорее всего, до конца своей трудовой деятельности они будут обиженными и ожесточенными.

Тот факт, что сотрудники сами стремятся к льготам и пособиям, еще не оправдание. В конце концов, средневековое рабство тоже поначалу считалось в высшей степени желательной "дополнительной льготой для работника"³.

Таким образом, менеджеры обязаны тщательно продумывать, какие пособия и льготы надо увязать с продолжительным трудоустройством. К этой группе, например, следует отнести фондовые опционы. Однако права на получение пенсии, поощрительные премии, участие в прибылях и т.д. уже заработаны, и сотрудник должен иметь к ним доступ и после увольнения. Только в этом случае его права как гражданина, человека и личности не будут ущемлены. И опять же менеджерам необходимо приложить все усилия и помочь своим странам внести в налоговое законодательство необходимые изменения.

ОБЪЯСНЕНИЕ СТИМУЛА К ПОЛУЧЕНИЮ ПРИБЫЛИ

Широкая общественность не может понять суть экономической реальности из-за используемых менеджерами объяснений. Их действия в этой области явно противоречат принципу, согласно которому менеджеры, будучи лидерами, не должны никому навредить. Это особенно характерно для Соединенных Штатов Америки и в меньшей степени — и для Западной Европы.

³ Подробнее о "золотых кандалах" рассказывается в главе 11 моей книги *Эпоха разрыва*.

Ведь на Западе менеджеры до сих пор продолжают постоянно говорить о стимуле к получению прибыли. Они по-прежнему считают основной целью существования своих компаний получение максимальных прибылей. Они не делают акцента на объективной функции прибыли. Они либо вообще не упоминают о риске, либо делают это крайне редко. Они не акцентируют внимания на потребности любой бизнес-компании в капитале и почти никогда не говорят об истинной стоимости капитала, не говоря уже о том, что бизнес просто обязан обеспечивать прибыль, достаточную для получения капитала, в котором он нуждается, при минимальных расходах.

Менеджеры постоянно жалуются на враждебное отношение общественности к прибыли. Они редко отдают себе отчет в том, что их собственные объяснения и используемая ими терминология являются одной из основных причин этой враждебности. Ведь на самом деле, когда менеджмент обращается к обществу, он не находит никаких оправданий для получения его компаниями прибыли, не дает никаких логических пояснений относительно ее существования и относительно функций, которые она выполняет. Существует только стимул к получению прибыли, т.е. желание некоторых никому не известных капиталистов. Но в таком случае вообще непонятно, почему общество должно принимать его лучше, чем, например, двоеженство. А ведь прибыль действительно является чрезвычайно важной *потребностью* экономики и общества.

В большинстве крупных американских корпораций деятельность менеджмента абсолютно рациональна и логична. А вот объяснения, используемые менеджерами, затрудняют понимание и таким образом способны только навредить бизнесу и обществу. В США только очень ограниченное число компаний рассматривают прибыльность как *минимальное* требование. Вследствие этого большинство людей, судя по всему, недооценивают то, с какой прибыльностью должна работать компания, чтобы удержаться в бизнесе (не говоря уже об инфляционном размывании капитала, о котором упоминалось в

главе 9). Но сознательно или нет, при планировании прибылей компании исходят из двойственных целей обеспечения необходимого доступа к капиталу и сведения к минимуму его стоимости. В контексте США — хотя бы просто из-за структуры американского капитала — высокий коэффициент цена/рост доходов действительно является ключом к минимизации стоимости капитала, а оптимизация прибылей, следовательно, представляет собой идеально разумную стратегию, которая со временем может снизить фактическую стоимость капитала.

Но все это совершенно не оправдывает стремления менеджеров продолжать использовать объяснение существования бизнеса, основанное на стимуле к получению прибыли. Это может привести только к непониманию и обидам.

Приведенные выше примеры областей, в которых менеджеры не придерживаются правила "не навреди", в основном из американской жизни. В некоторой степени они также характерны и для Западной Европы, но они вряд ли применимы к Японии. Однако принцип одинаков для всех стран без исключения — как для развивающихся, так и для развитых. Кроме того, эти примеры взяты из сферы управления бизнес-предприятиями, но принцип характерен для деятельности менеджеров любого института общества организаций.

В любом плюралистическом обществе ответственность за общественное благо является важнейшей, центральной проблемой. Плюралистическое общество организаций исключением не является. Его лидеры представляют особые интересы, т.е. интересы институтов, созданных для удовлетворения той или иной конкретной и специфической потребности общества. Действительно, лидеры плюралистического общества организаций являются слугами своих институтов. В то же время они составляют основную группу лидерства, которая известна обществу или которую оно готово сформировать. Им приходится служить одновременно и своей организации, и общему благу. Чтобы наше общество продолжало

нормально функционировать, а тем более, чтобы оно оставалось свободным, люди, которых мы называем менеджерами, должны оставаться частными в своих институтах. Но в своей этике они должны быть публичными.

В основе этого внутреннего конфликта между частным функционированием менеджера (необходимая автономия его института и выполнение выбранной ею миссии и достижение основной цели) и его публичной деятельностью лежит этическая проблема общества организаций. Принцип "не навреди" может показаться скромным и банальным по сравнению с все чаще раздающимися сегодня призывами к социальной ответственности, в которых менеджерам рекомендуется применять искусство управления государством. Но, как уже давно поняли врачи, соблюдать это правило не так уж и легко. Именно скромность и самоограниченность этого принципа делают его основным правилом этики ответственности, в которой так нуждаются современные менеджеры.

ЧАСТЬ II

**МЕНЕДЖЕР:
РАБОТА, РАБОЧИЕ ЗАДАНИЯ,
НАВЫКИ И ОРГАНИЗАЦИЯ**

Менеджеры не исполняют свои служебные обязанности по чьему-то поручению. Следовательно, они имеют определенные полномочия и в своей работе руководствуются потребностями и реалиями своей организации. Таким образом, можно говорить о существовании управленческих рабочих заданий, управленческом труде, управленческих навыках, а также о четко обозначенной управленческой организации.

ПОЧЕМУ МЕНЕДЖЕРЫ?

Менеджеры — базовый ресурс бизнеса, самый дефицитный, самый дорогой и самый непостоянный — История компании Ford: контролируемый эксперимент с плохим менеджментом — Примеры корпораций Siemens и Mitsubishi — Форд и Ленин — Урок истории Ford — Управление приоритетнее права собственности — Управленческое отставание британской экономики — Менеджмент как фазовый переход, а не адаптация — Менеджмент как автономная, а не поручаемая функция

Менеджеры являются базовым ресурсом любого бизнес-предприятия. На полностью автоматизированном заводе может почти не быть рядовых сотрудников, но менеджеры будут обязательно, и сегодня их количество больше, чем когда-либо раньше.

Менеджеры представляют собой самый дорогостоящий ресурс почти во всех бизнес-организациях, но при этом это ресурс, который обесценивается быстрее всего и требует постоянного пополнения. На формирование управленческой команды могут уйти годы, но вполне может случиться, что она исчерпает свои возможности за очень короткий период очень плохого менеджмента. Число менеджеров, как и инвестиции, которые делает в каждого управленца организация, должно постоянно увеличиваться, что и происходило в течение последних пятидесяти лет. Параллельно этой тенденции и в дальнейшем будет наблюдаться повышение требований корпорации к способностям своих менеджеров. До сих пор в течение жизни каждого поколения эти требования каждый раз удваивались; и нет никаких причин надеяться, что эта тенденция в следующие несколько десятилетий замедлится.

То, насколько эффективно менеджеры руководят

подчиненными и насколько хорошо управляют ими, определяет успех любого бизнеса. Это также в большой степени обуславливает, насколько хорошо корпорация управляет работником и трудом. Ведь в итоге отношение работника к труду отражает отношение к труду его руководства. На нем непосредственно отражаются компетентность и структура менеджмента. Эффективность работника очень сильно зависит от того, как им управляют.

В течение последних двадцати пяти лет менеджеры всех стран постоянно выступают с разнообразными призывами и программами, стараясь убедить друг друга, что их задача заключается в управлении людьми, находящимися у них в подчинении, и что они должны полностью посвятить себя выполнению этого долга. Кроме того, они постоянно дают друг другу советы и рассказывают о разных технических новинках, обеспечивающих настолько важную сегодня нисходящую коммуникацию (подробнее об этом речь пойдет в главе 38). Но я до сих пор ни разу не встречал менеджера любого уровня управления и на любой должности, который не был бы в первую очередь обеспокоен своими взаимоотношениями с вышестоящими сотрудниками, т.е. восходящей коммуникацией. Любой вице-президент чувствует, что отношения с президентом являются для него источником реальных проблем. Те же чувства испытывают и другие управленцы, занимающие более низкие должности, вплоть до менеджера низового звена, контролирующего качество продукции на месте изготовления, бригадира или офис-менеджера, который уверен, что в состоянии ладить со своими подчиненными, если только его босс и сотрудники отдела кадров оставят его в покое.

И это вовсе не проявление упрямства и своенравия, которые присущи человеческой природе, как, судя по всему, склонны думать кадровики. Отношения с вышестоящими сотрудниками — это действительно то, что больше всего заботит любого менеджера. Быть менеджером — значит делить ответственность за нормальное функционирование корпорации. Человек, от которого не ждут, что он будет нести такую ответственность, менеджером не является. Эти проблемы взаимоотношений с вышестоящим руководством,

которые беспокоят менеджера, — отношения с его непосредственным начальником; неуверенность в том, чего от него ожидают окружающие; трудности при донесении до других своей точки зрения и достижении одобрения своей программы; отношения с другими подразделениями и подчиненными и т.п. — представляют собой проблемы управления менеджерами.

ПОДЪЕМ, УПАДОК И ВОЗРОЖДЕНИЕ КОМПАНИИ FORD

Историю Генри Форда, подъем и упадок, а также возрождение его компании при правлении его внука Генри Форда II пересказывали столько раз, что она считается уже чуть ли не фольклором. Все знают, что:

- Генри Форд, начав в 1905 году буквально на пустом месте, за пятнадцать лет сумел построить самое крупное и прибыльное производственное предприятие во всем мире;
- в начале 1920-х годов Ford Motor Company господствовала и почти полностью монополизировала американский автомобильный рынок, заняв лидирующие позиции и на большинстве важнейших мировых рынков;
- прибыли компании позволили ей накопить резерв наличности, измеряющийся миллиардами долларов;
- всего через несколько лет, в 1927 году, эта на первый взгляд несокрушимая империя едва влачила существование. Утратив свои ведущие позиции и едва закрепив за собой жалкое третье место на рынке, почти каждый год в течение приблизительно двадцати лет она теряла огромные средства и оказалась не в состоянии активно конкурировать в годы Второй мировой войны;
- в 1944 году внук основателя компании Генри Форд II, которому в то время было всего 26 лет и который не имел специальной подготовки и опыта, стал во главе фирмы, через два года в результате серии "дворцовых переворотов" сумел вытеснить друзей своего деда, привел с собой совершенно новую управленческую команду и в итоге спас компанию.

Но далеко не все понимают, что эта полная драматизма история — нечто большее, чем просто история личного успеха и краха. Лучше

всего было бы назвать эти события контролируемым экспериментом с плохим менеджментом.

Генри Форда I ждал крах из-за его твердого убеждения в том, что бизнесу не нужны менеджеры и менеджмент. Он верил, что все, что необходимо бизнес-компаниям, — это владелец-предприниматель со своими помощниками. Основным отличием Форда от большинства его современников в бизнесе — как американском, так и зарубежном — было то, что он всегда и во всем придерживался своих убеждений, никогда не идя ни на какие компромиссы¹. То, как он применял свои идеи на практике (например, увольняя помощников, независимо от их способностей, лишь за то, что они посмели вести себя как менеджеры, принимать решения или действовать без приказа самого Форда), можно считать только тестом или гипотезой, которые опровергли сами себя.

На самом деле историю Форда делает поистине значимой и уникальной именно то, что он смог проверить свою гипотезу, частично потому, что прожил такую долгую жизнь, а частично потому, что у него был миллиард долларов на поддержку и реализацию своих идей. Провал Форда был следствием не его личных особенностей или темперамента, а прежде всего его отказа принять менеджеров и менеджмент как необходимое условие эффективности корпорации, эффективности, которая базируется скорее на задаче, чем на передаче полномочий от босса.

Но Форд, конечно, был не одинок в своем убеждении в ненужности менеджеров. Это наглядно демонстрирует опыт двух других крупных бизнес-предприятий, бурно развивавшихся до Первой мировой войны: Siemens — в Германии и Mitsubishi — в Японии.

¹ О Генри Форде см. в моей книге *Men, Ideas and Politics* (Harper & Row, 1971); английское издание этой книги называлось *The New Markets* (Hemmann, 1971).

Вернер фон Сименс (1816-1892) был совершенно не похож на Генри Форда. Один из величайших изобретателей XIX века, он с большой заботой и вниманием относился к людям, независимо от того, шла ли речь о рядовых сотрудниках или о коллегах-ученых. И до настоящего времени основанная им компания отличается редким ощущением взаимной преданности и ответственности перед людьми. Но поначалу в Siemens не было менеджеров. У основателя корпорации были только помощники и ассистенты. После стремительного роста, продолжавшегося до конца 1870-х годов, развитие компании начало постепенно замедляться, она начала выходить из-под контроля и вскоре превратилась в неконтролируемую и практически неуправляемую. Представительство компании Siemens в Англии, первоначально самое процветающее предприятие группы Siemens, вследствие плохого управления обанкротилось, и его пришлось просто закрыть. Когда в конце 1880-х годов резко усилилась конкуренция, особенно со стороны немецкого представительства German General Electric Company (AEG), основанного Эмилем Ротенау в тесном сотрудничестве с American General Electric Company, корпорация Siemens, несмотря на продолжительное лидерство, быстро утратила свои позиции на всех рынках, на которых ранее доминировала. Однако, в отличие от корпорации Ford, финансовые ресурсы компании Siemens были ограниченными. Когда в 1897 году, через пять лет после смерти своего основателя, компании пришлось прибегнуть к помощи рынка капитала, банкир Георг Сименс, двоюродный брат Вернера и на тот момент глава Deutsche Bank (подробнее об этом — в главе 49), воспользовался нехваткой денег и убедил упорно сопротивляющихся сыновей и наследников основателя корпорации внедрить в компании структуру менеджмента и менеджеров.

Потомки учредителя продолжали играть ключевую роль в корпорации вплоть до начала Второй мировой войны и сегодня занимают кресла в совете директоров. Однако реорганизация, прошедшая в 1897 году, привела к созданию управленческих должностей, заключавшихся в выполнении ряда задач и функций, независимых от причуд и желаний членов семьи. За несколько лет компания, которая до этого медленно, но верно шла ко дну, сумела

возродить свою мощь, и в начале XX века, когда электротехническая промышленность Германии переживала период реорганизаций и объединений, новая отраслевая структура производства строилась уже именно на базе Siemens. Новый профессиональный менеджмент, который был сформирован за десять лет до этого по настоянию Георга Сименса прежде всего за счет внутренних ресурсов корпорации, спланировал эти слияния и укрупнения и включил новые приобретения в структуру Siemens, обеспечив таким образом последующие сорок лет лидерства в электротехнической индустрии всей Европы.

Ятаро Ивасаки (1834-1885), основатель корпорации Mitsubishi, был личностью, совершенно не похожей ни на Генри Форда, ни на Вернера Сименса. Он обладал даром привлекать, воспитывать и использовать таланты профессионалов экстракласса. Но подобно двум другим великим бизнесменам, он тоже не верил в менеджеров. Резко и сознательно опровергая японскую традицию домашнего сообщества, в соответствии с которой власть передается по старшинству, а не по праву собственности, а работу выполняют команды², Ивасаки настаивал на исключительной власти и ответственности владельца-предпринимателя. Для него эти взгляды были "прогрессивными" и "западными". Как и Форду, ему пришлось оформить юридический статус своей фирмы как корпорации. Как и Форд, он считал это чистой формальностью, к тому же довольно досадной, и утверждал, что все имущество раз и навсегда должно закрепляться за одним человеком — владельцем-предпринимателем и главой семьи. Этот и только этот человек должен принимать все решения, другие же должны лишь содействовать ему и выполнять его приказы. Ивасаки приступил к формированию своей будущей корпорации в 1867 году, т.е. сразу после начала эпохи Мейдзи. На тот момент он был лишь бедным самураем (потомственным воином).

² Подробнее об этом см. в Chie Nakane *Japanese Society* (University of California Press, 1970). Рекомендую эту книгу всем, кто хочет разобраться в том, как функционируют японские организации.

Пятнадцать лет спустя его концерн уже занимал лидирующие позиции в японской индустрии, сумев обойти более старых и опытных конкурентов, Mitsui и Sumitomo, основанных еще в XVII веке. Но к тому времени (заметьте, как это похоже на ситуацию, сложившуюся в компании Ford в 1920 году) корпорация Mitsubishi начала сбавлять обороты, двигаться вперед лишь по инерции и проявлять четкие признаки угасания. К счастью для компании, в 1885 году Ивасаки в возрасте 50 лет скончался. Его доверенные партнеры, несмотря на клятву соблюдать написанную им конституцию и наделять всей полнотой власти лишь главу семьи, незамедлительно взялись за реструктуризацию и сформировали самую мощную, по-настоящему профессиональную и автономную управленческую группу во всей Японии, в которую члены семьи вообще не допускались, хотя к ним и продолжали относиться с глубочайшим почтением. И именно с этого начался настоящий взлет компании Mitsubishi.

Но не только бизнес-лидеры XIX века отказывались принимать менеджеров и менеджмент. Ленин также не воспринимал всерьез потребность в управлении, и именно его отказ лежит в основе главных проблем и трудностей, с которыми пришлось столкнуться коммунистическому режиму.

Тут можно поспорить, что плохое личное управление Генри Форда, его уход от действительности и его постоянно возрастающая зависимость от тайной полиции, управлявшей организацией с помощью шпионажа и устрашения, были не особенностями его характера, а последствиями реализации его доктрины. Точно так же и сталинизм с характерными для него террором, чистками, постоянными подозрениями, граничащими с паранойей, и зависимостью от информаторов и подхалимов отражает неизбежные последствия убеждения лидеров в том, что менеджеры и менеджмент излишни и что "великая личность" способна при участии помощников и ассистентов (т.е. придворных льстецов) эффективно управлять большими и сложными организациями и структурами.

КОРПОРАЦИЯ GM — КОНТРЕСТ

В начале 1920-х годов, т.е. именно в то время, когда Форд хотел

доказать миру ненужность менеджеров, Альфред П. Слоун-младший, которого незадолго до этого избрали на должность президента General Motors, решил доказать правильность совершенно противоположной гипотезы. В тот период GM едва дышала под ударами все больше усиливающей свои позиции корпорации Ford Motor Company. Компания General Motors могла лишь влачить жалкое существование организации №2. GM, состоявшая из мелких автомобильных компаний, которые выставлялись на продажу, потому что не могли принять жесткие условия конкуренции, диктуемые Ford, не имела в своем распоряжении ни одной выигрышной модели автомобиля, ни одной дилерской организации и никакой финансовой мощи. Все предыдущие владельцы имели полную свободу действий, что, в сущности, означало, что им предоставлялась возможность по-своему и неправильно управлять предприятием как своим личным владением. Но Слоун тщательно обдумал, как должен выглядеть бизнес и структура GM³, и превратил недисциплинированных "баронов" в эффективную управленческую команду. За пять лет корпорация GM стала лидером американской автомобилестроительной индустрии и с тех пор больше не теряла своих позиций.

Двадцать лет спустя внук Генри Форда вновь решил испытать обоснованность гипотезы Слоуна. На тот момент Ford Motor Company была практически банкротом, поскольку денежная наличность в размере миллиарда долларов, которой она располагала в начале 1920-х годов, ушла на покрытие дефицита. После того как в 1946 году Генри Форд II принял руководство компанией, он собирался сделать в своей компании то же, что предпринял Слоун в GM за двадцать лет до этого. Он сформировал структуру управленческого аппарата и команду руководителей. Всего за пять лет Ford Motor Company полностью восстановила свой потенциал для дальнейшего роста и получения прибыли как на внутреннем рынке, так и за его пределами. Компания стала главным конкурентом General Motors и со временем даже сумела обойти ее на стремительно развивающемся европейском автомобильном рынке.

³ Об Альфреде П. Слоуне см. в моей книге *Эффективное управление* и в книге самого Слоуна *My Years with General Motors* (Doubleday, 1964).

УРОК ИСТОРИИ КОМПАНИИ FORD

Урок истории компании Ford заключается в том, что менеджеры и менеджмент представляют собой насущную потребность бизнес-предприятия, ее важный орган и базовую структуру. Мы можем категорически утверждать, что предприятие не может обойтись без менеджеров. Менеджмент необходим не только потому, что работы оказывается слишком много для одного человека, чтобы он мог с ней справиться самостоятельно, но также потому, что управление компанией существенно отличается от управления имуществом одного человека.

Генри Форд, а также Сименс и Ивасаки не сумели рассмотреть необходимость преобразований и введения в игру менеджеров и менеджмента, так как искренне полагали (как до сих пор иногда утверждают в наших учебниках), что сложное коммерческое предприятие просто вырастает из мелкого магазинчика, обслуживаемого одним человеком. Действительно, Форд, Сименс и Ивасаки начинали с малого. Но дальнейшее развитие их компаний привело не просто к изменению размеров. На определенном этапе количество превратилось в качество. На определенном этапе они перестали управлять своим собственным бизнесом, а перешли к управлению *бизнес-предприятием*, т.е. организации, требующей иной структуры и иных принципов, организации, которой требовались менеджеры и менеджмент.

С юридической точки зрения даже в советской системе управление все еще рассматривается как передача полномочий от владельцев другим лицам. Однако истинная, хотя и слишком медленно оформляющаяся доктрина, сводится к следующему: управление на самом деле приоритетно по сравнению с правом собственности, по крайней мере, если речь идет о крупной корпорации. Даже при абсолютном праве собственности на такую корпорацию, многое зависит от мудрого менеджмента. Если владелец не учитывает потребности компании в управлении (несмотря на неограниченную с юридической точки зрения власть), его право собственности фактически урезается, если он

вообще его не лишается.

Можно предположить, что именно такие мысли были у Георга Сименса, когда он поставил своих двоюродных братьев перед выбором: принять менеджмент или лишиться права контролировать ситуацию. В качестве правовой доктрины — хотя только в стадии зарождения, а не уже оформившейся теории — эта идея, судя по всему, была впервые сформулирована военно-воздушными силами Соединенных Штатов Америки в начале 1950-х годов при решении проблемы с Говардом Хьюзом и его Hughes Aircraft Company. Хьюз владел компанией целиком и полностью. Он отказывался допускать профессиональных менеджеров к руководству компанией и настаивал на своей безраздельной власти, как это делал Форд в Ford Motor Company тридцать лет до этого. В этой связи военно-воздушные силы, главный клиент корпорации, выдвинул Хьюзу ультиматум: или вы вкладываете свои акции в трест и позволяете профессиональным менеджерам заняться своей работой, или мы приведем вашу корпорацию к банкротству и выведем вас из игры силой. И Хьюз оставил за собой звание владельца, сохранив один из своих фондов, но при этом полностью утратил контроль над компанией.

Следующий пример также имеет отношение к Говарду Хьюзу. Утверждают, что будучи безраздельным владельцем одной из крупнейших американских авиакомпаний, TWA, он подчинял ее интересы интересам других компаний, которые также были его собственностью. Для собственника это совершенно обоснованное поведение, ведь он волен поступать со своим имуществом так, как считает нужным. Однако руководство TWA выдвинуло иск против Хьюза, требуя выплаты 150 миллионов долларов за нанесение ущерба. Об их (чисто техническом) проигрыше в Верховном суде стало широко известно в 1973 году, хотя до этого им дважды удалось выиграть дело в судах более низких инстанций. Верховный суд решил, что этот иск должно рассматривать *Управление гражданского воздухоплавания*, над которым обычные суды не имеют никакой власти. Однако никто не оспаривал того, что собственник должен действовать как менеджер, по крайней мере, когда речь идет о крупной компании.

Этот же принцип лег и в основу обращения немецких банков с

семьей Круппов, когда в конце 1960-х годов они пришли на помощь умирающей корпорации. Компания полностью принадлежала семье, но банки прекрасно сознавали, что отношение семьи Крупп к компании как к своей безраздельной собственности было неправильным. Если Сименс за семьдесят лет до этого прилагал все усилия, чтобы удержать семейную собственность под своим контролем, немецкие банки при разрешении вопроса с корпорацией Krupp заставили семью полностью отказаться от владения корпорацией и контроля над ней.

Можно сказать, что "генетически" менеджмент развился не из мелкой фирмы, находящейся под исключительным контролем владельца, и что он не является результатом ее расширения. Он формировался *ab initio* (т.е. с самого начала) специально для крупных и сложных компаний.

Большая американская железная дорога, которая охватывала огромные расстояния и которой приходилось бороться с множеством трудностей — сложным взаимодействием с конструкторскими проблемами, решением финансовой задачи получения огромного капитала, политических задач, связанных с безвозмездной передачей государственной земли и получением дотаций и т.д., — была, в сущности, первым предприятием, которое можно назвать управляемым. Действительно, структура менеджмента, сформированная вскоре после окончания Гражданской войны для контроля над первыми трансконтинентальными американскими железными дорогами, мало в чем изменилась и сегодня. Примерно в это же время на территории континентальной Европы появился менеджмент первых банков общенационального, а не местного значения. (Подробнее об истории Георга Сименса и *Deutsche Bank* рассказывается в главе 49.) А в далекой Японии создатели таких промышленно-финансовых монополий (дзайбацу) эпохи Мейдзи, как Mitsui, Sumitomo и последователи Ивасаки в Mitsubishi, по-новому применяли традиционные японские подходы и приспособляли систему менеджмента под нужды потребности крупной и сложной корпорации.

Но только через тридцать-сорок лет концепцию менеджмента перенесли с бизнес-предприятия, которое изначально было крупным, на предприятие, которое становится таковым лишь со временем. О том, как Георг Сименс заставил своих упорствующих кузенов из Siemens Electrical Company в 1897 году принять концепцию

менеджмента, воспользовавшись острой нехваткой капитала, которую испытывала его компания, мы уже говорили выше. Примерно в это же время Эндрю Карнеги и Джон Д. Рокфеллер-младший внедрили менеджмент соответственно в сталелитейной и нефтяной отраслях. Несколько позже Пьер Дюпон реструктуризировал свою семейную корпорацию E. I. du Pont de Nemours & Co. и ввел в ней менеджмент, тем самым обеспечив ее возможностью дальнейшего роста и сохранив контроль семьи над ней⁴. Именно структура менеджмента, созданная Пьером Дюпоном в его семейной корпорации в 1915 году-1920-х годах, через несколько лет стала отправной точкой для создания структуры профессионального менеджмента General Motors. Это произошло после того, как Дюпон заполучил контроль над этим автомобильным конгломератом, находящимся на грани банкротства и идущим ко дну, и посадил в кресло нового президента — Альфреда П. Слоуна-младшего.

Это недоказуемо, но можно с большой долей уверенности утверждать, что кризис в Великобритании конца XIX века и утрата ею лидирующих позиций в мировой экономике были обусловлены не столько технологическим отставанием, сколько плохим менеджментом, в частности, ее неспособностью реструктуризировать крупные и слишком сложные предприятия с помощью имеющегося управления.

Вместо того чтобы реструктуризировать свои корпорации, британцы пошли на компромисс. Совет директоров не был ни контролирующим органом, ни правлением в чистом виде, а сочетал в себе качества обеих этих структур. Вследствие этого роль, функции и полномочия менеджеров не были четко определены.

⁴ О Пьере Дюпоне см. Alfred D. Chandler, Jr. and Stephen Salisbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation* (Harper & Row, 1971); а также Alfred J. Chandler, Jr., *Strategy and Structure* (M. I. T. Press, 1962).

Чтобы заметить отличие, надо только сравнить ход развития химической отрасли Великобритании⁵, которая в 1870 году считалась мировым лидером, с оценкой деятельности Du Ponts, сделанной Чэндлером. Уже в 1926 году, когда в результате объединения всех крупных британских химических компаний был создан *Имперский химический трест (Imperial Chemical Industries — ICI)*, первый совет директоров был одновременно органом высшего руководства и группой состоятельных непрофессионалов, представлявших семьи основателей корпораций, вошедших в трест. Ни этот орган, ни подотчетные ему подразделения не были четко структурированы. За несколько месяцев до этого подобным образом была структурирована немецкая компания I. G. Farben. Однако немцы с самого начала постарались избавить управленческую структуру от финансовых и семейных проблем, а также от сложностей, связанных с сохранением престижа семей, переложив их на наблюдательный совет. Несколько членов семей основателей вошли в совет директоров, но при этом они выступали в качестве профессиональных менеджеров, т.е. имели конкретную должность, полномочия, исполняли определенные функции и были равноправными членами команды, в которой главным качеством считался профессионализм, а не семейная принадлежность или право собственности.

МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАЗОВЫЙ ПЕРЕХОД

Переход от компании, которой владелец-предприниматель может управлять с помощью своих ассистентов, к компании, требующей профессионального менеджмента, представляет собой то, что физики называют фазовым переходом, как, например, при переходе материи из жидкого состояния в твердое.

⁵ W. J. Reader, *Imperial Chemical Industries: A History, Vol. 1, 1870-1926 (Oxford University Press, 1970).*

Это переход из одного агрегатного состояния в другое, из одной основополагающей структуры — в другую. И пример Слоуна доказывает, что это вполне осуществимо в рамках одной

организации.

Бизнес, которым ранее пытался управлять Форд, и бизнес, который удалось наладить Слоуну, можно сравнить с двумя совершенно разными организмами — с насекомым, туловище которого сковано твердой и прочной оболочкой, и позвоночным животным, имеющим гибкий скелет. Английский биолог Д'Арси Томпсон доказал, что беспозвоночные организмы, поддерживаемые лишь жесткой поверхностной оболочкой, в состоянии достигать только ограниченных размеров и определенного уровня сложности. Чтобы выйти за эти рамки, у животного должен быть скелет. Однако скелет генетически развился не из прочной поверхностной оболочки; это совершенно другой орган, сформировавшийся на основе иных сочленений. Подобным образом потребность в менеджменте возникает лишь на определенной стадии развития и при определенной сложности организации. Приходя на смену жесткой структуре, принадлежащей исключительно владельцу-предпринимателю, бизнес, однако, не является ее преемником. Это явление, судя по всему, следует рассматривать как замену.

Когда же бизнес достигает той стадии, на которой ему пора менять "твердую оболочку" на "скелет"? (Подробнее об этом читайте в главах 53 и 54.) Об этом следует серьезно задуматься, когда количество сотрудников компании колеблется в пределах от 300 до 1000 человек. Возможно, еще более важным фактором является увеличение ее сложности: если разнообразные задачи должны выполняться путем тесного сотрудничества, согласованных действий и коммуникации, значит, компании обязательно требуются менеджеры и менеджмент. В противном случае ситуация выходит из-под контроля, планы не воплощаются в жизнь, или, что еще хуже, разные части планов реализуются на практике с разной скоростью, в разное время, преследуют различные цели, а благосклонность начальника приобретает большее значение, чем хорошая работа. На этом этапе продукт может быть безупречным, а люди — способными и преданными общему делу. Менеджером может быть весьма одаренная и сильная личность, как, по сути, зачастую и бывает. Но бизнес при этом останавливается в своем развитии, бездействует и в ближайшем будущем может пойти ко дну, если вовремя не приобретет "скелет", который составят менеджеры и прочная

структура управления.

Подобно молодым Сименсам, Ивасаки и Ленину, Генри Форд не хотел допускать менеджеров к власти. Но он добился этим только одного — заставил менеджеров идти по неверному пути, неправильно определил их функции, создал атмосферу подозрения и разочарования, дезорганизовал компанию, ослабил или даже сломал своих управленцев. В таких условиях у менеджмента есть только один выбор — делать свою работу либо хорошо, либо плохо. Но уклониться от исполнения своих обязанностей они не могут. А то, насколько хорошо или плохо они делают свою работу, во многом предопределяет судьбу компании: выживет она и преуспеет или придет в упадок и в конце концов потерпит крах.

Труд и рабочие задания менеджера

Человека делает менеджером ответственность за его вклад в конкретные результаты его корпорации, а не ответственность за работу других людей. Речь идет об ответственности за свою собственную работу. Существует специфический труд менеджера, существуют специфические управленческие рабочие задания. Управление менеджерами тоже осуществляется специфическим способом — путем формирования четких целей и самоконтроля. Кроме того, при переходе от менеджмента среднего уровня к организации знаний перед нами выдвигаются все новые и новые требования. И в заключение следует отметить, что менеджерами нужно управлять, чтобы вселить в них стремление к высоким трудовым достижениям.

30

ЧТО ДЕЛАЕТ МЕНЕДЖЕРА МЕНЕДЖЕРОМ

*Традиционное определение — Его неполноценность — Менеджер
и член менеджмента — Профессионал, делающий карьеру —
Определение менеджера, исходя из функции, а не власти —
Должность, функции и оплата труда профессионала, делающего
карьеру*

Что характеризует менеджера? Какими качествами он определяется?

Термины "менеджер" и "менеджмент", по меньшей мере, туманны и неоднозначны. Их невозможно точно перевести ни на один язык. Даже в британском диалекте английского языка они имеют не такое значение, как в американском. И даже в США их значение далеко неоднозначно.

Слово "менеджер" не имеет аналогов в немецком, французском, испанском, итальянском или русском языке; но термины, используемые на этих языках для передачи смысла английского слова "manager", не менее трудны для понимания и не менее неопределенны, чем понятие "менеджер" в американском диалекте английского языка. Большинство людей, если их спросить о том, какой смысл они вкладывают в понятие "менеджер", ответят: "Это босс". Когда на табличке рядом с чистильщиком обуви в аэропорту написано "менеджер Джон Смит", всем (по крайней мере, в Соединенных Штатах) понятно, что Джон Смит никакой не босс, т.е. не хозяин, а такой же наемный рабочий, наделенный минимальными полномочиями и получающий заработную плату чуть больше, чем другие чистильщики.

В самом начале истории менеджмента термину "менеджер" давали следующее определение: "человек, отвечающий за работу других людей". В то время такая формулировка действительно соответствовала истине. Она позволяла отделить функцию

менеджмента от функции владельца. Всем было понятно, что менеджмент — это особый вид труда, как и другие поддающийся анализу, изучению и систематическому усовершенствованию. Это определение было сосредоточено на качественно новой, крупной и стабильной организации, которая была призвана выполнить новые экономические задачи общества.

Но это определение все равно совершенно неудовлетворительно. В сущности, оно никогда не было удовлетворительным. С самого начала в компании работали люди (и, как правило, они занимали важные должности), которые, несомненно, выполняли управленческие функции, но при этом не управляли, т.е. не отвечали за работу других людей. Управляющий финансами компании, человек, несущий ответственность за денежные поступления и их использование в бизнесе, может иметь подчиненных и, исходя из традиционного определения, является менеджером. Но несомненно и то, что большую часть своей работы он выполняет самостоятельно. Он сам сотрудничает с мелкими клерками компании, финансовыми кругами и т.д. Он является скорее "индивидуальным вкладчиком" в достижения организации, чем менеджером. Однако при этом он входит в состав высшего руководства компании.

Кроме того, это определение концентрирует внимание на инструментах, необходимых для выполнения задачи, а не на самой задаче. Сотрудник, отвечающий в компании за маркетинговые исследования, может иметь много подотчетных ему людей и будет менеджером в традиционном смысле. Но на его функциях и личном вкладе никоим образом не сказывается количество его подчиненных или их полное отсутствие. Такое же маркетинговое исследование и анализ может провести даже сотрудник, у которого вообще нет подчиненных. И если обстоятельства не будут вынуждать его проводить много времени со своими подчиненными или контролировать их работу, возможно, он сможет добиться даже более значимых результатов. Возможно, его маркетинговое исследование окажется более полезным для компании, более понятным для его коллег, занимающих руководящие должности, оно будет лучше соответствовать ключевым решениям бизнеса и определению того, чем является и каким должен быть бизнес.

В соответствии с традиционным определением менеджера как

человека, ответственного за работу других людей, нам следовало бы обратить внимание на менеджера, управляющего исследователями рынка. Мы же, наоборот, все время говорим о менеджере по маркетинговым исследованиям. Такое привычное для нас использование этого термина верно с точки зрения интуитивного понимания того, что представляет собой ответственность, сопряженная с управленческой должностью, и как следует оценивать людей, занимающих такие должности.

Традиционное определение все чаще и чаще перестает соответствовать и попросту мешает эффективному менеджменту, эффективной организации и действительно хорошей работе.

Самой быстро растущей группой в любой организации, особенно на современном бизнес-предприятии, является именно менеджмент, который несет ответственность за общий вклад и достигаемые компанией результаты. (Подробнее об этом речь пойдет в главе 35.) Однако они не являются менеджерами в том смысле, что они, как правило, не являются начальниками и не несут ответственность за работу других людей. Иными словами, в настоящее время самой быстро растущей группой бизнес-предприятия являются индивидуалы-профессионалы всех направлений специализации, которые работают самостоятельно (возможно, при участии ассистента или секретаря) и все же при этом оказывают определенное воздействие на способность компании создавать материальные блага, на направление бизнеса и деятельность организации в целом.

Такие люди, как правило, не занимаются технической исследовательской работой, хотя именно в этой сфере они впервые выделились в отдельную группу. На старшем химике в лаборатории лежит основная ответственность, и именно он принимает самые важные решения, многие из которых носят необратимый характер. Но то же самое можно сказать и о человеке, который думает, действует и формирует управленческие должности. При этом он может называться плановиком организационной структуры или директором, отвечающим за повышение квалификации руководящих кадров. Такие же полномочия исполняет бухгалтер по учету издержек производства, который определяет и распределяет расходы. Определяя размеры менеджмента, он, по сути, решает, будет ли компания и дальше производить тот или иной конкретный продукт или откажется от него.

К данной категории относят также тех, кто занимается разработкой и соответствием стандартов качества продукции; кто работает над системой распределения, с помощью которой продукты попадают на рынок, и, наконец, руководителя рекламной службы, который может нести ответственность за основную политику продвижения товаров компании, концепцию ее рекламы, используемые средства массовой информации и методы оценки эффективности рекламы.

Именно традиционным определением менеджмента во многом объясняется тот факт, что индивидуальный профессионал стал источником серьезных проблем как внутри организационной структуры, так и для себя самого. Его должность, заработная плата, функции и возможности карьерного развития запутанны, неясны, вызывают недовольство и приводят к постоянным конфликтам. И при этом число таких профессионалов, стремящихся сделать карьеру, сегодня стремительно растет.

Нам необходима большая гибкость при распределении членов группы управления для работы в составе комиссий по решению конкретных задач, команд и других подразделений организации, которые не вписываются в традиционную концепцию "линейной структуры", т.е. организации, где один из членов является начальником, а остальные находятся у него в подчинении. (Подробнее о роли команды в ходе планирования организационного процесса мы поговорим в главе 45.)

Менеджеры в традиционном смысле должны уметь правильно вести себя в ситуациях, в которых они больше не выступают в качестве начальников, а, в сущности, должны подчиняться сотрудникам, не являющимся менеджерами, входящим в их команду. И наоборот, профессионалы, делающие карьеру, но при этом не занимающие руководящие должности в традиционном смысле, должны уметь выступать в роли лидеров команд или специализированных комиссий. Традиционное разделение сотрудников на менеджеров и неменеджеров все чаще становится помехой для нормального функционирования организации и является крайне нежелательным.

НОВОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА

Важно и крайне необходимо разобраться, что же на самом деле будет определением менеджера и кого следует считать менеджерами.

Первая попытка решить эту проблему, предпринятая в начале 1950-х годов, дополнила определение менеджера новым смыслом, назвав его также "индивидуальным профессиональным вкладчиком"¹ с параллельными путями карьерных возможностей. Это позволило обеспечить достойную оплату профессионального труда, а не просто более высокую заработную плату, которая приходит вместе с продвижением по службе и получением очередной управленческой должности, связанной с ответственностью за труд других людей.

Однако эта формула не позволила решить проблему определения менеджера в полной мере. Компании, принявшие ее, сообщают, что профессионал в них неудовлетворен лишь чуть менее, чем в недалеком прошлом. Он все еще убежден в том, что истинные возможности карьерного роста существуют лишь в рамках административной структуры, и для того чтобы идти дальше, необходимо во что бы то ни стало выбиться в боссы. Разделение мира менеджмента на две группы прежде всего подчеркивает неполноценность тех, кто просто делает свою работу, по сравнению с теми, кто несет ответственность за работу других людей. Большой упор до сих пор делают на силу и власти, а не на ответственности и личном вкладе.

За пределами Соединенных Штатов проблема, возможно, даже еще более сложная. В Японии, например, для профессионала вообще не существует никаких возможностей карьерного развития. Только возраст и трудовой стаж приводят японца к управленческой должности, и вследствие такого положения дел, например, даже

¹ Впервые это попытались сделать в корпорации General Electric Company, в частности ее вице-президент Гарольд Ф. Смидди, который прекрасно понимал, насколько значима эта проблема, и первым предпринял шаги к ее разрешению.

самые одаренные журналисты вынуждены со временем перестать писать, а самые талантливые ученые прекратить свои исследования и превратиться в менеджеров по научно-исследовательской деятельности в своих лабораториях.

Любой анализ, который не базируется на традиционном определении, а рассматривает труд как таковой, в итоге показывает, что традиционное определение менеджера как сотрудника, несущего ответственность за работу других людей, делает акцент на вторичной, а не на первичной характеристике управленческого труда.

Как мы сможем убедиться далее (а именно в следующей главе), работу менеджера можно определить как планирование, организацию, интеграцию и оценку. Профессионал, делающий карьеру (к примеру, специалист по анализу рынка, работающий обособленно, или старший бухгалтер по учету издержек производства), тоже должен планировать свою деятельность, организовывать ее и оценивать достигнутые результаты, сравнивая их с изначально намеченными целями и ожиданиями. Ему также приходится интегрировать свою работу в деятельность других сотрудников организации и ее подразделения, неотъемлемой частью которого он является. Ведь если он должен добиваться конкретных результатов, то прежде всего ему необходимо осуществлять интеграцию "со стороны", т.е. тесно сотрудничая с людьми из других областей, исполняющими функции, отличные от его собственных. Эти сотрудники в своей деятельности обязательно должны использовать результаты его работы.

Точно так же и менеджер должен осуществлять интеграцию по нисходящей, а именно объединяя усилия с подотчетными ему сотрудниками. Как раз на этом делает основной акцент традиционное определение менеджера. Самые важные области взаимоотношений, в которых ему необходимо интегрировать работу всего своего подразделения, чтобы оно могло добиться намеченных результатов, также пересекаются с людьми, над кем он как менеджер не имеет никакого контроля.

Суть задачи, стоящей перед менеджером низового звена, который должен контролировать качество продукта на месте его изготовления — на производственном предприятии или в офисе,

— тоже состоит в управлении людьми, находящимися у него в подчинении. Отношения по восходящей или взаимоотношения с коллегами, равными ему по статусу, для данного уровня управления второстепенны. Однако в общепринятой терминологии менеджера низового звена часто даже не относят к управленцам, его зачастую называют инспектором или супервайзером. О нем говорят как о представителе руководства, подразумевая при этом, что он должен быть менеджером, но на самом деле это не так, либо он является таковым лишь косвенно. Причина такого положения дел, конечно, заключается в том, что от этого сотрудника не ждут большой ответственности за его вклад в общие результаты, достигнутые компанией. От него ждут, что он будет работать в соответствии с целями, которые были установлены для него другими сотрудниками, и на предприятии массового производства именно это он может и должен делать. Такое положение делает работу менеджера низового звена туманной и запутанной (см. главу 21). Однако тот факт, что мы зачастую отказываемся называть его менеджером, несмотря на то, что его деятельность соответствует традиционному определению больше, чем функции людей, занимающих более высокие и значимые должности в административной иерархии, говорит лишь о том, что данное определение подчеркивает вторичную, а не первичную характеристику.

Таким образом, уместно будет подчеркнуть тот факт, что первым критерием при определении людей, несущих административную ответственность в организации, является вовсе не власть над другими сотрудниками. *Здесь речь идет об ответственности за вклад в общее дело. Отличительным критерием и организующим принципом тут должны быть функции, а не власть.*

Но как же тогда следует назвать этих людей? Многие организации пытались экспериментировать с новыми определениями или хотя бы придать старым терминам новое значение². Возможно, лучше всего не стараться придумать новый термин, а проследить, какие слова будут употреблять люди, говоря о группе управления. В состав такой группы обязательно входят работники, в чьи функции входит традиционная управленческая деятельность и ответственность за работу других людей. Будут в них также и другие

работники, которые не несут такой ответственности в рамках выполнения той или иной конкретной задачи. И, наконец, будет еще и третья, неопределенная и промежуточная, группа, члены которой выполняют функции лидеров команды или комиссии, а также объединяют в себе функции консультанта высшего руководства, "совести" бизнеса в определенной сфере, надзорные функции и административную ответственность по отношению к персоналу в конкретной области. Это далеко не окончательное и, конечно же, не идеальное решение. В любой организации есть первоклассные специалисты, которые, будучи рядовыми сотрудниками, не считают себя частью менеджмента. Они стремятся оставаться специалистами, и их, в сущности, не очень заботит то целое, частью которого они являются. Они преданы скорее своим техническим и профессиональным навыкам, чем организации, в которой работают. Так, например, психолог отдела кадров, как правило, считает себя профессионалом, т.е. представителем своей сферы профессиональной деятельности, а не должностным лицом той или иной компании (или даже членом преподавательского состава университета). То же самое можно сказать и о специалисте по информационным технологиям.

И, наоборот, во многих национальных традициях, кроме американской, есть люди, которые полностью берут на себя ответственность за свой собственный вклад, но не считаются менеджерами и не являются представителями руководящих кругов, хотя при этом они могут также нести ответственность за работу других людей. В качестве яркого примера вспомним о немецком *Meister*, высококвалифицированном рабочем, который становится лидером в своей области деятельности и в большинстве случаев является настоящим боссом, но при этом считает себя больше простым работником, чем менеджером.

² В своей книге *Эффективный руководитель* я предложил называть этих людей руководителями (executives). Под этим термином подразумеваются как традиционные менеджеры, так и профессионалы, не занимающие руководящие должности, на которых лежит ответственность за определение целей и результатов своей работы; от них ждут принятия решений, способных повлиять на эффективность и общий потенциал накопления благосостояния компании.

Во многих аспектах его можно приравнять к унтер-офицеру, который в своей области (например, в сфере поставок) является настоящим начальником, но при этом никогда не станет офицером и даже не думает что-либо для этого предпринимать. Следует признать, что определение группы управления, основанное на функции и ответственности, хотя оно и туманно, и неоднозначно, позволяет нам более четко определить суть взаимоотношений менеджера и профессионала, делающего карьеру.

ПРОФЕССИОНАЛ, ДЕЛАЮЩИЙ КАРЬЕРУ

Профессионал, делающий карьеру, — в частности, специалист в той или иной сфере — нуждается в менеджере. Его основная проблема заключается в обеспечении взаимосвязи между его областью знаний и компетенциями и другими сферами деятельности и результатами организации в целом. Иными словами, профессионал, делающий карьеру, как правило, сталкивается с серьезной проблемой коммуникации. Он не может работать эффективно, если результаты его работы не будут полезными ресурсами для других работников. Но итогом его деятельности являются идеи и информация. Это, в свою очередь, требует, чтобы те, кто будут использовать плоды его труда, в полной мере понимали, что он пытается сказать или сделать. Однако, учитывая специфичность стоящей перед ним задачи, ему непременно захочется говорить на своем специальном жаргоне. И действительно, во многих случаях только на таком языке специалист может говорить по-настоящему бегло. А перед менеджером стоит задача заставить специалиста осознать, что его работа не будет эффективной, если он останется непонятым, и что его не смогут понять, если он не постарается как можно лучше узнать потребности, предпосылки и ограничения своих "потребителей", т.е. других людей (также зачастую хороших специалистов в своих областях) внутри его организации. Именно менеджер должен уметь перевести цели организации на язык специалиста, а достигнутые им результаты — на язык того, кто в дальнейшем будет использовать их в своей деятельности. Иными словами, именно для того, чтобы интегрировать итоги своей работы в труд других людей, специалист и нуждается в помощи менеджера.

Несмотря на то что профессионалу, делающему карьеру, чтобы работать эффективно, требуется менеджер, последний все же не является его начальником. Менеджер — это скорее его "консультант", "инструмент" и "маркетинговое оружие". Менеджер — это "канал", по которому профессионал, делающий карьеру, в частности, специалист в конкретной области, может направить свои знания, работу и навыки в нужное русло, т.е. на достижение совместных результатов, и по которому он, в свою очередь, узнает о потребностях, способностях и возможностях корпорации, членом которой он является.

В определенной степени настоящий профессионал, нацеленный на карьеру, должен быть и будет выше своего менеджера. Он должен быть учителем и наставником. В его обязанности входит обучение руководящих работников, конкретизация их видения, демонстрация новых возможностей, новых и более высоких стандартов. В этом отношении от любого профессионала, делающего карьеру, будут ждать, что в отношениях со своим менеджером и другими руководителями организации он будет занимать более высокое положение. Если он не берет на себя ответственность быть лидером в своей области знаний, то его нельзя считать истинным профессионалом, стремящимся сделать карьеру. В этом случае он окажется никем иным, как технарем, зависимым от других.

ДОЛЖНОСТЬ, ФУНКЦИИ И ОПЛАТА ТРУДА ПРОФЕССИОНАЛА, ДЕЛАЮЩЕГО КАРЬЕРУ

Щекотливые проблемы, связанные с должностью, функциями и оплатой труда менеджеров и профессионалов, стремящихся сделать карьеру, разрешить раз и навсегда невозможно. Но можно в значительной мере снизить их негативное воздействие и не позволять им мешать и уводить в сторону.

Традиционно в организациях существовал лишь один путь продвижения по карьерной лестнице: только с переходом на руководящую должность сотрудник получал более высокую заработную плату и более высокий статус. Вследствие этого довольно большое число людей, достойных

признания и поощрения, так никогда и не получили заслуженного. Или, наоборот, ради признания и поощрения сотрудников, которые вообще не хотели управлять другими и не умели этого делать, переводили на руководящие должности.

Такая система не приемлема для современной организации и особенно для бизнес-корпорации. Люди, получая повышение, должны иметь возможность свободно переходить от одного вида деятельности к другому. Следовательно, мы должны иметь соответствующую систему званий и должностей, которая четко разграничивала бы функции сотрудника и его положение в иерархии организации.

В военной сфере разделение чинов и функций уже давно стало привычным делом. Тот факт, что человек носит звание майора, определяет его служебное положение. Но при этом мы не знаем, командует он батальоном (т.е. является, по сути, менеджером) или занимается исследовательской деятельностью в Пентагоне (т.е. является независимым профессионалом). Он носит воинское звание майора, но только его функциональная должность — командир батальона или специалист по коммуникациям — описывает стоящие перед ним задачи.

Вероятно, имело бы смысл называть всех членов группы управления руководителями и выделять в организации четыре должности: руководитель низшего уровня, руководитель, руководитель высшего уровня и руководитель корпоративного уровня. Помимо этого, было бы полезно иметь систему должностей, которая стирала бы различия между управленческими и неуправленческими должностями. Тогда можно было бы описать должность сотрудника независимо от того, идет ли речь о ведущем инженере — специалисте по термообработке или бухгалтере, контролирующем уровень издержек, — и отделить статус от функциональных обязанностей. У подобной системы больше шансов на успех по сравнению с той, при которой пытаются возвести "параллельные лестницы".

Традиционное определение менеджера также подразумевает, что он, будучи начальником, должен получать больше денег по сравнению с сотрудниками, которые считаются его подчиненными

и, следовательно, ниже его по служебному положению. В этом есть определенный смысл, если речь идет о конвейере или канцелярской работе. Это применимо также к молодому работнику умственного труда, который еще не успел превратиться в профессионала, нацеленного на карьеру, и от которого еще не ждут того, что он в полной мере примет на себя ответственность за цели и личный вклад в общее дело. Однако это совершенно неприменимо к настоящему профессионалу, т.е. к человеку, который считается лидером в своей области в рамках корпорации и определяет направление ее развития. Тут необходимо ввести правила, которые применимы к любым людям, нацеленным на высокие профессиональные достижения — будь то в искусстве, в спорте или в любой другой области деятельности.

Никого не удивляет тот факт, что высококлассный бейсболист зарабатывает больше своего тренера или даже менеджера команды. Никого не смущает, что примадонна за одно выступление получает больше, чем директор оперного театра за целый год. Все прекрасно понимают, что высококлассному спортсмену или выдающемуся певцу обязательно нужен менеджер, но их деятельность очень сильно отличается, и разница в оплате труда, в результате чего "подчиненный" получает намного больше, чем "начальник", т.е. менеджер, вполне оправдана.

В бизнесе даже можно найти весьма поучительный и яркий прецедент. Когда в 1920 году Пьер С. Дюпон и Альфред П. Слоун-младший попытались навести порядок в General Motors Company, они назначили одинаковую зарплату руководителям операционных подразделений и президенту корпорации Пьеру Дюпону. Но Слоун, будучи исполнительным вице-президентом, которому были подотчетны начальники операционных подразделений, получал значительно меньше (по его же личной просьбе). Таким образом, менеджер подразделения, в которое входят профессионалы или специалисты, стремящиеся сделать карьеру, естественно, будет получать большую зарплату, чем большинство сотрудников его команды; но если один-два самых достойных представителя группы будут получать больше денег, чем сам менеджер, это не следует воспринимать как нечто из ряда вон выходящее или как крайне нежелательное явление. Это применимо и к торговым работникам:

вполне можно предположить, что ведущий продавец сможет заработать больше, чем региональный менеджер службы сбыта. То же можно утверждать и в отношении сотрудников исследовательской лаборатории и любых других областей, в которых производительность зависит от личных навыков, затраченных усилий и знаний.

Не следует проводить разграничения между членами группы управления, которые являются менеджерами, и профессионалами, стремящимися сделать карьеру, в том, что касается выдвигаемых к ним требований. Менеджеры отличаются от других профессионалов лишь тем, что их ответственность и деятельность имеют дополнительный аспект. Разница между менеджером по изучению рынка, в подчинении у которого находятся пятьдесят сотрудников, и специалистом по исследованию рынка, делающим ту же работу в одиночку, больше в средствах, чем во вкладе, и, уж конечно, не в функциях. Но и тот и другой обязан удовлетворять одним и тем же требованиям. Они оба — менеджеры и оба — представители менеджмента.

31

МЕНЕДЖЕР И ЕГО ТРУД

Каким образом менеджер выполняет свою работу — Работа менеджера — Информация — инструмент менеджера — Использование своего личного времени — Человек — ресурс менеджера — Единственное требование: черты характера

Чтобы быть менеджером, мало одного названия, большого офиса и других внешних проявлений высокого положения. Еще нужна компетентность и высокий профессионализм. И что же, для того чтобы справляться с такой работой, человек должен быть гением? Выполняется она интуитивно или методично? Каким образом менеджер вообще выполняет свою работу?

Перед менеджером стоят две конкретные задачи. Первая заключается в создании целого, которое будет больше суммы составляющих его частей, т.е. продуктивного "организма", который на практике окажется чем-то большим, чем общая сумма вложенных в него средств. В качестве аналогии можно привести пример дирижера симфонического оркестра: во время концерта его усилия, видение и лидерство заставляют партии отдельных инструментов звучать как единое целое. Но дирижера можно также сравнить с композитором, хотя ему чаще приходится лишь интерпретировать сочиненное другими людьми. А вот менеджер должен быть одновременно и композитором, и дирижером.

Эта задача требует от менеджера эффективного использования любых сильных сторон ресурсов, имеющихся в его распоряжении (и в первую очередь это касается людей), и постараться устранить любые их недостатки. Только так можно сформировать поистине единое целое.

Менеджер также должен сбалансировать и согласовать ключевые функции бизнес-предприятия: управление бизнесом, работником и работой, а также корпорацией в пределах местного сообщества и

общества в целом. Решение или действие, удовлетворяющее ту или иную потребность в отношении одной из этих функций путем снижения эффективности другой, ведет к ослаблению всей компании. Решение или действие должно всегда отвечать требованиям всех этих трех областей.

Задача создания единого целого требует также, чтобы менеджер во всех своих действиях одновременно оценивал и качество труда, и результаты, достигаемые корпорацией как единым целым, и разнообразные виды деятельности, необходимые для обеспечения согласованной работы. Возможно, именно в данной ситуации аналогия с дирижером оркестра больше всего соответствует реальному положению дел. Дирижер должен всегда слышать звучание целого оркестра и одновременно, например, уметь выделить второй гобой. Подобным образом и менеджер должен всегда оценивать деятельность корпорации в целом и, скажем, следить за конкретным исследованием конъюнктуры рынка. Улучшая качество работы целого, он определяет лимиты и наиболее интересующий компанию предмет маркетингового исследования. Улучшая качество исследования рынка, он может обеспечить достижение компанией более высоких показателей деятельности в общем. Менеджер должен одновременно задавать себе два двупроблемных вопроса (тип некорректного вопроса, который включает две проблемы, не позволяя при этом респонденту разделить их. — *Примеч. ред.*): какое качество деловой активности необходимо обеспечить и каких действий это требует? Какие усовершенствования могут иметь место в существующей деятельности и к каким улучшениям результатов бизнеса они способны привести?

Вторая конкретная задача, стоящая перед менеджером, заключается в том, чтобы в каждом решении и действии объединить требования близкого и далекого будущего. Нельзя жертвовать ни тем ни другим, не ставя под угрозу благополучие целой корпорации. (Об этом см. также в главах 4 и 10.) Можно сказать, что он должен одновременно смотреть себе под ноги и далеко вперед, а это сделать очень трудно, почти невозможно. Если перевести метафору на обычный язык: он не может позволить сказать себе: "Когда дойдем до моста, тогда и будем думать, как его перейти" или "Решающее значение имеют следующие сто лет". Он не только должен подготовиться к преодолению очень

длинных мостов, но также научиться возводить их задолго до того, как достигнет нужной точки. И если он не позаботится о событиях, которые должны произойти в течение следующих ста дней, то следующих ста лет вообще может не быть. Может случиться так, что не будет и следующих пяти лет. Какие бы шаги ни предпринимал менеджер, каждый из них должен быть рациональным, целесообразным, отвечать существующим принципам и долгосрочным задачам. А там, где ему не удастся согласовать два временных измерения, он должен, по меньшей мере, постараться сбалансировать их. Ему необходимо определить масштаб вреда, который он наносит далекому будущему, стремясь защитить сегодняшние интересы корпорации, или убыток, наносимый сегодня ради лучшего будущего. Он должен во что бы то ни стало свести к минимуму любую из этих жертв. Кроме того, он должен как можно быстрее возместить нанесенный ущерб. Он живет и работает в двух временных измерениях и несет ответственность за деятельность всей корпорации и себя внутри нее.

РАБОТА МЕНЕДЖЕРА

Большинство менеджеров большую часть времени посвящают вещам, которые, строго говоря, не являются управлением. Менеджеру по продажам приходится проводить статистический анализ или успокаивать важного клиента. Мастер исправляет инструмент или составляет производственный отчет. Руководитель производственного отдела может работать над новой планировкой завода или тестировать новые материалы. Президент компании изучает детали банковского займа или ведет переговоры о заключении важного контракта или несколько часов проводит на обеде в честь сотрудников, многие годы проработавших в компании. Все эти обязанности относятся к конкретной функции менеджмента. Все они нужны и должны выполняться должным образом.

Но при этом они стоят особняком от той работы, которую выполняет любой менеджер, в чем бы ни состояли его функции, деятельность, должность или служебное положение, от работы, которая характерна и присуща всем менеджерам без исключения. К труду менеджера мы можем применить систематический анализ научного менеджмента. Мы можем четко выделить то, что делает человек, занимающий должность менеджера. Мы можем разделить эту деятельность на составляющие ее

операции. Сотрудник, исполняя функции менеджера, может существенно повысить качество своей работы, совершенствуясь в каждом из отдельных действий и операций.

В работе менеджера можно выделить пять основных операций. В совокупности они приводят к объединению всех имеющихся ресурсов в жизнеспособный и развивающийся "организм".

Во-первых, менеджер устанавливает цели работы. Он определяет, что они должны собой представлять. Он также определяет, какие задачи должны выполняться для достижения каждой из этих целей, обеспечивает эффективность целей, донося их до людей, работа которых играет решающую роль при их достижении.

Во-вторых, менеджер организует. Он анализирует виды деятельности, решения и необходимые взаимоотношения. Он классифицирует труд, разделяя его на действия, подлежащие управлению, а их, в свою очередь, — на управляемые задания. Затем он объединяет эти части и задания в организованную структуру; отбирает людей для управления этими аспектами и выполнения конкретных задач.

В-третьих, менеджер мотивирует людей и доносит до них информацию. С помощью привычных действий он формирует команду из людей, несущих ответственность за выполнение различных заданий. Он предпринимает эти шаги в отношениях с людьми, с которыми ему приходится сотрудничать, и добивается этого посредством решений об оплате труда, распределении людей на должности и продвижении по службе других сотрудников. Он делает это благодаря непрерывному общению со своими подчиненными, вышестоящим руководством и коллегами, получая и распространяя информацию.

Четвертым ключевым элементом работы любого менеджера является оценка, критерии которой он разрабатывает. Следует отметить, что тут есть несколько факторов, которые имеют одинаковую значимость как для деятельности всей организации, так и для каждого работающего в ней сотрудника в отдельности. Менеджер заботится о том, чтобы у каждого сотрудника были в распоряжении необходимые критерии, которые обращают внимание на функционирование организации в целом и в то же время сосредоточены на работе отдельного сотрудника и помогают ему справиться с ней. Он анализирует, оценивает и интерпретирует проделанную работу. И, как и в остальных аспектах своей деятельности, он доносит до своих подчиненных, начальников и

коллег суть используемых им критериев.

И наконец, менеджер развивает людей, включая самого себя.

Каждую из этих категорий можно разделить на подкатегории, и каждой из этих подкатегорий можно посвятить целую книгу. Более того, каждой категории требуются разные качества и квалификации.

Так, например, установка целей представляет собой задачу достижения баланса: между коммерческими результатами и личными принципами человека; между насущными потребностями бизнеса и тем, что может потребоваться в будущем; между желаемыми и имеющимися в наличии средствами. Установка целей, несомненно, требует способностей в сфере анализа и синтеза.

Организация также требует аналитических навыков, так как она должна проходить в условиях наиболее экономичного использования ограниченных ресурсов. Но в данном случае речь идет об организации людей, поэтому соблюдать принцип справедливости чрезвычайно важно и в данном случае. Для развития людей также необходимы аналитические способности и справедливое отношение.

Для мотивации людей и эффективной коммуникации прежде всего необходимы навыки социального характера. Вместо анализа тут требуются интеграция и синтез. В качестве основополагающего принципа доминирует справедливость, а экономические вопросы имеют второстепенное значение. А целостность намного более значима, чем аналитические способности.

Оценка в первую очередь требует аналитических способностей. Кроме того, она должна использоваться для обеспечения самоконтроля, но им ни в коем случае нельзя злоупотреблять для осуществления надзора за вышестоящими сотрудниками и людьми со стороны, т.е. для господства над ними. Довольно распространенное нарушение данного принципа в значительной степени объясняет, почему на сегодняшний день оценка является самым слабым аспектом работы менеджера. Принимая во внимание то, что оценкой злоупотребляют, используя ее в качестве механизма контроля (например, когда она используется как орудие внутренней "тайной полицией" организации и передается начальству для дальнейших проверок и деятельности менеджера, хотя сам менеджер при этом даже не получает ксерокопии этих данных), оценка, судя по всему, и впредь будет оставаться наиболее слабым звеном деятельности управленческого персонала. (Подробнее об этом

говорится в главе 39.)

Установка целей, организация, мотивация и коммуникация, оценка и развитие людей — это официальные, общие, классифицирующие категории. Только опыт менеджера позволяет реализовать их на практике, конкретизировать и сделать значимыми. Но поскольку они носят официальный характер, то имеют отношение к любому менеджеру и ко всему, что делает человек, занимающий эту должность. Следовательно, их может применять каждый менеджер, чтобы оценить свои навыки и качество работы, а также чтобы систематично совершенствовать себя и свою деятельность как управленческий работник.

Одно только умение устанавливать цели еще не делает человека менеджером, как и способность завязать крохотный узелок в очень ограниченном пространстве еще не делает из человека хирурга. Но без этого навыка человек не может стать хорошим менеджером — точно так же, как человек не может проводить успешные операции, не умея завязывать маленькие узлы. Хирург совершенствуется, улучшая этот необходимый навык; менеджер становится эффективнее, совершенствуя свои навыки и качество работы во всех отдельных описанных выше категориях его труда.

ЧЕЛОВЕК — РЕСУРС МЕНЕДЖЕРА

Менеджеру обязательно приходится работать со специфическим ресурсом — человеком, который по своей природе уникален и требует от того, кто пытается работать с ним, не менее специфических качеств и навыков.

Работа с человеком всегда подразумевает его развитие. Направление, которое принимает это развитие, определяет, станет ли человек (и просто как живое существо, и как ресурс организации) более продуктивным или вообще перестанет выдавать какие-либо результаты. Это справедливо (и значимость этого сложно переоценить) не только по отношению к человеку, которым управляют, но и к самому менеджеру. Тот факт, удастся ли менеджеру развивать подчиненных в верном направлении, способствует их росту, повышению важности и благосостояния; это непосредственно сказывается на том, сможет ли совершенствоваться и расти он сам, будет он становиться богаче или

беднее, будет он совершенствоваться или, наоборот, постепенно деградировать.

Если говорить об управлении людьми, то некоторыми умениями и навыками можно овладеть — например, умением проводить конференции или интервью. Человек может практиковать и совершенствовать то, что поддается дальнейшему развитию — в структуре взаимоотношений между менеджером и подчиненным, в системе продвижений, поощрений и вознаграждений его организации. Но даже когда все это сказано и сделано, совершенствование людей требует основного качества менеджера, которое нельзя сформировать, развивая те или иные необходимые навыки. Для этого необходимы определенные черты характера, конкретные личностные характеристики.

В настоящее время таким характеристикам менеджера, как сочувствие к людям, стремление оказать им помощь, внимание к окружающим, уделяется огромное внимание. Однако следует отметить, что этих качеств всегда оказывается недостаточно. В любой успешной организации всегда найдется начальник, который не любит людей, не помогает им и не умеет с ними ладить. Равнодушный, неприветливый и излишне требовательный, он нередко обучает и развивает больше сотрудников, чем любой другой менеджер. Как от себя самого, так и от своих подчиненных он неизменно требует совершенства. Он устанавливает высокие критерии эффективности и качества и ждет, что все будут их придерживаться. Он обращает внимание лишь на то, что правильно, а не на то, кто прав. И хотя нередко он сам является поистине блестящей и незаурядной личностью, он никогда не ставит личные достоинства личности выше ее интеллектуальных способностей. Такой менеджер, каким бы компетентным и замечательным он ни был, таит в себе угрозу и должен рассматриваться как непригодный для управления людьми.

Действия менеджера вполне поддаются систематическому анализу. Тому, что должен уметь всякий менеджер, можно научиться (хотя, с другой стороны, этому далеко не всегда специально учат). Однако совершенно невозможно освоить одно качество. Существует одна особенность, которую менеджер не может приобрести, он должен просто ее иметь. И это отнюдь не гениальность, это определенные черты характера.

СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РАБОЧИХ ЗАДАНИЙ

Государственная служба Индии — Менеджеры должны управлять — Распространенные ошибки — Слишком маленькое задание, чтобы проявить себя — Удовлетворение от карьерного роста, а не от хорошей работы — Значимость возрастного баланса — Незначительная позиция помощника — Напряженные дни, насыщенные встречами, деловыми поездками и отсутствием реальной работы — Звания вместо функций — Невыполнимое рабочее задание — Должно ли рабочее задание подходить человеку, или человек подходит заданию — Стиль и сущность — Спектр управленческих отношений — Четыре аспекта должности менеджера — Полномочия менеджера — Менеджер, его начальник, его подчиненные и корпорация

С политической точки зрения история британского господства в Индии — это история хаоса, нерешительности, отсутствия управления и в конечном счете провала. В течение двухсот лет Великобритания сохраняла господство и осуществляла контроль в Индии в значительной степени благодаря слабости и разобщенности этой страны. Но прежде всего Британия удерживала власть благодаря главному своему достижению — государственной службе Индии. Во второй половине XIX века — в золотой век этой структуры — на государственной службе Индии состояло не больше тысячи человек. В большинстве своем это были молодые люди чуть старше двадцати, поскольку продолжительность жизни белого населения в условиях крайне неблагоприятного климата Индии, в которой малярия и дизентерия были привычным явлением, а эпидемии холеры вспыхивали каждый год, была чрезвычайно мала.

Большая часть этих молодых людей чужой расы, управлявшие огромной страной, находились в полной изоляции в маленьких деревнях или на запыленных разъездах, где в течение долгих месяцев они не видели людей, говорящих на их родном языке. Лишь немногие доживали

до отставки, получали скромные пенсии и уезжали в Англию, откуда они были родом и о которой так долго мечтали. Эти молодые люди, управлявшие Британской Индией, как правило, отнюдь не были блестящими. После короткой подготовки их ставили перед выбором — либо выжить, либо погибнуть в суровых условиях¹. Эти люди были младшими сыновьями бедных приходских священников, у которых в родной стране не было никаких перспектив и было далеко не лучшее положение в английском обществе. Они получали маленькое жалованье, а возможности разбогатеть или извлечь иную выгоду, которые имели их предшественники в беспокойные времена Ост-Индской компании за сто лет до них, были полностью ликвидированы законом и обычаем.

И эти неподготовленные, не самые одаренные и совершенно неопытные молодые люди управляли округами с населением и площадью, равными небольшим европейским государствам. Им приходилось осуществлять это практически в одиночку с минимальным количеством инструкций и контроля сверху. Некоторые, естественно, не выдерживали давления и ломались, становясь жертвами алкоголя, местных женщин или — что было самой большой угрозой — лени. Но большинство из них делали то, для чего их назначали, и можно сказать, вполне прилично справлялись со своими обязанностями. В первый раз за всю долгую и трагическую историю страны они подарили Индии мир, в определенной мере спасли людей от голода, обеспечили некоторую безопасность жизни, свободу вероисповедания и неприкосновенность имущества. Они беспристрастно вершили правосудие и в основном делали это честно, не совершая должностных преступлений, как правило, объективно и справедливо собирали налоги. Но не они разрабатывали политические курсы, и именно поэтому в итоге Британия потерпела жестокий крах. Но они осуществляли управление и делали это хорошо².

¹ Леонард Вульф, служивший в молодые годы окружным комиссаром на Цейлоне в начале XX в., представил яркую картину изоляции и тягот жизни в одном из томов своей автобиографии под названием *Growing* (Harcourt, Brace, 1962).

² Самой информативной из всех известных мне работ на тему господства Великобритании в Индии является книга Филиппа Вудраффа *The Men Who Ruled India* (St. Martin's Press, 1954). Ее автор утверждает, что основным промахом британцев была их вера в "короля-мыслителя", т.е. убежденность в том, что административное управление может заменить собой и политический курс, и решение, и направление.

Это поразительное управленческое достижение, достижение среднего уровня управления, которому в течение двухсот лет удавалось в большей степени компенсировать несостоятельность системы высшего уровня управления, а то и сам факт отсутствия высшего руководства, основывалось на очень простых принципах.

Задачи, которые стояли перед этими молодыми людьми, были огромными и сложными. Каждая из них была настолько масштабной, что даже у весьма способного руководителя на ее осуществление могли уйти долгие годы. Выполнение этой работы лежало исключительно на молодом руководителе, при этом он не был ничьим помощником, за все отчитывался, и на нем лежала вся ответственность. Он организовывал работу так, как считал нужным. Критерии оценки качества работы были высоки и неизменны. От молодого, в общем-то, неподготовленного и неопытного непрофессионала ожидали абсолютной справедливости, полной объективности, наведения общественного порядка и обеспечения безопасности на дорогах и в деревнях, религиозного и гражданского спокойствия. И делать это он должен был посредством убеждений, силой собственного авторитета и лишь одним своим присутствием. Например, использовать силовые методы и прибегать к помощи военных считалось недопустимым. И поскольку вся эта деятельность была, по сути, анонимной, государственная служба Индии могла гордиться собой, продолжая придерживаться высоких стандартов и выполнять выбранную миссию. Все в ней было проникнуто высоким моральным духом.

Работа менеджера должна основываться на задаче, которую необходимо выполнить на пути к достижению целей его компании. Это всегда должна быть настоящая работа — та, которая приносит осязаемый и, если возможно, измеримый вклад, в конечном итоге способствующий успеху всего предприятия. Здесь речь должна идти о самых широких, а не самых узких полномочиях. Менеджер в своей деятельности должен исходить из целей своего рабочего задания, а не быть объектом постоянного контроля и надзора для своего начальника.

Структуру управленческих рабочих заданий должны определять шаги, которые необходимо предпринять, и вклад, который необходимо сделать ради достижения целей корпорации. Должность менеджера существует лишь по одной простой причине — потому что ее существования требует задача, стоящая перед компанией. Его работа

предполагает определенные полномочия и ответственность. *Ведь менеджер должен управлять.*

Управленческая работа всегда должна иметь определенный масштаб и пропорции. А поскольку менеджер — это человек, который несет ответственность за конечные результаты деятельности предприятия и делает определенный вклад в их достижение, его работа непременно предполагает наибольшую сложность и ответственность и наибольший вклад.

РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ОШИБКИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РАБОЧИХ ЗАДАНИЙ

Формулы, которая всегда гарантировала бы правильную структуру управленческих рабочих заданий, не существует. Однако можно выделить шесть наиболее распространенных ошибок, сказывающихся на эффективности менеджера и управленческой организации, которых вполне можно избежать.

1. Самая распространенная ошибка заключается в формировании такого маленького и незначительного задания, что хороший работник, получив его, не может расти и развиваться. Любая управленческая должность с большой долей вероятности может оказаться конечной, т.е. человек будет занимать ее вплоть до выхода на пенсию. Даже в стремительно растущих организациях эта практика является чаще правилом, чем исключением из него.

Число управленческих должностей высшего уровня неизбежно значительно меньше по сравнению с количеством должностей на нижнем уровне. Всего два-три из десяти сотрудников на любом из уровней организации могут надеяться хотя бы на одно повышение. Остальные же, скорее всего, так и останутся на своих прежних местах. Они могут получить более высокую должность и вместе с тем, как правило, большую зарплату. Но то, чем они занимаются, вряд ли сильно изменится.

Если рабочее задание настолько мало и узко, что сотрудник оказывается в состоянии обучиться всему за несколько лет, то оно вскоре надоеет большинству менеджеров и разочарует их, и в конце концов они просто перестанут работать в полную силу. Можно сказать, что они уйдут на пенсию, формально оставаясь на рабочем месте. Они будут

сопротивляться любым преобразованиям, нововведениям, идеям, потому что любая перемена может угрожать их безопасности и комфорту. Прекрасно отдавая себе отчет в том, что они, в сущности, не вносят никакого ценного вклада в достижения организации, они не могут чувствовать себя в безопасности.

Следовательно, управленческие рабочие задания должны формироваться таким образом, чтобы позволять человеку расти, обучаться чему-то новому и развиваться в течение многих лет, пока он будет занимать ту или иную должность. Слишком широкое задание, как правило, приносит незначительный вред. Эту ошибку тоже допускают довольно часто, но ее можно легко исправить. Но вот слишком узкое, незначительное задание подобно коварному, медленно убивающему яду, который постепенно парализует и сотрудника, и организацию.

Все управленческие рабочие задания должны иметь такую структуру, чтобы в процессе их выполнения исполнитель получал удовлетворение.

Они должны быть трудными, интересными и вознаграждающими. Если основным удовлетворением от работы является дальнейшее продвижение по службе, то работа утрачивает свою значимость и смысл. Исходя из того факта, что большинство сотрудников, занимающих руководящие должности, не могут рассчитывать на дальнейшее повышение, то с их стороны было бы крайне неразумным фокусироваться на продвижении будь то в структуре компенсации, в области признания или в сфере профессионального развития как менеджера. Акцент необходимо всегда делать на текущей работе, а не на том, чем предстоит заниматься в будущем.

По сути, существует лишь немного тенденций настолько же опасных, как стремительный карьерный рост, который начинают воспринимать как заслуженное вознаграждение за хорошо выполненную работу. Когда наступает конец такого бума, что рано или поздно характерно для любого подъема, целые группы сотрудников неизбежно чувствуют горечь и досаду. Сотрудники, которые быстро росли, но все же не поднялись на самый верх, чувствуют себя окруженными людьми, не намного старше их, попавшими на верхушку иерархической лестницы или совершенно случайно, или благодаря тому, что им посчастливилось начать работать в организации чуть раньше. Люди, пришедшие в компанию незадолго до начала этого бума, будут всегда питать надежды, возникшие в ходе

наблюдений за развитием карьеры их старших коллег, но этим надеждам не суждено оправдаться.

Экстремальным примером может послужить ситуация в некоторых крупных коммерческих банках Нью-Йорка. В 1930-1940-х годах, когда банки чаще сокращались, чем расширялись, в банковской системе редко брали на работу молодых людей. После окончания Второй мировой войны банковские операции снова начали набирать обороты, произошел ряд слияний (например, Chase Bank и Bank of the Manhattan Company, вследствие которого возник Chase Manhattan; или National City Bank и First National Bank of New York, повлекшее за собой появление First National City), что привело к избытку менеджеров. Однако к началу 1950-х годов большое число людей, которые начали свою трудовую деятельность до 1929 года, достигли пенсионного возраста, и банки начали брать на работу много молодежи, только что окончившей колледжи или бизнес-школы. В течение семи-восьми лет многие из них сумели занять высокооплачиваемые должности и стать вице-президентами и старшими вице-президентами банков. Другими словами, еще не достигнув тридцатилетнего возраста, многие из этих молодых и подающих большие надежды людей поднялись до самого верха карьерной лестницы. Однако во многом из-за того, что этим молодым людям нередко не хватало опыта, эти должности, несмотря на высокое звание и приличную зарплату, предполагали ограниченные полномочия и свободу действий. К тому времени, когда они достигали сорока лет, им становилось невыносимо скучно, они разочаровывались, превращались в циников, и в работе их больше ничто не прельщало.

Руководству стремительно развивающейся компании всегда советуют назначать на важные должности нескольких более опытных сотрудников старшего поколения, которые уже успели сделать карьеру в других компаниях. В противном случае молодые менеджеры начнут испытывать тщетные надежды на высокие должности, и уже через несколько лет почувствуют себя обманутыми.

ЗНАЧИМОСТЬ ВОЗРАСТНОГО БАЛАНСА

Другая немаловажная причина, по которой следует избегать работы и структуры рабочих заданий, ориентированных на быстрое продвижение по службе, заключается в том, что они в конечном счете приводят к

непропорциональной возрастной структуре организации. Любой дисбаланс — как в сторону молодых, так и в сторону более старших сотрудников — приводит организацию в состояние хаоса.

Управленческая структура требует последовательности и самообновления. Последовательность необходима для того, чтобы организации не пришлось в один момент замещать большое число опытных пожилых менеджеров молодыми и еще неиспытанными сотрудниками. Кроме того, большое значение имеет "управленческий обмен", который может позволить по-настоящему заявить о себе новым идеям и лицам. Группу управления, члены которой принадлежат к одной возрастной группе, ждет неизбежный кризис. Но группа управления, состоящая в основном из представителей старшего поколения, как правило, предпочтительнее группы, состоящей исключительно из совсем молодых менеджеров. Как минимум, кризис наступает в ней быстрее и быстрее заканчивается.

2. Хуже, чем слишком незначительное и узкое рабочее задание, может быть задание, которое, в сущности, и не является отдельным заданием, а скорее рассматривается как позиция помощника вышестоящего лица.

Управленческая работа должна иметь конкретные задачи, конкретную цель и функции. Менеджер должен вносить видимый вклад в общее дело и отвечать за свою деятельность.

Но у типичного помощника нет своего конкретного рабочего задания, в результате выполнения которого он внесет свой личный вклад в общие результаты деятельности организации. От него нельзя требовать подотчетности, а его функции, задачи и цель выделить просто невозможно.

Он выступает ассистентом, выполняющим то, что, как считает его начальник, необходимо сделать, или то, что он может предложить боссу. Такая работа разлагает человека, он превращается либо в "кукловода", который заводит слишком тесные отношения с влиятельным начальником и тянет за нужные нити, либо в подхалима, пытающегося сделать карьеру, пресмыкаясь перед своим боссом. Положение помощника также вредит организации, поскольку никому неизвестно, какую роль и функции исполняет помощник и какой реальной властью он обладает. Другие менеджеры, как правило, льстят ему, используют его и играют на шаткости его положения.

Это, однако, не означает, что следует избегать такой должности, как помощник, — избегать следует такой реальности.

Кроме того, конкретное и обстоятельное рабочее задание может стать для молодого менеджера замечательной подготовкой. Но по возможности для них следует установить четкие временные рамки, а по окончании этого периода человека следует вернуть к его привычным управленческим обязанностям.

3. Управление — это работа, но по своей природе она не предполагает полной занятости. Управленческое рабочее задание можно сформировать путем сочетания управления с работой, т.е. ответственностью за конкретную функцию или вид деятельности. Менеджеру обычно следует выступать одновременно в двух ролях: как менеджеру и как профессиональному сотруднику, нацеленному на карьеру.

Менеджер должен иметь достаточный объем работы, иначе он может начать делать работу своих подчиненных вместо них. Сотрудники зачастую жалуются, что менеджеры не "передают полномочия", а это означает, что у менеджеров не так много работы, и они таким образом забирают часть работы, которую должны выполнять их подчиненные. Однако отсутствие работы ведет к разочарованию и неудовлетворенности, и особенно это касается людей, привыкших все время работать. Человеку весьма нежелательно остаться без своего дела, так как вскоре он перестает чувствовать себя мастером и уважать напряженный труд, а такое положение дел наносит менеджеру намного больше вреда, чем пользы. Менеджер должен быть скорее "работающим начальником", чем координатором труда других людей.

4. Рабочее задание менеджера по возможности должно быть рассчитано на одного человека, который в состоянии справиться со своими обязанностями самостоятельно и в сотрудничестве с людьми из управляемого им подразделения. Будет ошибкой формировать должность, которая требует постоянных встреч с другими работниками и согласования с начальством. В более активных связях с общественностью потребности нет, и особенно это относится именно к управленческому труду. По своей сути эта работа изначально требует намного больше человеческих взаимосвязей, чем способны поддерживать большинство людей. Любой человек может либо работать, либо встречаться с другими людьми. Невозможно одновременно делать и

то и другое.

Второй довольно распространенной ошибкой (но совсем необязательной) является стремление сформировать рабочее задание, которое предполагает частые командировки. Точно так же, как человек не способен одновременно встречаться с людьми и делать свою работу, он не в состоянии одновременно находиться в разъездах и работать. Значимость личных встреч с коллегами, партнерами, подчиненными, клиентами и вышестоящим руководством переоценить трудно, и заменить их ничем нельзя. Однако намного продуктивнее проводить довольно большой промежуток времени с менеджерами и основными клиентами дочерней компании один раз каждые два года, чем часто разъезжать туда-сюда: вылететь из Нью-Йорка во вторник, провести среду в Париже и в четверг снова вернуться на работу в Нью-Йорк. Это означает лишь одно: в течение четырех дней работа будет стоять на месте, ведь человеку нужен хотя бы день, чтобы восстановить силы после тщетной попытки одновременно быть в двух местах.

5. Никогда не следует использовать громкие названия должности в качестве поощрений, не говоря уже о том, чтобы стараться заменить ими недостаточное количество функций. Титулы вместо повышения не настолько плохи и при этом распространены не так широко, как звучные названия должностей вместо реально весомых и интересных рабочих заданий.

Примером может служить крупный коммерческий банк, работающий в Соединенных Штатах Америки и в Германии. В США все сотрудники должны быть либо вице-президентами, либо, по меньшей мере, должностными лицами. В Германии все должны быть директорами. И на это есть свои причины. Клиент банка, скажем, владелец небольшой компании, будет обсуждать свои финансовые проблемы только с руководителем. Но это портит общую картину. Такое положение дел вызывает у сотрудников, не имеющих соответствующей должности, например, вследствие того, что их работа не предполагает тесного общения с клиентами, большое разочарование. Это также во многом становится причиной недовольства и разочарования сотрудников, которые еще в молодом возрасте получают высокую должность вице-президента и вскоре понимают, что до окончания своей профессиональной деятельности обречены заниматься одними и теми же довольно скучными делами.

Об одной из причин злоупотребления должностью уже упоминалось в главе 30. Традиционным для сферы бизнеса, как, впрочем, и для государственного управления, является отождествление функции (например, менеджер маркетинговых исследований) с показателем служебного статуса. Другой распространенной причиной является ограниченность диапазона многих систем заработной платы; в соответствии с этими системами, для того чтобы предоставить сотруднику уже заработанное продуктивной работой повышение, приходится представлять все так, будто его повысили, назначив на другую, более значимую, должность. И в заключение традиционные возможности развития карьеры в бизнесе, ограничивающиеся руководящими должностями, зачастую приводят к возникновению весьма причудливой должности (например, координатор в сфере материального планирования применительно к самому обыкновенному сотруднику отдела снабжения). Этой должностью, как правило, наделяют опытного и одаренного специалиста, который, конечно же, продолжает делать все то, чем он занимался и раньше.

Первым правилом тут должно быть следующее: за первоклассную работу надо платить, и платить хорошо. Но мы меняем должность лишь в тех случаях, когда функции, положение и ответственность сотрудника претерпевают какие-то изменения³.

Должности действительно порождают у людей определенные надежды и на самом деле предполагают определенное служебное положение и ответственность. И если относиться к ним как к пустым звукам (т.е. вместо должности и ответственности), то в конце концов можно столкнуться с большими неприятностями.

³ Я бы исключил из этого правила "почетные звания", которые, прежде всего, свидетельствуют о стаже работы, как, например, "младший" или "старший", особенно в случае профессионалов, стремящихся сделать карьеру, но при этом настаивал бы на том, чтобы эти звания употреблялись исключительно для обозначения превосходства в ранге, подобно тому, как звание "монсеньор" в католической церкви (по крайней мере, на территории Соединенных Штатов) почти автоматически присуждается человеку, двадцать пять лет занимающему пост священнослужителя и проявившего себя с наилучшей стороны.

6. И в заключение следует сказать, что должности, сопряженные с большой опасностью, должны быть пересмотрены и реструктуризированы. В 1850-х годах, в период расцвета больших парусных судов, незадолго до появления поточного производства, во всех судостроительных компаниях рано или поздно появлялся один корабль, который становился причиной гибели матросов. Это судно по непонятным причинам выходило из-под контроля, в результате чего погибало немало людей. После нескольких таких несчастных случаев предусмотрительный владелец отказывался от дальнейшей эксплуатации судна и демонтировал его независимо от суммы вложенных в него средств. В противном случае он мог в ближайшем будущем оказаться вообще без капитанов и членов команд.

Во многих компаниях есть должности, которые гарантируют провал одного хорошего сотрудника за другим. При этом никто не может разобраться, почему это происходит. Стоящие перед человеком задачи кажутся весьма логичными, хорошо продуманными и вполне выполнимыми, но в конце концов оказывается, что никто не в состоянии справиться с ними. Если двум сотрудникам, которые при выполнении предыдущих заданий проявили себя с наилучшей стороны, одному за другим не удастся справиться с поставленными задачами на новой должности, то следует серьезно задуматься над ее реструктуризацией. Тут, хотя уже и задним умом, становится понятно, что с этой должностью с самого начала было что-то не так.

Так, например, типичной невыполнимой задачей считалась деятельность на должности международного вице-президента крупной американской компании. Никому не было понятно, почему так происходило, но в подавляющем большинстве случаев один специалист за другим оказывался не в силах справляться с поставленными задачами. Причина этого, как правило, заключалась в том, что размеры компании уже не позволяли ей относиться ко всему международному как к пасынку, как к чему-то второстепенному. (Подробнее об этом рассказывается в главе 59.) Но это можно понять, лишь бросив взгляд в прошлое, уже после реструктуризации должности и после того, как был найден подходящий человек (или несколько) для выполнения обусловленных ею задач.

Довольно часто в компаниях, торгующих товарами широкого

потребления (ярким примером может служить корпорация Procter & Gamble), имеется главный менеджер по международному маркетингу и главный менеджер отдела рекламы и стимулирования сбыта, которые являются представителями высшего руководства компании. Логично было бы объединить эти должности, чтобы эти функции выполнял один человек, поскольку продвижение и реклама являются неотъемлемой частью маркетинга. Однако большинство компаний на собственном опыте убедились, что если объединить эти функции в одну, то хороший специалист, который будет занимать эту должность, не в состоянии справиться со своими обязанностями. Как сказал один из руководителей компании, торгующей потребительскими товарами, "цель маркетинга в воздействии на товары, а рекламы — в воздействии на людей". И для достижения этих двух целей нужны люди, которые по-разному смотрят на свою работу и применяют различные критерии оценки работы как в отношении своих подразделений, так и самих себя.

Должность, предполагающая невыполнимое рабочее задание, обычно является результатом случайного стечения обстоятельств. Просто один сотрудник, которому каким-то образом удалось объединить в себе разные личностные характеристики, которые, как правило, невозможно найти в одном и том же человеке, сформировал такую должность и благополучно выполнял возложенные на него обязательства. Другими словами, то, что казалось вполне рациональной работой, было, по сути, случайным последствием деятельности отдельной личности, но найти замену этой личности невозможно.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА И ЛИЧНОСТЬ

Неправильное использование должностей, приводящее к созданию невыполнимых рабочих заданий, тесно связано с одним из самых остро обсуждаемых вопросов в сфере управленческих должностей и управленческой структуры: должна ли организация быть структурирована таким образом, чтобы существующие должности подходили конкретным людям? Или организация должна быть функциональной, т.е. люди должны соответствовать требованиям той или иной должности?

Многие склонны заявлять, что это — псевдопроблема. Не вызывает никаких сомнений тот факт, что людям приходится занимать должности, поэтому рабочие задания должны соответствовать людям. Необходимо формировать такие должности, которые бы подходили людям, соответствовали их потребностям и оправдывали их ожидания. В крупных компаниях мы обязательно станем свидетелями организационного планирования, т.е. попыток сделать так, чтобы должности подходили сотрудникам и служили им.

Не возникает также сомнений и в том, что организационная структура должна носить безличный характер и ориентироваться на задачи. Если должность сформирована под конкретного человека, а не под конкретное рабочее задание, ее придется реструктуризировать всякий раз, когда на смену одному сотруднику будет приходиться другой. И, как известно всем опытным менеджерам, *одно* рабочее задание реструктуризировать невозможно. Всегда имеет место "эффект домино", некая цепная реакция. Реструктуризация должности, как правило, подразумевает реструктуризацию множества других должностей, перемещение сотрудников с одних мест на другие и недовольство всех и каждого.

Следует отметить, что очень редко возникают ситуации, когда ради незаурядного человека следует нарушить правило.

Альфред П. Слоун-младший, создатель компании General Motors, твердо верил в то, что должности должны быть безличны и ориентироваться на задачи. (См. книгу Слоуна *My Years with General Motors*.) Но однажды он сделал исключение — ради одного из величайших изобретателей XX века Чарльза Ф. Кеттеринга. Кеттеринг был чрезвычайно трудным человеком, который, кроме всего прочего, отвергал любые организационные правила. Однако все его открытия — от электрического стартера до модернизации дизельного двигателя — имели для компании огромное значение. И Слоун предложил Кеттерингу должность независимого исследователя. Но Кеттеринг хотел занимать пост вице-президента и быть "большим бизнесменом". Слоун согласился, но сразу после ухода Кеттеринга на пенсию должность была полностью реструктуризирована.

Формирование рабочего задания должно начинаться с постановки задач, но при этом необходимо сделать так, чтобы должность могли занимать люди с разными темпераментами, привычками и

поведенческими особенностями. В этом и заключается основная причина того, почему формируемые управленческие должности следует делать лучше более масштабными, чем маленькими. Важно, чтобы должность была достаточно большая, чтобы хороший специалист, занимая ее, смог получать удовлетворение и добиваться высоких результатов, причем делать это по-своему и выработать свой собственный метод работы.

Хороший урок преподает нам католическая церковь. Традиционным менеджером в ней является епископ. При назначении духовного лица на святейший престол традиционно обращали внимание на особенности темперамента и каждый раз выбирали человека, отличающегося по своему характеру от предшественника. Если лицо, занимающее этот пост, — пастор, которого больше всего заботит спасение душ, то ему на смену может прийти теолог или администратор. В свою очередь, на смену превосходному администратору может прийти человек, для которого наибольшую значимость имеют функции священника, и т.д. и т.п. Католической церкви давно известно, что в одном человеке вряд ли могут ужиться три различных качества — пастора, теолога и администратора. Однако для процветания епархии нужны все три. И критерии эффективной деятельности устанавливаются путем смены темпераментов людей, занимающих этот пост в порядке очередности.

Часто говорят: "Рабочее задание должно быть не очень большим, хороший работник должен уметь охватить его своими руками". Но это неверное правило. Рабочее задание должно быть достаточно конкретным, чтобы хороший человек мог применить свои способности, но также достаточно большим, чтобы ему не хватило рук охватить его все. Вот так должно звучать верное правило.

Никогда не следует принимать во внимание стиль, независимо от того, идет ли речь о формировании управленческой должности или назначении человека на нее. Единственным требованием к управленческой должности и проверкой для человека, ее занимающего, является эффективная работа. Любая организация должна иметь хорошее представление о неприемлемом поведении. Должно существовать четкое определение nepозволительного действия, особенно в отношении окружающих, независимо от того, идет ли речь о сотрудниках, занятых в этом же бизнесе, или людях извне (поставщиках и клиентах). Но внутри этих рамок у человека должна быть полная свобода действий: он должен

иметь возможность делать свою работу в соответствии со своим темпераментом и личностными особенностями.

Стиль — это всего лишь упаковка. Истинное значение имеет эффективность труда.

РАЗМАХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Когда в учебниках заходит речь о масштабах рабочего задания менеджера, нередко отмечают, что человек может руководить лишь небольшой группой людей, т.е. речь идет о так называемом предельном объеме ответственности. Это, в свою очередь, приводит к искажению сути менеджмента: уровни наслаиваются один на другой, мешая сотрудничеству и общению, тормозя развитие будущих менеджеров и подрывая значение управленческой должности.

Прежде всего надо сказать, что на принцип предельного объема ответственности довольно редко ссылаются со всей точностью. Важно не то, сколько людей подчиняются менеджеру, а сколько людей, *которым приходится сотрудничать друг с другом*, подчиняются менеджеру. Имеет значение число взаимоотношений, а не количество сотрудников.

Президент компании, которому подотчетны несколько представителей высшего руководства, каждый из которых сосредоточивается на своих конкретных функциях, действительно должен следить, чтобы количество непосредственных подчиненных оставалось относительно небольшим. Скорее всего, ему следует ограничиться 8-12 сотрудниками. Эти люди (финансовый директор, заведующий производством и т.д.) должны ежедневно взаимодействовать друг с другом и с самим президентом компании. Если они не будут сотрудничать, то они вообще не смогут исполнять свои полномочия. Таким образом, президент оказывается вовлеченным во множество разнообразных отношений, несмотря на то, что число непосредственных подчиненных может быть не таким уж большим.

Но у регионального вице-президента компании Sears, Roebuck может быть несколько сотен подотчетных ему управляющих магазинами (так и есть на самом деле). Каждый магазин является обособленным и автономным подразделением. В сотрудничестве любых двух магазинов нет абсолютно никакой необходимости,

поскольку все магазины делают, по сути, одну и ту же работу, и перед ними стоят одни и те же задачи. К их деятельности можно применять одни и те же критерии оценки. Теоретически не существует ограничений относительно количества директоров магазинов, которыми может управлять региональный вице-президент Sears и контролировать их. Ограничения определяются исключительно географическим положением, а не предельным объемом ответственности.

Вторым недостатком дискуссий касательно предельного объема ответственности является убежденность в том, что основные отношения менеджер поддерживает по нисходящей линии. Но это лишь одно из измерений. Естественно, менеджер (по традиционному определению человек, ответственный за работу других людей) поддерживает такие нисходящие отношения, но у каждого менеджера, как и у любого профессионала, стремящегося сделать карьеру, есть свой начальник. На самом деле у большого числа менеджеров — независимо от того, о чем свидетельствует организационная схема, — имеется даже не один начальник. И отношения по восходящей линии имеют не меньшую значимость, что и по нисходящей. Однако наибольшее значение имеют "горизонтальные" отношения менеджеров и профессионалов, делающих карьеру, т.е. отношения с людьми, которые не являются ни их подчиненными, ни их руководителями и не находятся с ними в отношениях власти или ответственности. И все же подобные отношения имеют решающее значение для способности менеджера делать свою работу и обеспечивать ее эффективность.

Например, самыми важными взаимоотношениями для менеджеров и профессионалов, стремящихся сделать карьеру, в бухгалтерском учете являются не отношения с руководителем финансовой службы компании или младшими бухгалтерами, а отношения с управляющими операциями. Вклад главного бухгалтера зависит от способностей и готовности управляющих операциями использовать информацию и результаты бухгалтерского учета. И наоборот, возможность старшего бухгалтера хорошо делать свою работу зависит от готовности и способности управляющих операциями предоставлять ему всю необходимую информацию. Однако бухгалтеры, как правило, пренебрегают этими отношениями, сколько бы пустых слов они ни произносили в их адрес.

Распространенным недостатком довольно большого числа руководителей научно-исследовательских подразделений и ученых является пренебрежение своими отношениями с равными им по статусу коллегами, особенно со специалистами по маркетингу. Вследствие этого исследовательским подразделениям нередко не хватает информации о потребностях и возможностях компании, и ценные результаты так и не используются лишь из-за того, что специалисты по маркетингу попросту не понимают, какие цели стояли перед проведенным исследованием.

Поэтому следует заменить концепцию предельного объема ответственности другим более значимым понятием — предельным объемом управленческих отношений.

Нам известно, насколько широким может оказаться этот объем, хотя можно со всей уверенностью утверждать о существовании его границ. Однако мы знаем, что размах управленческих отношений имеет решающий характер при формировании любой управленческой должности.

Эти отношения, во-первых, определяют место менеджера в управленческой структуре. Во-вторых, они в значительной мере определяют, что представляют собой стоящие перед человеком задачи, ведь данный вид отношений имеет решающее значение для формирования должностных функций. И наконец, они устанавливают границы, так как должность, предполагающая одни отношения и никаких рабочих заданий, вообще нельзя считать работой. При формировании управленческих должностей важно принимать во внимание управленческие отношения и убедиться, что они не переходят границы понимания человека, как в случае осмысления конкретной функции.

И опять-таки лучше, чтобы размах управленческих взаимоотношений был слишком широким, нежели слишком узким. Это касается количества подчиненных, с которыми приходится работать менеджеру и которые входят в состав его подразделения и команды. То же применимо и к его отношениям по восходящей линии. Единственной сферой, где бы я настоятельно рекомендовал наложить жесткие ограничения на размах управленческих отношений, являются "горизонтальные" отношения. В идеале управленческая должность должна предполагать немного "«горизонтальных" отношений, каждая из которых имеют первостепенное значение как для успешного функционирования организации в целом, так и для достижения менеджером поставленных целей и осуществления возложенных на него

полномочий. Дело не только в том, что эти отношения забирают много времени. Если их оказывается слишком много, то к ним будут относиться поверхностно, их не будут тщательно обдумывать и не будут работать над их развитием. В общем и целом недостаток многих организаций состоит в том, что они не уделяют достаточно внимания "горизонтальным" взаимоотношениям и мало работают над ними.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Управленческая работа определяется несколькими способами.

1. Прежде всего идет конкретная функция — работа сама по себе. Это всегда должна быть постоянная и бессрочная рабочая деятельность, которая, исходя из самых прогрессивных знаний на определенный момент времени, будет еще долго оставаться актуальной. Примером может служить менеджер по маркетинговому исследованию рынка или заведующий производством. И та и другая должность, очевидно, будет еще долгое время востребована.

2. Однако функциональное определение должности, которое, как правило, выражается в типичной должностной инструкции или справочнике, не описывает конкретного вклада, который должен делать конкретный менеджер. Несмотря на то что функция намечается быть постоянной, есть задания, которые должны быть выполнены "здесь и сейчас", за которые предприятие и вышестоящий начальник менеджера потребуют от него ответственности. Они формулируют второе определение управленческой должности и задачи.

Как я уже упоминал ранее, каждый менеджер должен по меньшей мере раз в год, исполняя свои привычные обязанности, и каждый раз, берясь за что-то новое, задавать себе вопрос: "Какой конкретный вклад в состоянии сделать я и мои люди и что при условии отличной работы мы можем изменить в деятельности и достижении результатов нашей компании в целом?" (См. мою книгу "Эффективный руководитель".)

Можно сказать, что должностная инструкция является так называемым программным заявлением управленческой должности. Она соответствует определению того, "чем является наш бизнес и чем он должен быть", для всего предприятия. Задания выступают целями и поэтому требуют конкретных действий, сроков выполнения, четких

положений о том, кто несет ответственность, а также внутренней оценки в соответствии с полученными результатами. Перед деятельным менеджером всегда стоит больше таких задач, чем предполагает его пост согласно должностной инструкции. Можно лишь систематизировать то, что уже было сделано, и должностная инструкция, в сущности, представляет собой упорядоченный свод этих заданий. То, что предстоит сделать в будущем, всегда превышает то, что уже было достигнуто в прошлом.

3. Управленческая работа определяется отношениями — восходящими, нисходящими и горизонтальными.

4. И наконец, ее определяет информация, необходимая для выполнения работы, и место менеджера в информационном потоке.

Всякий менеджер должен задавать себе вопрос: "Какой информацией я должен располагать для исполнения своих полномочий и у кого я могу ее получить?" Он должен удостовериться в том, что тот, кто предоставляет эту информацию, знает потребности менеджера — не только то, что нужно, но и как это нужно получить.

Это приобретает особое значение в настоящее время, когда управленческая информация все чаще подразумевает использование компьютера. Главная проблема, связанная с использованием компьютера в деловой сфере, заключается не в том, что специалисты по вычислительной технике не понимают потребностей менеджеров. Просто менеджеры не хотят тратить время и силы на то, чтобы обдумать свои истинные потребности и донести их до программистов. (Подробнее эту тему мы затронем в главах 38 и 40.) То, как специалисты по информационным технологиям удовлетворяют существующие потребности менеджера, — это их личное дело. Потребности — это дело менеджера. И если ждать от специалистов по вычислительной технике, что они сами определяют потребности менеджера в информации, то это будет означать лишь одно — последний, таким образом, отказывается от выполнения своей работы.

Менеджеры должны найти ответ на вопрос: "А кому нужна информация, которую я могу предоставить, в каком виде она должна быть представлена, и пойдет ли она дальше вверх, вниз или в сторону?"

Каждое из этих четырех определений управленческой должности отражает действительное положение дел лишь частично. Для конечного

определения управленческой должности необходимы все четыре аспекта — точно так же, как специалист производит триангуляцию местности на карте.

Эти четыре определения, разбивающие управленческую должность на отдельные компоненты, являются личной ответственностью менеджера. От него следует ждать, что он самостоятельно составит для себя должностную инструкцию, разработает свое предложение относительно результатов и вкладов, за которые отвечает он сам и его подразделение; сформирует и продумает свои отношения и в итоге выявит свои информационные потребности и свой вклад с точки зрения информации. Задачей первостепенной важности для менеджера является ответственность за обдумывание четырех аспектов своей работы, и эта задача будет стоять перед ним всегда. На его начальнике лежит ответственность и обязанность за то, чтобы одобрить или отклонить предложения каждого отдельного менеджера. Но именно менеджер должен обдумывать и предлагать свои идеи. Нет никакой разницы между управленческой должностью, т.е. для человека, который должен отвечать за работу других людей, и деятельностью профессионала, стремящегося сделать карьеру.

ПОЛНОМОЧИЯ МЕНЕДЖЕРА

Для любой управленческой работы необходимо обеспечить наиболее масштабный объем деятельности, а полномочия — это не что иное, как перефразирование правила, что решения реализуются на практике по нисходящей линии до самого нижнего из возможных уровней и как можно ближе к действиям, к которым они имеют непосредственное отношение. Однако с этой точки зрения данное требование приводит к серьезным отклонениям от традиционной концепции делегирования функций сверху.

Те шаги и задачи, которые необходимы для нормального функционирования предприятия, рассматриваются наверху. Анализ начинается с желаемого конечного продукта — целей и результатов деятельности бизнеса. Исходя из этого, анализ намечает пошаговый план дальнейших действий.

Однако в ходе организации работы менеджера нам следует действовать снизу вверх. Мы должны начать с заданий для людей,

работающих на "передовой", ответственных за производство товаров и услуг, за конечные объемы продаж, за составление проектов и инженерно-технической документации.

Такие менеджеры имеют основные управленческие должности — именно от их работы зависит все остальное. С этой точки зрения должности высшего уровня руководства вторичны и в конечном счете должны помогать менеджеру низового уровня выполнять требуемую работу. Структурно и органически именно менеджер на "линии огня" олицетворяет весь авторитет и ответственность, лишь то, что он не в состоянии сделать самостоятельно, передается далее вышестоящему руководству. Образно можно сказать, что он выступает геном организации, который служит прототипом для всех органов более высокого порядка, состоящих из таких генов.

Весьма очевидным представляется тот факт, что в отношении решений, которые может или должен принимать менеджер низового уровня, а также в отношении полномочий и ответственности, которые он может взять на себя, существуют определенные ограничения.

Менеджер может действовать лишь в рамках своих полномочий. Начальник цеха не имеет никакого дела к изменению компенсационных выплат торговому агенту. Региональный коммерческий директор не располагает никакими полномочиями в любом другом регионе, помимо его собственного, и т.д. Деятельность менеджера также ограничивают те виды решений, который он может принимать. Он не должен принимать решения, которые могут оказать воздействие на других менеджеров. Ему не следует в одиночку принимать решения, способные повлиять на бизнес в целом и моральное состояние, царящее в нем. Простой здравый смысл, например, не позволит менеджерам принимать решения относительно карьеры и будущего кого-либо из своих подчиненных.

От менеджера, работающего на переднем крае, нельзя ожидать решений, принимать которые он не уполномочен. У человека, несущего ответственность за непосредственную деятельность, нет времени на принятие долгосрочных решений. Производственнику не хватает знаний и компетентности, чтобы самостоятельно разработать пенсионный план или медицинскую программу. Конечно же, такие решения не могут не повлиять на него и его работу; он должен знать их, разбираться в них и как можно больше участвовать в их разработке и составлении. Но он не может и не должен принимать их. Следовательно, он не может

располагать полномочиями и нести ответственность за них, поскольку полномочия и ответственность всегда должны ориентироваться на конкретные задачи. Это справедливо для всех уровней управления, вплоть до главы корпорации.

Относительно ограничений, налагаемых на процесс принятия менеджером решений, существует одно простое правило. Перефразируя конституцию Соединенных Штатов Америки, хартия руководства цеха по производству фар компании General Electric гласит: "Все полномочия, которые явно и в письменной форме не поручены высшему руководству, передаются руководителям более низкого уровня". Это полностью противоречит старой прусской идее прав гражданина: "То, что прямо не разрешено, запрещено". Другими словами, по этой концепции решения, которые менеджер не уполномочен принимать, должны всегда четко разъясняться; во всех остальных случаях считается, что он должен располагать необходимыми полномочиями и ответственностью.

МЕНЕДЖЕР, ЕГО НАЧАЛЬНИКИ, ПОДЧИНЕННЫЕ И КОРПОРАЦИЯ

Отношения менеджера с его непосредственным начальником и подчиненным носят двусторонний характер. И те и другие отношения представляют собой формальные и неформальные властные, а также информационные отношения. Все они являются отношениями, основанные на взаимозависимости⁴.

Перед каждым менеджером стоит задача предоставить подразделению своего непосредственного руководителя все то, что ему необходимо для достижения поставленных целей. Он должен обдумать, что следует предпринять ему самому и его подразделению и как сделать, чтобы его начальник и его подразделение могли плодотворно работать.

⁴ Япония склонна понимать это намного лучше Запада, хотя бы только потому, что она отказалась перенять концепции организации у военных, как это произошло на Западе. Подробнее об этом пишет Чи Накарне.

У менеджера есть также обязательства в отношении своих подчиненных. Вначале он должен удостовериться в том, что они знают и понимают, что от них требуют. Ему следует помочь им поставить перед ними их собственные цели. Затем он должен помочь им достичь их. Он несет ответственность за предоставление им необходимых инструментов, персонала и информации. Он должен советовать им и консультировать их, а если необходимо, то и научить их, как можно лучше выполнить стоящую перед ними задачу. Если эти отношения по нисходящей линии описать одним словом, то лучше всего подойдет слово "содействие".

Цели административной единицы должны всегда предполагать деятельность, которая в конечном итоге должна повлиять на успех всего предприятия. Цели всегда и во всем должны стремиться вверх.

Однако цели менеджера, стоящего во главе подразделения, включают те аспекты работы, которую он сам должен выполнять, чтобы помочь своим подчиненным достичь их целей. Видение менеджера должно всегда быть направлено вверх — на предприятие как на единое целое. Но его ответственность также имеет и нисходящий характер, когда речь идет о взаимоотношениях с членами его команды. Основным требованием эффективной организации работы подразделения, которым руководит менеджер, заключается в том, чтобы его отношения с ним рассматривались как обязательство перед ним и как ответственность за то, чтобы заставить людей работать и добиваться высоких результатов, а не просто контролировать.

И наконец, еще одним долгом менеджера является обязательства в отношении корпорации, так как его должность и функции основываются на объективных потребностях компании, а не на звании или передаче власти.

Таким образом, каждый менеджер, намечая собственные цели и цели своего подразделения, должен исходить из целей всей корпорации.

Темой этой главы было положение менеджера на бизнес-предприятии. Но все, сказанное здесь, также применимо и к менеджерам государственных учреждений и особенно правительственных органов. Человеку необходима довольно масштабная должность, на которой он мог бы проявить себя в полной мере. Он должен получать удовольствие от своей деятельности, а не от повышения или новой должности. При формировании его должности следует учитывать особенности работы,

положения, заданий, отношений и информационных потребностей. Для выполнения поставленных задач он должен располагать определенными полномочиями, а в своих целях исходить из целей всего предприятия.

Как уже говорилось выше (см. главы 11-14), менеджер в институте общественного обслуживания должен иметь четкое описание своих задач, знать содержание и структуру своей работы. Возможно, для него это даже еще важнее, чем для менеджера в сфере бизнеса. Однако создается впечатление, что лишь немногие институты общественного обслуживания уделяют управленческим должностям большое внимание. Они, судя по всему, подчеркивают значимость звания, а не функций, соблюдения процедур, а не эффективности работы. Формирование правильных управленческих рабочих заданий является первым (и, возможно, самым значительным) шагом на пути к повышению эффективности труда и улучшению морального духа в институтах общественного обслуживания.

33

РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И
МЕНЕДЖЕРОВ

Бум управленческого развития — Почему следует развивать менеджмент и менеджеров — Почему этого не стоит делать — Два аспекта развития — Формирование рабочих заданий и навыков завтрашнего дня — Развитие личности — Роль компании и начальника в процессе развития

Начиная с 1950 года отмечался настоящий бум развития методов управления как неотъемлемой части более масштабного бума менеджмента. В середине 1940-х годов, когда я впервые заинтересовался данной проблемой, мне удалось отыскать всего две компании, в которых серьезно задумывались над развитием своих менеджеров, — Sears, Roebuck в США и Marks & Spencer в Англии. В то время в Америке предлагали всего три университетских программы углубленной подготовки менеджеров: программа Слоуна в Массачусетском технологическом институте; программы последипломного образования менеджеров и молодых профессионалов в банковской и финансовой сферах Школы бизнеса при нью-йоркском университете и программа углубленной подготовки менеджеров в Гарвардской школе бизнеса.

Десять лет спустя, уже в середине 1950-х годов, когда была предпринята попытка создать каталог компаний, в которых применяются специальные программы по повышению квалификации руководящего персонала, их число достигло приблизительно трех тысяч. Кроме того, большое число университетов в Соединенных Штатах предлагало разнообразные программы по углубленному изучению менеджмента.

В настоящее время невозможно сосчитать компании, которые тем или иным способом занимаются совершенствованием методов управления и самих менеджеров. Крупная корпорация, которая не предусматривает подобного вида работы и не имеет в своем составе кадров, занимающихся повышением квалификации руководящих работников, уже считается исключением из правил. То же можно сказать и в отношении бизнес-школы уровня университета, в которой не предусмотрена отдельная программа совершенствования методов управления. Кроме того, невообразимое количество сторонних организаций (торгово-промышленных ассоциаций, консалтинговых агентств и т.п.) начали заниматься подготовкой руководящих кадров.

Такая заинтересованность характерна не только для Соединенных Штатов, она получила распространение также в Европе и Японии. В течение последних нескольких лет ей удалось проникнуть даже за "железный занавес". Некоторые из государств-сателлитов Советского Союза, например Чехословакия, в 1970 году начали масштабную управленческую деятельность, а в СССР в это время появились две крупные передовые школы управления, рассчитанные на руководящих работников промышленной сферы.

ЗАЧЕМ РАЗВИВАТЬ МЕНЕДЖМЕНТ

Реализация основных решений в бизнес-сфере на практике требует много времени. Исходя из того, что никто не в состоянии предвидеть будущее, руководство не может принимать рациональные и ответственные решения, если не будет отбирать, развивать и проверять людей, которые будут их поддерживать и оказывать им помощь, — т.е. будущих менеджеров.

Менеджмент становится все сложнее и сложнее. Помимо стремительно изменяющихся технологий, менеджмент в настоящее время должен разрешать множество новых проблем, связанных с отношениями с правительством, поставщиками и клиентами, сотрудниками и профсоюзами. Вдобавок к этому выдвигаются все новые требования к предприимчивости и новаторству, к управлению знаниями и работнику умственного труда, к многонациональному менеджменту и менеджменту, предполагающему взаимодействие разных культур, к ответственности руководства за безопасность

окружающей среды и высокий уровень жизни. Все эти аспекты повышают критерии оценки менеджеров.

Потребность общества в менеджерах постоянно растет. Развитое общество все больше замещает физические умения теоретическими знаниями и способностями организовывать и руководить — другими словами, организаторскими способностями. Фактически сегодня вопрос впервые заключается не в том, скольких образованных людей общество может избавить от необходимости решать задачи по обеспечению средств к существованию, а в том, какое количество необразованных людей мы можем позволить себе содержать.

Однако совершенствование менеджмента также необходимо для базовой ответственности, которую бизнес-предприятие обязано нести по отношению к обществу. Если бизнес самостоятельно не выполняет данного обязательства, то общество так или иначе заставит его делать это, ведь особенно для крупного коммерческого предприятия целостность имеет решающее значение. Наше общество не будет терпеть — и не может позволить себе это — такого положения дел, когда ресурсы, создающие материальные ценности, подвергаются угрозе из-за нехватки компетентных преемников в сфере управления.

Член современного общества рассматривает свою работу не только как источник средств к существованию. В своей работе он стремится также получить не только экономическое, но и моральное удовлетворение, т.е. испытать чувство собственного достоинства, самоуважение и радость от достигнутого. Развитие менеджмента — это всего лишь иное название процесса, в ходе которого труд и производство становятся чем-то большим, чем простым источником дохода. Предлагая сложные задачи и возможности развития конкретно взятого менеджера и повышая его квалификацию до самого высокого уровня, корпорация частично выполняет свое обязательство сделать работу в индустрии "хорошей жизнью".

И если сегодня нам что-то действительно известно, то это то, что менеджерами не рождаются, ими становятся. Для воспитания руководителей завтрашнего дня необходимо проводить систематическую работу по обеспечению, совершенствованию умений и навыков будущих кадров. Это ни в коем случае нельзя оставлять на волю случая.

ЗАЧЕМ НЕОБХОДИМО РАЗВИВАТЬ МЕНЕДЖЕРА

Каждый отдельный менеджер нуждается в совершенствовании не меньше, чем компания и общество в целом. Прежде всего он должен всегда быть начеку и осмысливать все своим живым умом. Ему нужны постоянные сложные задачи, требующие незамедлительных решений. Сегодня он должен приобрести умения и навыки, которые ему обязательно пригодятся завтра и сделают его работу максимально эффективной. Ему требуется возможность задуматься о самом себе и научиться извлекать максимальную пользу из своих достоинств и преимуществ.

Кроме того, он должен развиваться как личность даже больше, чем как менеджер.

Одним из преимуществ, но вместе с тем и недостатков работника умственного труда (т.е. менеджера и профессионала, делающего карьеру) является ожидание удовлетворения и поощрения от собственной работы. В этом отношении работник умственного труда оказывается неотвратимо испорченным в течение первых лет своего становления. Работник физического труда, независимо от своей квалификации, не ждет, что работа будет требовать от него больших усилий, побуждать и совершенствовать его. Он рассматривает свою профессиональную деятельность лишь как источник средств к существованию. А для работника умственного труда его профессиональная деятельность — это его жизнь.

Поэтому работник умственного труда, в частности отличный профессионал в своей области, достигнув приблизительно сорока лет, часто испытывает духовный кризис. К этому времени подавляющее большинство неизбежно будет занимать конечные должности. Возможно, к этому моменту они также будут исполнять свои конечные функции — будь-то изучение конъюнктуры рынка, подготовка кадров или металлургия. Внезапно их работа перестанет удовлетворять их. Через пятнадцать-двадцать лет деятельности в сфере маркетинговых исследований они знают уже абсолютно все, что могут знать о ней. То, что возбуждало специалиста, когда ему было тридцать лет, а работа была еще в новинку, превратилось в скучную рутину пятнадцать лет спустя.

Другими словами, менеджер должен суметь сформировать свою собственную жизнь за пределами организации до того, как ему

исполнится сорок.

Это необходимо как ему самому, так и его организации. Менеджер, достигший сорокапятилетнего возраста, чувствует себя на рабочем месте как на пенсии, потому что ничто в жизни его больше не интересует, он вряд ли сможет сделать что-то большее для бизнеса, в котором работает. Он просто обязан (по отношению к себе самому и своему бизнесу) совершенствоваться как личность, чтобы иметь возможность сформировать свою собственную жизнь и не зависеть целиком и полностью от организации, дополнительного повышения, новой или совершенно иной работы. Ему следует сосредоточиться на своих личных качествах, сильных сторонах и интересах.

Как я уже упоминал в одной из своих книг¹, нам придется научиться формировать вторую карьеру для опытных профессионалов и управленцев, когда они переходят за сорокапятилетний рубеж. Мы должны помочь бухгалтеру из банка научиться исполнять функции контролера в больнице или управляющего делами в колледже. Мы должны помочь людям, проработавшим в сфере бизнеса или управления двадцать лет или дольше (т.е. для подавляющего большинства менеджеров), освоить новые трудные задачи в какой-то совершенно иной области, чтобы они имели возможность проявить себя в новом окружении или в другой организации.

Ни одного менеджера в настоящее время нельзя рассматривать как сотрудника, исполняющего свой долг перед самим собой, своей семьей, своим работодателем и предприятием, если он должным образом не подготовится к этому.

Таким образом, можно утверждать, что существуют веские причины для превращения процесса развития менеджмента и менеджеров в центральную проблему.

Но какой истинный смысл мы вкладываем в термины "развитие менеджмента" и "развитие менеджера"? Любое повышение активности, какое, например, мы переживаем в течение последних двадцати лет, вызывает подозрения. Несомненно, возникало как немало причудливых и безрассудных начинаний, так и, напротив, весьма достойных предприятий.

¹ *Эпоха разрыва*

Людям приходилось иметь дело с жуликами и шарлатанами, а также с людьми, которые увлекались совершенствованием методов управления лишь потому, что это считалось модным.

ЧТО НЕ ЯВЛЯЕТСЯ РАЗВИТИЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Лучше всего начать с определения, чем не должно быть развитие менеджмента и менеджеров.

1. Это не посещение курсов. Курсы — это инструменты развития менеджмента, а не само развитие.

Любые курсы — будь то трехдневный семинар по формированию конкретного умения или двухгодичная углубленная программа, предполагающая посещение занятий три вечера в неделю, — должны соответствовать требованиям по совершенствованию группы управления или отдельно взятого менеджера. Однако само рабочее задание, непосредственный начальник сотрудника, а также планирование развития организации в целом и конкретного работника — это намного более важные и действенные инструменты развития, чем любой учебный или тренинговый курс.

И действительно, ценность некоторых из самых популярных курсов весьма сомнительна. Например, я начал сомневаться в полезности курсов, которые вынуждают менеджера на длительный срок отойти от своих непосредственных обязанностей. Мой личный опыт подсказывает, что самыми эффективными курсами являются те, которые менеджер посещает в свободное от работы время, например вечерние программы, предлагаемые многими крупными университетами в Соединенных Штатах или политехническими колледжами в Великобритании. И самые эффективные полные курсы совмещают теоретические занятия и практику на рабочем месте; сотрудник проводит одну-две недели вне работы, посещая интенсивные занятия, после чего возвращается на свое рабочее место и применяет на практике то, чему успел научиться.

Менеджеры ориентируются на действительность; они не философы, и их нельзя считать таковыми. Если они оказываются не в состоянии

реализовать то, что они выучили, то, что оценили и переоценили, от курса не будет никакой пользы. Он так и останется лишь информацией и никогда не превратится в знания. С педагогической точки зрения неразумно уклоняться от закрепления приобретенных знаний на практике, т.е. в понедельник предпринять то, что было усвоено в прошлую пятницу. И в заключение следует отметить, что менеджер, вернувшись после тринадцатинедельных курсов повышения квалификации в свою организацию, может почувствовать свою ненужность. Скажу откровенно, я с осторожностью отношусь к курсам для высшего руководства. Я не хочу сказать, что топ-менеджерам особо нечему учиться, как раз наоборот. Но большую часть курсов, с которыми мне приходилось сталкиваться (включая некоторые из самых известных), нельзя считать курсами для высшего руководства, они рассчитаны на молодых неопытных сотрудников, которые еще не научились нести ответственность. Лишь их стоимость соответствует уровню топ-менеджеров, и ничего больше. Подобные курсы — это пустая трата времени представителей высшего уровня управления.

2. Развитие менеджмента и менеджеров не замещает планирования дальнейшего продвижения по службе, замещения или выявлением потенциала. Это совершенно бесполезные упражнения. Больше того, они могут даже нанести ущерб.

Наихудшим шагом, который может предпринять компания, является попытка совершенствовать сотрудников, подающих большие надежды, и не обращать никакого внимания на других людей. Через десять лет 80% работы будут выполнять те, от кого в свое время попросту отмахнулись. Если им не удастся усовершенствоваться до такой степени, когда они смогут без особого труда осознать, принять и осуществить на практике видение нескольких "звезд", то ничего не произойдет. Восемь из десяти сотрудников, которые так и не были включены в программу, будут считать, что ими пренебрегли. В конце концов, может случиться так, что они станут работать менее эффективно и с меньшим стремлением попробовать себя в чем-то еще.

Попытка выявить потенциал совершенно бессмысленна. У нее еще меньше шансов на успех, чем у случайного отбора, — как, например, при выборе каждого пятого сотрудника. Потенциал — вещь иллюзорная. Сам

по себе он ничего не значит. Важна продуктивная работа. А связь между возлагаемыми надеждами и настоящей работой не так уж велика. Пять из десяти "многообещающих" молодых людей, достигнув сорокалетнего возраста, на проверку оказываются лишь хорошими болтунами. И наоборот, пять из десяти молодых людей, которые на первый взгляд не кажутся такими уж блестящими и не любят много говорить, по достижении сорокалетнего возраста смогут проявить себя наилучшим образом.

Кроме того, представление о том, что целью совершенствования методов управления является поиск замен, противоречит основополагающей причине деятельности. Нам необходимо совершенствовать управленческую деятельность и руководящие кадры именно потому, что с большей долей уверенности можно утверждать, что будущие должности и будущие организации будут во многом отличаться от сегодняшних. Если бы нам нужно было всего лишь заменить вчерашние и сегодняшние должности, то этот вид деятельности вообще не был бы востребован. Мы бы тогда обучали людей как простых учеников под началом их же собственных руководителей и надеялись бы, что они усвоят все то, что знают и предпринимают их нынешние начальники.

Раньше я склонялся в пользу такого планирования замещений, которое осуществлял на практике Джо Гиман, пытаясь превратить умирающие английские текстильные компании в новые жизнеспособные предприятия путем слияний с его Viyella. Гиман просил каждого руководителя вновь приобретенных компаний назвать имя человека, которого они видят своим преемником в случае, если этих руководителей ждет дальнейшее повышение, если они утратят дееспособность или погибнут. Я больше не считаю эту практику такой уж удачной. Во-первых, в этом случае сама организация считает, что должность руководителя в таком виде, в котором она существует сегодня, будет существовать еще неизвестно сколько времени. Во-вторых, данная практика делает невозможным отбор в будущем. Через несколько лет человек, названный сегодня, может оказаться некомпетентным. Или может появиться кто-то еще и оказаться на голову выше этого потенциального преемника. Однако с того момента, как имя человека было произнесено, обязательство по его назначению на руководящий пост связывает всех по рукам и ногам.

Самым худшим видом планирования замещения является поиск так

называемого "кронпринца". У этого человека есть либо законное право стать преемником, либо любое другое назначение просто-напросто уничтожит его. Как бы тщательно ни скрывали этот факт, выбор "кронпринца" — это умышленное действие, которое вся организация очень быстро прочувствует. В ответ на это объединятся все остальные претенденты на вакантный пост, выступят против "кронпринца" и постараются свергнуть его. Как правило, им это удается.

Католическая церковь давно осознала это. Назначение преемников епископа или архиепископа происходит лишь в самых исключительных случаях, когда человек, занимающий пост в настоящее время, стар или серьезно болен. Однако даже тогда назначают помощника, викарного епископа, который обладает *правом* преемника и автоматически занимает пост, когда он освободится. Этот помощник изначально имеет право на пост, а остальные претенденты должны смириться с реальным положением дел и просто сотрудничать с ним.

3. И наконец, совершенствование управленческой деятельности и менеджеров — это не способ "создать сверхчеловека", изменив его сущность. Целью такой подготовки является обеспечение эффективности работы сотрудника и предоставление ему возможности полностью реализовать свои сильные стороны, работать так, как может он сам, а не так, как он должен, по мнению кого-то другого.

Работодателю нет никакого дела до личностных особенностей человека. Наем — это особый контракт, требующий лишь определенного качества работы. Любая попытка работодателя выйти за рамки этого может расцениваться как превышение власти. Это аморальное и вместе с тем незаконное проникновение в индивидуальную сферу личности, это злоупотребление властью. Сотрудник не должен быть преданным своей корпорации, любить и почитать ее — он просто должен хорошо делать свою работу.

Нам совершенно непонятно, каким образом мы можем изменить личность взрослого человека. В определенной степени мы в состоянии сделать его более продуктивным — и именно на этом мы должны сосредоточить свои усилия.

Совершенствование управленческой деятельности и самих менеджеров связано с развитием умений и навыков, необходимых людям. Оно имеет дело с профессиональной структурой и

управленческими отношениями. Этот вид деятельности обеспечивает сотруднику необходимые знания для повышения эффективности своих умений и навыков. Оно также должно рассматривать изменения в поведении человека, которые способны повысить продуктивность его работы. При этом оно не сосредоточивает внимание на том, кем, в сущности, является человек, — т.е. на его личностных особенностях и душевных переживаниях. Тенденция к применению психологических манипуляций больше не оправдывает себя, как и любой другой вид манипуляционного патернализма, она становится все более предосудительной.

Так или иначе, любые попытки изменить личность зрелого человека обречены на провал. К тому времени, как человек приходит устраиваться на работу, он уже является полностью сформировавшейся личностью. И задача заключается не в изменении человека как личности, а в том, чтобы дать ему возможность работать и достигать результатов, оставаясь тем, кем он уже стал, и, используя те ресурсы и возможности, которые имеются в его распоряжении.

ДВА АСПЕКТА РАЗВИТИЯ

Развитие предполагает не одну, а две взаимосвязанные задачи, которые оказывают воздействие друг на друга. Первая задача — это *развитие менеджмента*, целью которой является обеспечение благосостояния, нормальное функционирование и развитие предприятия. Другой задачей является развитие *менеджера*. Ее цель заключается в обеспечении благосостояния, развития и достижения результатов отдельно взятого человека — и как члена организации, и как личности. Развитие *менеджмента* — это функции и деятельность организации, независимо от того, как они осуществляются на практике. Развитие *менеджера* полностью зависит от самого человека, хотя его компания и начальник также играют при этом немаловажную роль.

Развитие менеджмента начинается с вопроса: "Какие менеджеры и профессионалы, стремящиеся сделать карьеру, понадобятся бизнесу в будущем для достижения поставленных целей, продуктивного функционирования в условиях нового рынка, новой экономики, новой технологии и нового общества?"

Развитие менеджмента — это область деятельности, которая

занимается такими вопросами, как возрастной состав группы управления или умения, которые необходимо освоить менеджерам сегодня, для того чтобы быть конкурентоспособными завтра. Оно также обращает внимание на организационную структуру и формирование управленческих должностей ради удовлетворения потребности, оправдания надежд и стремлений целеустремленных сотрудников — молодых менеджеров и профессионалов завтрашнего дня, стремящихся сделать карьеру. Ведь рынок труда и карьеры превратился в настоящий массовый рынок. Таким образом, каждая организация должна разработать так называемый "карьерный продукт", который сможет привлечь и удовлетворить целеустремленного сотрудника в будущем.

Целеустремленный сотрудник будет становиться все более и более требовательным потребителем. Подобно потребителю, который в условиях стабильной экономики хочет за свои деньги получить все больше и больше разнообразных товаров и услуг, целеустремленный сотрудник в здоровом обществе всегда ждет от работы чего-то лучшего и нового. Там, где всего несколько десятилетий назад он стремился получить средства к существованию, теперь он хочет сделать карьеру и получить возможность сделать личный вклад в общее дело. В то же время он все чаще и чаще ждет случая применить на практике приобретенные знания.

Понадобятся ли специально подготовленные кадры, которые будут заниматься в компании исключительно развитием менеджмента, зависит от размеров и сложности структуры организации. Определенно можно сказать, что для данного вида деятельности не нужно слишком много людей и слишком много различных программ. Но она действительно требует власти и статуса, так как ее целью является изменение опорного планирования компании, структуры ее организации и формирования управленческих должностей.

Развитие менеджмента направлено скорее наружу, чем внутрь. В сущности, оно представляет собой особый вид учебного планирования, а не кадровую деятельность. Основной частью задания является планирование рынка, разработка продукта, упразднение непродуктивных существующих должностей и ликвидация существующих организационных структур. Если на совершенствование методов управления смотреть с этой точки зрения,

то его можно рассматривать как рационализацию, дезорганизацию и критику. При этом, рассматривая организацию людей, необходимо всегда задавать вопрос: "Что представляет собой наш бизнес и чем он должен быть на самом деле?"

Развитие менеджера сосредоточено на отдельно взятом человеке. Перед ним стоит цель обеспечить сотрудника возможностью как можно лучше развить свои навыки и преимущества и имеющиеся способности и найти путь к личным достижениям. Конечным пунктом его пути будет высочайшее мастерство.

Никто не в состоянии мотивировать человека заняться саморазвитием. Мотивация должна идти изнутри. Однако руководители и компания в целом могут сделать многое и лишиться уверенности в себе даже самых энергичных сотрудников и направить все его усилия в неверное русло. Для того чтобы усилия по развитию менеджера принесли в конечном итоге пользу, его непосредственный начальник и компания в целом должны принимать в этом активное участие, поощрять и направлять его.

Любое развитие менеджера следует начинать с оценки качества работы, где будет отражено то, что сотрудник делает хорошо, может делать хорошо, а также какие ограничения работоспособности ему следует преодолеть, чтобы извлечь максимальную пользу из своих преимуществ. Однако такая оценка должна всегда быть результатом совместных усилий. Сам сотрудник должен также выполнить часть работы, составив отчет-самооценку. Но при этом вся оценка должна осуществляться под активным руководством начальника данного сотрудника.

Оценивая самих себя, люди склонны либо чересчур, либо недостаточно критично относиться к себе и своей работе. Может случиться так, что они будут отмечать свои сильные стороны не там, где это нужно, и гордиться тем, чем совсем не стоило бы.

Типичным примером может служить отличный инженер, который считает себя хорошим менеджером, потому что, по его мнению, ему присущи такие качества, как аналитический ум и объективность. Однако, для того чтобы быть менеджером, кроме всего прочего, необходимы эмпатия, способность разобраться в том, как другие делают свою работу, и острое чутье на такие иррациональные факторы, как личность. Можно встретить менеджера по продажам, который

считает, что его основные достоинства заключаются в "стратегическом мышлении", в то время как в действительности он прозорливый посредник, а под "стратегией" он подразумевает распродажу на следующей неделе. И слишком уж часто можно встретить хорошего аналитика и консультанта, который не осознает, что ему не хватает силы духа для принятия трудных и единственно правильных решений.

Оценка должна исходить из целей работы, которые ставил перед собой сотрудник вместе со своим непосредственным руководителем. Следует начать с оценки его работы в соответствии с этими целями. Никогда не следует начинать с потенциала. Следует задавать вопрос: "С чем человек справился хорошо не один раз, а делал это постоянно?" Это должно, в свою очередь, привести к выявлению достоинств человека и факторов, мешающих ему использовать свои сильные стороны на полную силу. Но при оценке эффективности развития следует также задавать такие вопросы: "Чего я хочу от своей жизни? Что представляют собой мои ценности, надежды и стремления? Что мне следует предпринять, чему научиться, что изменить, чтобы моя жизнь соответствовала тому, что я требую от самого себе?" И опять-таки эти вопросы лучше задавать человеку со стороны, тому, кто знает сотрудника, уважает его, может понять его истинную суть, чего не в состоянии сделать большинство из нас, размышляя о самих себе.

Развитие может потребовать освоения новых умений и навыков, новых знаний и новых манер. Но прежде всего оно требует нового опыта. Помимо проникновения в сущность собственных достоинств, самыми важными факторами развития выступают опыт работы и пример начальника. Таким образом, оценка человеком своего труда должна всегда приводить к заключениям относительно его потребностей и возможностей как в отношении его личного вклада, так и необходимого опыта. Следует всегда задавать такой вопрос: "Какой опыт работы нужен этому человеку, чтобы он мог как можно быстрее и как можно полнее развить свои сильные качества?"

Руководитель, занимающийся своим развитием, подает другим пример, не последовать которому просто-напросто невозможно. Его личный пример поощряет других людей развивать свои достоинства и навыки и помогает им приобрести нужный опыт. Начальник, лишаящий своих подчиненных уверенности в себе, который всегда знает, как не следует поступать, и который постоянно давит на них,

вместо того, чтобы по-настоящему помочь им приобрести опыт, способный обеспечить их дальнейший рост, препятствует самосовершенствованию.

Развитие всегда предполагает самосовершенствование. Тот факт, что корпорация берет на себя ответственность за развитие каждого отдельного сотрудника, всего лишь пустая болтовня. Эта ответственность лежит исключительно на сотруднике, его способностях и прилагаемых усилиях. Ни одно бизнес-предприятие нельзя считать способным, а тем более обязанным заместить усилия человека, направленные на самосовершенствование, своими попытками изменить что-либо в этом аспекте. Подобные действия следует рассматривать не только как непозволительный, но и просто как неразумный и совершенно ненужный патернализм.

Однако у каждого менеджера в сфере бизнеса есть возможность или поощрять самосовершенствование отдельно взятого сотрудника, или препятствовать ему, направлять его в верное или неверное русло. На него следует возложить ответственность за оказание содействия всем сотрудникам, работающим с ним, при сосредоточении, направлении и реализации усилий по самосовершенствованию. И любая компания в состоянии предоставить своим менеджерам задачи и накопленный опыт, которые помогут им в процессе самосовершенствования.

Больше нет нужды спорить о том, является ли развитие менеджмента и менеджеров роскошью, которую могут позволить себе лишь крупные компании, и то в свои лучшие времена. В большинстве крупных и даже в небольших компаниях знают, что развитие менеджмента и менеджеров не большая роскошь, чем, например, исследовательская лаборатория. Сегодня уже не приходится опасаться, что компания может подготовить слишком много хороших специалистов. К настоящему времени руководители уже должны были понять, что спрос на хороших специалистов растет быстрее, чем возможности даже самой успешной программы их развития и подготовки. (Способность корпорации привлекать к себе хороших людей прямо пропорциональна ее репутации воспитателя успешных личностей как для самой себя, так и для других компаний.) Развитие менеджмента и менеджеров превратилось в жизненную необходимость, потому что современное бизнес-предприятие стало основным

институтом нашего общества. В любой крупной организации (например, в армии или церкви) поиск, воспитание и подготовка лидеров завтрашнего дня является важным направлением деятельности, которой полностью посвящают себя лучшие умы.

Дух, видение и работоспособность сегодняшних менеджеров требуют от них всецелой готовности развивать тех, кто будет управлять людьми завтра. Точно так же, как никто не способен выучить предмет лучше, чем тот, кому приходится его преподавать, никто не способен самосовершенствоваться больше, чем человек, пытающийся помочь другим развивать себя. И действительно, никто не может развиваться, если он при этом не развивает других людей. Менеджеры повышают требования к самим себе с помощью попыток совершенствовать других сотрудников. Лучшие представители той или иной профессии всегда оглядываются на тех людей, которых они готовили и развивали, считая их самым замечательным следом, который они способны оставить после себя.

И опять же — развитие менеджмента и менеджеров одинаково важно как для компании общественного обслуживания, так и для бизнес-предприятия.

Но ответственность за самосовершенствование лежит прежде всего на современном менеджере и профессионале, стремящемся сделать карьеру. Это их долг по отношению к организации и к самим себе.

В настоящее время мы много слышим о функционерах и отчужденности людей внутри организации. Я сомневаюсь, что в сегодняшней организации больше ортодоксальности, чем было во вчерашней маленькой деревне, где огромное значение имела принадлежность к определенному классу и семье, клану и обычаю. Я сомневаюсь в том, что сегодня мы сталкиваемся с большей отчужденностью, чем это было характерно для более ранних обществ. Так или иначе, классический диагноз отчуждения возник не в результате исследования современной корпорации, а в аграрном доиндустриальном обществе Дании, в котором в начале XIX века жил и работал Серен Кьеркегор. Но независимо от того, сильнее или слабее оказывается ортодоксальность и духовное отчаяние в современном обществе по сравнению с прошлым, силой, способной противодействовать и тому и другому, является готовность человека к саморазвитию и совершенству личности.

ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ И САМОКОНТРОЛЬ

Силы неправильного руководства — Профессиональное мастерство: необходимость и опасность — Неправильное руководство — Неправильное направление в результате компенсации — Какими должны быть цели менеджера — Менеджмент с помощью стимулов — Каким образом следует устанавливать цели для менеджеров и кто должен этим заниматься — Самоконтроль посредством оценок — Требуется ли он слишком многого от человека — Философия менеджмента

Каждый сотрудник корпорации вносит в дело что-то свое, но при этом все члены одной организации должны работать ради достижения общей цели. Их усилия должны иметь единое направление, а их вклады должны дополнять друг друга, давая в итоге требуемый результат без недочетов, конфликтов и ненужного дублирования усилий.

Эффективное функционирование предприятия требует, чтобы работа каждого сотрудника была направлена на достижение целей, стоящих перед организацией в целом. В частности, перед каждым менеджером стоит задача сконцентрироваться на успехе общего дела. Работа, которой ждут от менеджера, должна быть направлена на реализацию целей бизнеса. Его результаты оценивают с точки зрения того вклада, который он вносит в успех всего предприятия. Менеджер должен знать и понимать, какой работы требуют от него цели корпорации, а его начальник должен осознавать, какого вклада ожидать и требовать. Если эти требования не удовлетворяются, то менеджеры идут в неверном направлении, а их усилия будут потрачены впустую.

Целевое управление требует больших усилий и специальных инструментов, поскольку в бизнес-корпорации менеджеры не следуют к достижению общей цели автоматически. Напротив, организация по

своей сути несет в себе четыре фактора неправильного руководства: узкие рабочие задания для большинства менеджеров, иерархическая структура руководства, различия в видении и, наконец, неправильная структура компенсаций управленческой группы. Для того чтобы преодолеть эти препятствия, недостаточно одних только добрых намерений, наставлений и убеждений.

Для этого необходим четкий курс и структура. Важно, чтобы целевое управление имело четко определенную направленность и было законом для всей группы управления.

Приведу одну старую притчу о трех каменотесах, которых спросили, чем они занимаются. Первый ответил: "Я зарабатываю себе на жизнь". Второй, отвечая, продолжал стучать молотком: "Я каменотес, который лучше всех в стране делает свою работу". Третий, подняв вверх глаза, в которых отражался божественный блеск, сказал: "Я возвожу собор".

Естественно, лишь третьего каменотеса можно считать истинным менеджером. Первый человек знает, чего он хочет добиться в конечном итоге от своей работы и менеджеров. Скорее всего, он каждый день будет хорошо работать за хорошую плату. Но он не менеджер и никогда им не станет. А вот второй человек представляет серьезную проблему. Профессиональное мастерство важно: в сущности, если организация не будет требовать от своих сотрудников самой высокой квалификации, на которую они только способны, то это лишь подорвет их силу духа. Но между тем всегда существует опасность, что настоящий мастер своего дела начнет думать, что добивается ошеломительных результатов, в то время как он занимается всего лишь шлифованием камней или составляет примечания. Мастерство следует поощрять в любой бизнес-организации, но при этом всегда необходимо связывать его с общими потребностями.

Подобно второму каменотесу из притчи, большинство менеджеров и профессионалов, стремящихся сделать карьеру, в любом бизнесе сосредоточиваются на определенной работе. Конечно, всегда следует сводить к минимуму число так называемых функциональных менеджеров и максимально увеличивать количество генеральных менеджеров, которые в состоянии управлять бизнесом в целом и нести прямую ответственность за его функционирование и результаты. Но даже если попытаться максимально применить на практике данный принцип,

то огромное число менеджеров будут и дальше занимать чисто функциональные должности.

Привычки, видение и ценности человека в качестве менеджера, как правило, формируются во время выполнения им конкретной работы. Очень важно, чтобы специалист узкой специальности достигал высокого уровня мастерства в своей деятельности, чтобы он стремился стать "лучшим каменотесом страны". Ведь работа без высоких стандартов — это обман, она разлагает как самого человека, так и его окружение. Акцент на мастерстве и побуждение к его приобретению способствуют возникновению инноваций и продвижению вперед во всех аспектах менеджмента. Всегда необходимо поощрять стремление менеджеров осуществлять профессиональное руководство персоналом, управлять самым прогрессивным предприятием, проводить истинно научное маркетинговое исследование, вводить самую современную систему бухгалтерского учета или осуществлять безупречное проектирование.

Однако такое стремление к профессиональному мастерству в функциональной и конкретной деятельности также таит в себе определенную опасность. Оно уводит видение и усилия человека от целей бизнеса. Функциональная работа становится самоцелью. Существует слишком много примеров, когда функциональный руководитель перестает оценивать свою работу с точки зрения вклада в общее дело предприятия, а исходит лишь из своих собственных критериев профессионального мастерства. Он склонен оценивать подчиненных с точки зрения их профессиональных навыков, поощряя и продвигая их соответствующим образом. Когда перед ним выдвигают требования обеспечения высокой эффективности всего предприятия, он, как правило, считает это вмешательством в эффективное планирование, слаженное производство или активный сбыт. Если пустить все на самотек, то вполне обоснованное желание функционального менеджера добиться высокого мастерства становится разрушительной силой, разрывающей предприятие на части. Оно превращает компанию в разобщенный союз функциональных империй, каждую из которых беспокоит лишь собственная сфера деятельности, каждая из которых ревностно хранит свои тайны и склонна расширять свои собственные владения, вместо того чтобы формировать единый бизнес.

Эта угроза во многом усиливается грядущими технологическими и

социальными преобразованиями. Количество высокообразованных специалистов, занятых на бизнес-предприятии, постоянно растет. Повышается также уровень мастерства, требуемого от этих сотрудников. Наши трудовые ресурсы становятся все более образованными; они становятся трудовыми ресурсами, в которых большая часть работников делает свой вклад в форме специальных знаний. Таким образом, тенденция превратить мастерство или функции в самоцель со временем станет еще заметнее, чем сегодня. Но в то же время новые технологии потребуют намного большей согласованности в работе различных специалистов. Они будут требовать, чтобы руководители, исполняющие функциональные обязанности даже на самом низком уровне управления, рассматривали бизнес как единое целое и осознавали, чего он от них требует. Новой технологии понадобится как стремление к безупречному мастерству, так и направление менеджеров всех уровней к достижению общей цели.

Тот факт, что преподаватели университетов больше не считают университет своим домом, но остаются преданными своей профессиональной деятельности, считают одной из основных причин, приведших к кризису этого института. Но именно эта тенденция явно прослеживается сегодня и во всех остальных организациях, и бизнес-предприятие не является исключением.

НЕПРАВИЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО

Иерархическая структура менеджмента лишь усиливает существующую опасность. Слова и действия начальника, его непрозвольные замечания, привычки, даже манеры кажутся его подчиненным просчитанными, запланированными и значительными. "Находясь где-либо, вы всегда слышите разговоры о взаимоотношениях в коллективе, но когда начальник вызывает вас к себе на ковер, это всегда происходит потому, что оплата сверхурочной работы слишком высока. А когда речь заходит о повышении кого-то из сотрудников, то победителями всегда оказываются те, кто лучше всех заполняет бухгалтерские бланки". Это одно из самых распространенных мнений, которое могут облекать в различные формулировки на всех уровнях управления без исключения. Оно отображает утрату доверия и неуважение к компании и ее руководству.

Однако менеджер, который неумело управляет своими подчиненными, делает это ненамеренно. Он искренне полагает, что взаимоотношения сотрудников являются главной задачей менеджеров его предприятия. Но он говорит о сверхурочной работе, так как чувствует, что должен доказать своим подчиненным, что он практичный человек, или потому, что считает, что демонстрирует свою осведомленность относительно их проблем, обсуждая с ними узкопрофессиональные темы. Он подчеркивает значимость бухгалтерских бланков только потому, что они ему досаждают не меньше, чем его подчиненным, или, возможно, просто потому, что он не хочет иметь сложностей с ревизором. К сожалению, его подчиненные не видят и не знают этих причин: все, что они видят и слышат, сводится к вопросу о сверхурочных рабочих часах и повышенной значимости бухгалтерских бланков.

Для решения данной проблемы необходима такая структура менеджмента, которая заставила бы и менеджера, и его начальника сконцентрироваться на требованиях рабочего задания, а не босса. Но если мы и дальше будем уделять так много внимания стилю и манере общения (что характерно для многих современных работ по менеджменту), то это лишь усугубит существующую проблему. На самом деле любой человек, которому известно, что представляет собой бизнес в настоящее время, сталкивался с ситуациями, когда попытка менеджера избежать неправильного управления путем изменения манеры поведения приводила к тому, что вполне удовлетворительные взаимоотношения становились источником неприятностей и непонимания. Боясь лишиться непринужденных и дружеских отношений со своими подчиненными, менеджер становится застенчивым и чрезмерно осторожным. А люди в свою очередь реагируют на изменения в его поведении: "Помогите нам. Старик явно прочел какую-то умную книгу; раньше мы прекрасно понимали, чего он от нас хочет, а теперь нам приходится делать предположения и догадываться".

РАЗЛИЧИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УРОВНЯХ

Неправильное руководство становится результатом различий в интересах и функциях на различных уровнях управления. Эту проблему также невозможно решить только благодаря хорошему отношению либо

добрым намерениям, так как она внедрена в структуру любой корпорации. Ее также невозможно разрешить более продуктивным общением, потому что общение предполагает взаимопонимание и общий язык, а как раз этого людям зачастую и не хватает.

Не случайно старая притча о слепцах, встретивших слона, столь популярна среди управленцев. Каждый уровень управления рассматривает одного и того же "слона" (бизнес) под иным углом зрения. Менеджер производства, подобно слепому, пощупавшему ногу слона и решившему, что он столкнулся с деревом, склонен замечать только текущие производственные проблемы. Представитель высшего руководства (подобно слепцу, прикоснувшемуся к хоботу слона и решившему, что у него на пути змея) склонен рассматривать все предприятие в целом; он одновременно видит и акционеров, и финансовые проблемы, и множество крайне абстрактных взаимоотношений и цифр. Управляющие операциями (под стать слепцу, который оказался под брюхом слона и решил, что стал жертвой обвала) смотрят на вещи с функциональной точки зрения. Каждый управленческий уровень нуждается в собственном видении, без него люди просто не в состоянии делать свою работу. Однако эти видения настолько непохожи друг на друга, что представители разных уровней, говоря об одних и тех же вещах, зачастую даже не осознают это или — что нередко также случается — верят, что говорят об одном и том же, в то время как реально они чрезвычайно далеки друг от друга.

НЕПРАВИЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ КОМПЕНСИРОВАНИЯ

Вероятно, самой серьезной силой, приводящей к неправильному курсу внутри группы менеджмента, является структура компенсаций. Но при этом она также является самой труднопреодолимой. Работа руководителей должна оплачиваться, но любая система вознаграждений связана с определенными ошибками.

Оплата труда представляет собой затраты для предприятия и доход для получателя вознаграждения. Но она также всегда отображает статус человека как внутри корпорации, так и в обществе. Она предполагает субъективные суждения о значимости самого сотрудника и показателях его работы. С эмоциональной точки зрения вознаграждение имеет отношение ко всем нашим представлениям о

честности, справедливости и объективности. Конечно же, деньги — понятие количественное. Однако в любой системе поощрений деньги выражают собой самые неосязаемые, но при этом самые важные для людей ценности и качества. По этой причине создать поистине простую и логичную компенсационную систему просто невозможно.

В Японии размер компенсации (по крайней мере, до того времени, как менеджер достигает сорокапятилетнего возраста) определяется единственным фактором — стажем работы. Однако этот фактор может заставить молодых сотрудников пойти по неверному пути и начать угождать своим руководителям, вместо того чтобы сосредоточиться на достижении высоких результатов. То, что эффективность труда никак не влияет на размер денежного вознаграждения, выплачиваемого в настоящее время, лишь увеличивает значимость отсроченного решения — решения о том, получит ли тот или иной конкретный менеджер, достигнув возраста 45 лет, должность на уровне высшего руководства или так и останется на среднем уровне управления и через десять лет уйдет на заслуженный отдых. Это, конечно же, никак не сказывается на человеке, который в самом начале своей карьеры решает для себя, что он все равно не добьется этого или что такая перспектива не стоит всех тех усилий, которые ему придется приложить. Однако японская система действительно может увести в неверном направлении честолюбивого и высокопродуктивного работника, а именно такого человека необходимо мотивировать соответствующим образом. В такой системе его целью при этом может стать не эффективная работа, а стремление быть принятым в члены той или иной респектабельной группы.

Любая система компенсаций определяет место человека внутри группы. То, как соотносится размер его заработной платы с оплатой труда других сотрудников (в особенности тех, кого он считает равными себе по положению), всегда имеет большее значение по сравнению с абсолютным размером зарплаты сотрудника. (Подробнее об этом см. в главах 16 и 18.) Денежное вознаграждение должно всегда использоваться для того, чтобы уравновесить признание отдельного человека, а также обеспечить стабильность его статуса внутри группы. Таким образом, ни одной из попыток применить "научную формулу" к денежному вознаграждению не гарантирован полный успех. Самая лучшая из всех возможных систем оплаты труда — это принудительный

компромисс между разными функциями и значениями как с точки зрения отдельного сотрудника, так и его группы. Даже самая лучшая система будет одновременно дезорганизовывать и организовывать, задавать верное и неверное направления, а также стимулировать правильное и неправильное поведение.

При этом вряд ли можно найти более важный для менеджеров сигнал и символ, чем вознаграждение в частности и система оплаты труда в целом. Их важность для них намного шире чисто экономического значения денег.

Они позволяют им понять основные ценности высшего руководства и осознать собственную значимость внутри управленческой группы. Они четко и однозначно отображают статус, служебное положение и признание человека в группе. Принимая во внимание высокие налоговые ставки в настоящее время, незначительное повышение зарплаты, как правило, очень мало значит для старших сотрудников. В сущности, оно означает лишь выплату большей суммы подоходного налога. Но ведь невозможно оценить важность повышения статуса, который зачастую сопутствует даже самому незначительному повышению зарплаты, а также его эмоциональное воздействие.

Самое разрушительное отклонение от правильного направления зачастую является результатом использования таких, на первый взгляд, в высшей степени "справедливых" систем оплаты труда руководителей децентрализованных отделений и бизнес-предприятий, которые привязывают вознаграждение менеджера к эффективности его работы, а эффективность оценивается с точки зрения рентабельности инвестиций в течение всего календарного года. Если мы стремимся *оценить* эффективность работы, то иного выхода нет. Сотрудник и его коллеги, т.е. люди, несущие ответственность за децентрализованный бизнес в компании, оценивают самих себя согласно показателям годовых прибылей и убытков. По сути, стремление заставить их поступать именно так является одной из главных причин децентрализации. Однако если переоценить значимость рентабельности инвестиций или текущих прибылей, то менеджеры децентрализованной компании пойдут по неверному пути и будут пренебрегать своими будущими задачами.

В течение многих лет весьма способная управленческая команда, возглавляющая одно из крупнейших подразделений одной

химической корпорации, не могла создать поистине востребованного нового продукта. Год за годом она продолжала сообщать высшему руководству, что их новый продукт еще не готов. В конечном итоге начальника корпорации прямо спросили, почему он продолжает задерживать осуществление проекта, который, несомненно, привел бы его предприятие к успеху. На это он ответил: "А вы видели нашу систему оплаты труда? У меня самого гарантированная зарплата. Однако моя управленческая группа в целом получает основной доход от бонуса, который зависит от рентабельности инвестиций. Новый продукт — это будущее нашего бизнеса. Однако в течение пяти-восьми лет нам придется лишь вкладывать средства и не получать никакой отдачи. Я отлично знаю, что мы уже опоздали на три года. Но вы же не думаете, что я отберу кусок хлеба у своих самых близких коллег?" У этой истории счастливый конец. Организация изменила систему оплаты труда — в основном в соответствии с моделью Пьера Дюпона, которую он долгие годы применял в отношении новых направлений развития бизнеса. Дюпон не рассматривал затраты на разработку нового продукта как часть основных инвестиций в подразделение или дочернюю компанию до тех пор, пока этот новый продукт не представлен на рынке. И в течение одного года или двух лет новые продукты становились известными и начинали активно продаваться.

Постепенно мы начинаем повсеместно признавать наличие этой опасности. Например, несколько лет назад корпорация General Electric ликвидировала свою старую систему оплаты труда, которая строилась на рентабельности инвестиций, и заменила ее системой, при которой рентабельность инвестиций выступает лишь одним из факторов, определяющих размеры компенсации менеджеров подразделений. При подсчете сумм денежных вознаграждений сотрудников подразделения учитываются также и другие факторы, отражающие суждения о будущем положении дел в компании. Эта система работает несколько лучше, чем другие. Однако до сих пор никто в GE не считает ее безупречной, хотя бы только по причине ее крайней сложности.

Предпочтение следует всегда отдавать простым, а не сложным системам оплаты труда. Хорошая система оплаты труда должна позволять высказывать суждения и приводить размер зарплаты в

соответствие с конкретной работой сотрудника, вместо того, чтобы применять единую формулу, рассчитанную на всех без исключения. Но я ни за что не стал бы утверждать, что мы можем создать "справедливую" (я уже не говорю "научную") систему оплаты труда. Возможно, я повторюсь, но единственное, что действительно можно предпринять, это проследить, чтобы эта система не поощряла неверного поведения, не требовала ненужных результатов и не уводила людей в сторону от эффективного труда во имя общего блага.

КАКИМИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЦЕЛИ МЕНЕДЖЕРА

Благодаря одним только постоянным усилиям можно противостоять естественным тенденциям к отвлечению внимания и отклонению от правильного курса. Руководитель должен хорошо понимать, чего он ждет от менеджеров, находящихся у него в подчинении. Подчиненному, в свою очередь, следует уметь решать для себя, за что он должен отвечать, когда речь заходит о достижении намеченных результатов. Без конкретных усилий ни начальник, ни его подчиненный не смогут разобраться и знать все это, их идеи никогда не будут сочетаться друг с другом, и таким образом они никогда не смогут стремиться к одной цели.

Каждый менеджер, от самого большого начальника, находящегося на вершине иерархической лестницы, вплоть до начальника цеха и старшего делопроизводителя, должен иметь четкие цели. В противном случае неизбежна путаница и неразбериха. Эти цели должны отображать работу, которую должен выполнять отдел, находящийся в подчинении менеджера. Они должны отражать тот вклад, который должен внести он сам и его подчиненные, чтобы также помочь другим подразделениям добиться их целей. И наконец, эти цели должны также определять тот вклад, которого ждет менеджер от других подразделений для достижения его собственных целей. Другими словами, с самого начала следует делать акцент на командной работе и результатах деятельности команды в целом.

Эти цели должны всегда формироваться на основе задач, стоящих перед бизнес-предприятием в целом. Даже от бригадира конвейера следует требовать формулировки его собственных целей на основе целей компании и производственного отдела. Компания может быть

настолько огромной, что увязать деятельность отдельного сотрудника с объемом производства всего предприятия будет очень сложно. Однако бригадир должен сосредоточиться на целях и задачах компании, а также определиться со своими конечными результатами, исходя из вклада его подразделения в общее дело, неотъемлемой частью которого является подчиненная ему группа.

Цели каждого менеджера должны описывать его вклад в достижение целей корпорации во всех областях бизнеса. Очевидно, не каждый менеджер может сделать непосредственный вклад в каждую из сфер деятельности. Например, тот вклад, который маркетинг делает в продуктивность, как правило, будет косвенным, и поэтому выявить и оценить его непросто. Но если от менеджера и его подразделения не ждут никакого вклада в одну из областей, которая оказывает значительное влияние на процветание и благосостояние бизнеса, то это также следует четко отобразить. Менеджеры должны понять, что результаты деятельности бизнеса определяются комбинацией всех приложенных усилий и достигнутых результатов в самых разных сферах. Это необходимо как для обеспечения совершенства всех функций и специальностей, так и для предотвращения имперских и клановых настроений людей, исполняющих определенные функции и представляющие те или иные специальности.

Это приобретает особую значимость, когда речь заходит об обслуживающем персонале и о таких группах узких профессионалов, как специалисты в сфере информационных технологий. Возможно, им не всегда удастся напрямую связать их работу с целями и результатами бизнеса в целом. Однако если они не приложат необходимых усилий, то в своей работе, по всей вероятности, отклонятся от достижения необходимых результатов и общих целей, стоящих перед бизнесом.

Для того чтобы успешно прилагать совместные усилия на практике, менеджеры на всех уровнях управления и во всех сферах деятельности должны ставить перед собой краткосрочные и долгосрочные цели. И, конечно же, все цели должны быть как осязаемыми, так и неосязаемыми, например развитие менеджеров, повышение эффективности труда, взаимоотношения с сотрудниками, социальная ответственность и т.д. Любое иное отношение будет проявлением недалководидности и непрактичности.

МЕНЕДЖМЕНТ С ПОМОЩЬЮ СТИМУЛОВ

Правильный менеджмент требует сбалансированной концентрации на целях, особенно со стороны высшего руководства компании. Он всеми силами избегает весьма распространенной в бизнесе негативной практики — руководства под влиянием кризиса и стимулов.

Очевидно, все знают и с опаской ожидают, что уже через три недели после того, как прекратится действие стимула, неминуемо возобновится положение, существовавшее раньше (*status quo ante*). Единственным результатом борьбы компании за экономию, как правило, становится увольнение курьеров и машинисток, а также то, что руководители, получающие 25 тысяч долларов в год, будут вынуждены сами печатать свои письма и документы, т.е. выполнять работу, за которую платят не больше 150 долларов в неделю, причем делать очень плохо. И все же многие руководители не в состоянии прийти к весьма очевидному выводу о том, что стимулы в конечном счете — это не способ достичь того, чтобы та или иная работа была выполнена.

Помимо явной своей неэффективности, менеджмент с помощью стимулов еще и задает неверное направление. Он делает основной акцент на какой-то одной фазе работы в ущерб всем остальным. "В течение четырех недель мы сокращали свои товарно-материальные запасы, — сказал как-то один ярый приверженец управления под воздействием кризиса. — После этого мы еще четыре недели потратили на снижение издержек производства, а следующие четыре недели — на улучшение взаимоотношений между членами коллектива. А потом оказалось, что с товарно-материальными запасами дело обстоит точно так же, как было с самого начала. И мы даже не пытаемся делать свою работу. Все, о чем говорит, о чем думает и за что выступает высшее руководство, это уровень товарно-материальных запасов за прошлую неделю, или жалобы, поступившие от клиентов на этой неделе. О том, как мы справляемся с остальной работой, они даже не хотят слышать".

В организации, управляемой лишь с помощью стимулов, сотрудники либо пренебрегают своей работой, отдавая предпочтение новому стимулу, либо коллективно саботируют появившийся стимул, чтобы таким образом справиться со своими непосредственными обязанностями. И в том и в другом случае они остаются глухи к ухищрениям руководства. А когда наступает настоящий кризис, когда

все необходимо бросить и сообща вступить в борьбу, они относятся к происходящему лишь как к очередному проявлению истерии со стороны руководства. Управление с помощью стимулов — явный признак беспорядка. Это признание менеджментом своей некомпетентности. Это показатель того, что руководители не задумываются над существующим положением дел. Но прежде всего это признак того, что компания не знает, чего ждать от своих менеджеров, а не зная, как правильно управлять ими, она в результате уводит их в неверном направлении.

КТО И КАК ДОЛЖЕН УСТАНАВЛИВАТЬ ЦЕЛИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Цели каждой управленческой должности должны формироваться с учетом вклада, который должен сделать занимающий ее человек в общий успех более крупного подразделения, частью которого он является. Так, например, задачи сотрудника, занимающего пост менеджера районной службы сбыта, должны определяться с учетом вклада, которые должен сделать он сам и его торговые агенты в результаты деятельности своего коммерческого подразделения. В свою очередь задачи, стоящие перед лицом, занимающим должность ведущего конструктора, должны определяться вкладом, который должен делать он, его инженеры и чертежники в работу конструкторско-технологического отдела. Цели, стоящие перед генеральным менеджером, должны определяться с учетом вклада, который должно сделать его децентрализованное подразделение в достижение целей, стоящих перед материнской компанией.

Вышестоящее руководство должно оставлять за собой право одобрять или отклонять эти цели. Однако работа по их формированию входит в обязанности самого менеджера — в сущности, это его первостепенная задача. Это также означает, что каждый менеджер должен со всей ответственностью подходить к участию в разработке целей вышестоящего подразделения, частью которого он выступает. Используя любимую фразу кадровиков, можно сказать, что недостаточно лишь "обеспечить управленцу *ощущение* участия". Это неправильно. Быть менеджером означает *нести* ответственность. Именно потому, что его цели должны отражать объективные потребности бизнеса, а не то, чего хочет босс или он сам, он по личному

согласию должен взять на себя обязательство по их выполнению. Ему следует знать и понимать конечные цели бизнеса, чего от него ожидают и почему, а также каким образом и по каким критериям будут оценивать его работу. Все руководители любого из подразделений должны быть единомышленны в своих решениях. Этого можно достичь только в том случае, если от каждого из менеджеров ждут осмысления целей всего подразделения и активного и ответственного участия в работе по их определению. И лишь когда нижестоящие менеджеры предпринимают аналогичные действия, вышестоящий руководитель в состоянии понять, чего следует от них ожидать, и выдвигать соответствующие требования.

Это настолько важно, что некоторые из самых эффективных менеджеров, которых я знаю, идут еще дальше. Дважды в год они заставляют каждого из своих подчиненных составлять письмо менеджера. В этом письме, обращенном к своему начальнику, каждый из менеджеров вначале определяет цели работы своего руководителя и свои собственные так, как они видятся ему. Затем он приводит те критерии оценки работы, которые, как ему кажется, применяют к нему самому. После этого он составляет список тех шагов, которые ему необходимо предпринять для достижения этих целей, а также того, что, по его личному мнению, является главными преградами в его подразделении. Он также приводит список действий, предпринимаемых его руководителем и компанией в целом, которые помогают или, наоборот, мешают ему. И в заключение он высказывает свои предложения относительно возможных мероприятий в течение следующего года для осуществления его целей. Если вышестоящий руководитель одобряет его отчет, письмо менеджера становится планом, согласно которому менеджер и будет работать в последующие месяцы.

Эта методика, как ни одно другое из известных мне средств, доказывает, с какой легкостью необдуманные и брошенные вскользь замечания даже самого лучшего начальника могут сбить с толку и увести в неверном направлении. В одной крупной компании практику написания писем менеджера использовали в течение десяти лет. И все же до сих пор почти в каждом из таких писем можно найти список целей и критериев, которые на самом деле ставят в тупик руководителя, к которому прежде всего и обращено это письмо. И

всякий раз, когда он задает вопрос: "Что это?", в ответ ему приходится слышать: "Вы не помните, что вы сказали прошлой осенью, когда спускались вместе со мной в лифте?"

В письме менеджера также находят отражение все несоответствия в требованиях, выдвигаемых к сотруднику его начальником и корпорацией в целом. Не требует ли руководитель одновременно скорости и высокого качества там, где он может получить только что-то одно? На какой компромисс следует пойти в интересах всей компании? Требуется ли он от своих подчиненных инициативы и независимых суждений, но при этом также хочет, чтобы, перед тем как предпринять что-либо, они обязательно советовались с ним? Просит ли он высказывать их свои идеи и соображения, но при этом никогда не использует и не обсуждает их? Ждет ли компания от небольшого конструкторского отдела, что его сотрудники всегда будут готовы оказать помощь, когда что-то пойдет не так на предприятии, но одновременно также бросят все силы на осуществление новых проектов? Должен ли менеджер, по мнению корпорации, отстаивать высокие стандарты работы, но при этом она запрещает ему увольнять сотрудников с низкой производительностью труда? Создаются ли в компании условия, когда люди говорят: "Я в состоянии выполнять свою работу до тех пор, пока смогу скрывать от босса, чем я в действительности занимаюсь?"

Это весьма распространенные ситуации. Они подрывают моральный дух и продуктивную работу в коллективе. Может случиться так, что письмо менеджера не сможет предотвратить их, но по крайней мере оно выявляет их, показывает, где необходимо пойти на компромисс, где необходимо до конца продумать цели, определить приоритеты и изменить образ действия.

Данная методика свидетельствует о том, что управление менеджерами требует конкретных усилий не только для того, чтобы выбрать общее направление, но и для того, чтобы устранить любую возможность отклонения от намеченного курса. Взаимного понимания никогда нельзя добиться с помощью нисходящей коммуникации и одних разговоров. Оно может стать результатом лишь общения по восходящей линии. От начальника оно требует готовности слушать и слышать, а для менеджеров более низких уровней оно требует специального инструмента, с помощью которого они могут быть

услышаны.

САМОКОНТРОЛЬ ПОСРЕДСТВОМ ОЦЕНОК

Вероятно, самым главным преимуществом руководства с помощью целей является тот факт, что оно позволяет менеджеру контролировать собственную деятельность. Самоконтроль подразумевает более серьезную мотивацию — стремление наилучшим образом справиться со своими задачами, а не просто выполнить требуемый минимум. Это означает более высокие производственные цели и более широкое видение. Даже если бы программно-целевое управление и не должно было обеспечить корпорации единство направления и усилий управленческой команды, оно бы обязательно потребовалось для обеспечения управления посредством самоконтроля.

В этой книге я редко упоминал слово "контроль", до этого я больше говорил об оценке. На это были свои причины, так как контроль — довольно неоднозначное понятие. Оно подразумевает способность управлять самим собой и своей работой, оно также может означать преобладание одного человека над другим. В первом случае цели выступают основой контроля, однако во втором они ни в коем случае не должны становиться основой для контроля, потому что таким образом они опровергнут свое предназначение.

И действительно, один из основных вкладов, которое делает целевое управление, заключается в том, что оно позволяет нам заменить менеджмент посредством самоконтроля менеджментом посредством доминирования.

Для того чтобы иметь возможность контролировать свою деятельность, менеджер должен знать больше того, что представляют собой его цели. Он должен уметь оценивать свою работу и достигнутые результаты согласно поставленной цели. Менеджеры всегда должны иметь в своем распоряжении четкие и понятные критерии оценки деятельности во всех ключевых областях бизнеса. Эти критерии необязательно должны быть только количественными, они также не должны быть чересчур точными. Но при этом они должны быть понятными, простыми и целесообразными, должны быть по существу и сосредоточивать усилия и внимание на конечном результате. Они должны быть надежными, по меньшей мере, до такой

степени, когда их допустимый предел ошибки понимают и признают. И наконец, они также не должны требовать дополнительных пояснений, сложных толкований или философских обсуждений.

У каждого менеджера должна быть в распоряжении информация, которая ему может понадобиться в ходе оценивания собственной деятельности и которую он должен получать довольно оперативно, для того чтобы иметь возможность внести необходимые коррективы для достижения желаемых результатов. Кроме того, эти данные должны поступать непосредственно к менеджеру, а не к его начальнику. Они должны быть средством самоконтроля, а не инструментом контроля сверху.

На этом необходимо сделать особый акцент сегодня, когда способность получать подобную информацию стремительно развивается вследствие технического прогресса в сборе, анализе и синтезе информации. Ранее информацию о значимых фактах либо вообще было невозможно получить, либо она приходила с таким опозданием, что ее рассматривали уже больше как историю. Это было каким-то проклятием. Оно усложняло осуществление эффективного самоконтроля, но при этом также не позволяло вышестоящему менеджеру доминировать, так как при отсутствии информации, с помощью которой можно было его контролировать, ничего другого не оставалось, как позволить менеджеру работать так, как он считал нужным.

Новая способность генерировать отчетную информацию позволит осуществлять эффективный самоконтроль, а ее использование приведет к резкому повышению эффективности труда руководства. Однако если начать злоупотреблять этой новой возможностью ради осуществления контроля сверху над менеджерами, новые технологии нанесут непоправимый ущерб, деморализуя руководство и значительно снижая эффективность работы менеджеров.

САМОКОНТРОЛЬ И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ

Управление на основе целей и посредством самоконтроля требует большой самодисциплины. Оно вынуждает менеджера предъявлять высокие требования к самому себе. Такое управление может быть каким угодно, но только не вседозволяющим. Оно чаще может привести

к завышенным, а не заниженным требованиям. В сущности, в этом и заключалась основная критика данной концепции. (См. главу 19, особенно критику теории У Маслоу.)

Целевое управление и самоконтроль предполагают, что люди хотят нести ответственность, делать свой личный вклад, добиваться результатов — а это весьма смелое предположение. Но нам хорошо известно, что люди в основном часто ведут себя так, как от них ожидают.

Менеджер, который полагает, что все люди слабы, безответственны и ленивы, в результате получит лишь слабость, безответственность и лень. Менеджер, который готов видеть в других силу, ответственность и стремление делать личный вклад, тоже может иногда столкнуться с разочарованиями. Однако задача первостепенной важности для такого менеджера заключается в эффективном использовании сильных сторон людей, а этого он может добиться лишь в том случае, если считает, что люди (особенно менеджеры и профессиональные сотрудники) хотят чего-то добиться.

Прежде всего он должен выдвигать подобное предположение относительно современных молодых образованных людей, которым завтра суждено стать менеджерами. Они могут и не осознавать, чего сами добиваются, требуя, чтобы им наконец позволили сделать свой вклад. Однако их требование справедливо. И они также правы в том, что руководство (как это было во всех организациях, включая сферу бизнеса) не действует, исходя из соображения о том, что молодые образованные люди стремятся сделать свой вклад. Их все еще необходимо дисциплинировать и применять к ним методы целевого управления и самоконтроля.

С тех пор как я впервые ввел термин (в работе *Практика менеджмента*) "целевое управление", он начал широко использоваться в качестве громкого лозунга. На эту тему написано большое число книг, разработано множество курсов, семинаров и даже фильмов. Сотни компаний усвоили стратегию целевого управления, хотя при этом лишь немногие из них действительно добивались применения эффективного самоконтроля. Однако программно-целевое управление и самоконтроль — это больше, чем громкий лозунг, больше, чем простая техника, даже больше, чем курс. Можно сказать, что оно представляет собой некий основополагающий принцип.

ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Бизнес-предприятию необходим такой принцип менеджмента, который мог бы в полной мере обеспечить сотрудника возможностями и наделить ответственностью, а также задать нужное направление видению и прилагаемым усилиям, наладить командную работу и привести цели отдельного сотрудника в соответствие с целями общества в целом. Целевое управление и самоконтроль делают общее благосостояние целью всякого менеджера. Контроль извне они заменяют более строгим, взыскательным и эффективным контролем изнутри. Они поощряют менеджера к действию не потому, что кто-то приказывает ему выполнить что-либо или уговаривает его сделать это, а потому, что этого требует объективная задача. Он предпринимает определенные действия не потому, что кто-то хочет этого, а потому, что он сам решает поступить подобным образом, — т.е. другими словами, он действует как свободная личность.

Я не использую слово "философия" необдуманно, я предпочитаю по возможности вообще его избегать, поскольку это слишком значительное слово. Однако целевое управление и самоконтроль действительно можно назвать философией менеджмента, так как они основываются на концепции задачи менеджмента, на анализе конкретных потребностей управленческой группы и препятствий, с которыми она может столкнуться. Они исходят из концепции действий, поведения и мотивации людей и применимы ко всем менеджерам без исключения, независимо от их уровня и функций, к любой организации, независимо от ее истинных размеров, обеспечивают качественную работу путем превращения объективных потребностей в личные цели. А это и есть истинная свобода.

ОТ МЕНЕДЖМЕНТА СРЕДНЕГО УРОВНЯ К ОРГАНИЗАЦИИ, ОСНОВАННОЙ НА ЗНАНИЯХ

Прогнозируемое упразднение среднего уровня управления — И одновременный бум среднего уровня управления — Что нужно, чтобы исправить положение — Угроза перегруженности штата — Потребность "контроля массы" — Избавление от старого — Области роста — Появление профессионального работника умственного труда — Социальная структура традиционного среднего уровня управления — Европейская традиция — Новый менеджер среднего уровня управления: должность среднего уровня управления с влиянием уровня высшего руководства — Организация знаний — Формирование должностей среднего уровня управления — Потребность в четком праве на принятие решений — Роль высшего руководства в организации, основанной на знаниях — Менеджеры среднего уровня управления: младшие помощники и коллеги, а не подчиненные

В начале 1950-х годов, когда новости о развитии автоматизации и компьютера неизменно попадали на первые полосы газет, исследователи уверенно предсказывали неминуемую ликвидацию в скором будущем среднего уровня управления. По мнению многих экспертов, к 1980 году средний уровень управления вообще должен был перестать существовать. Все решения будет принимать или компьютер, или топ-менеджеры с помощью единой информационной системы.

Найдется очень немного прогнозов и предположений, которые были бы опровергнуты с такой быстротой и категоричностью. Как раз в тот период, когда подобные предсказания предавались широкой гласности, наблюдался очередной бум среднего уровня управления. И он продолжался в течение следующих двадцати лет, — 1950-1960-е годы

можно назвать поистине эрой среднего уровня управления. Ни одна другая группа трудовых ресурсов во всех развитых странах без исключения не росла и не развивалась так быстро.

Этот период характеризуется действием мощной силы, уменьшавшей количество должностей среднего уровня управления. Однако речь шла далеко не о компьютере, автоматизации или любом другом техническом

достижении современности. Это был результат активных слияний, поглощений и приобретений — особенно в Соединенных Штатах Америки и Великобритании. Это привело к укрупнению или закрытию бесчисленных торговых представительств и бухгалтерских отделов, а с их упразднением были ликвидированы многие должности среднего уровня управления. Однако вопреки этому фактору, который к концу 1960-х годов достиг в англоязычных странах чрезвычайных масштабов, спрос на управленцев среднего звена постоянно возрастал за исключением периодов экономического спада, как, например, в Великобритании в конце 1960-х годов или в США в 1970-1971 гг. А в компаниях, которых не затронули никакие слияния и поглощения, а также в институтах общественного обслуживания спрос на них возрастал особо стремительно.

Ниже приведены некоторые примеры из производственной сферы, т.е. из сектора экономики, в котором интенсивнее всего применялась автоматизация, а компьютеры стали привычным явлением. По крайней мере, это касается больших корпораций, какими были крупные производственные предприятия. Недавно одна из крупных автомобилестроительных компаний в США построила большой завод, чтобы начать производство по совершенно новой модели. С 1949 года, когда был открыт подобный завод для аналогичного объема производства, это было первое крупное автомобильное предприятие компании. Число рядовых сотрудников (производственных рабочих и канцелярских служащих) на новом предприятии было почти на треть меньше, чем на предыдущем, что было вызвано скорее естественным увеличением производительности труда, чем автоматизацией производственного процесса. Группа высшего руководства на новом предприятии включала примерно одинаковое количество сотрудников. Однако группа среднего звена управления, т.е. группа, члены которой получают зарплату больше главного

мастера и меньше главного менеджера завода, почти в пять раз превосходила по численности группу среднего уровня управления предприятия, открытого в 1949 году.

Другая компания-изготовитель широкого спектра производственных комплектующих за период с 1950 до 1970 год увеличила объем сбыта с 10 до 100 млн. долл. Ее структурные подразделения увеличились в пять раз. В этот период интенсивного роста группа высшего руководства увеличилась от трех человек до пяти. Количество рядовых сотрудников возросло от 1000 до 4000 сотрудников. Представители среднего уровня управления, которых относили к данной категории также по размеру заработной платы, составляли уже не 14 человек, как было ранее, а 235, — т.е. их стало почти в семнадцать раз больше. И это не считая торговых агентов, которые, по сути, тоже относятся к этой группе.

Приведу еще один пример: в период с 1950 по 1970 год одна из крупных британских компаний по производству различных материалов — мировой лидер в данной отрасли — увеличилась на 45%. Это по показателям объема производства с учетом уровня инфляции и повышения цен. В конце этого периода группа высшего руководства оказалась, в сущности, немного меньше вследствие двух реорганизаций, в ходе которых на смену старшим членам семей основателей приходили профессиональные менеджеры. Количество рядовых сотрудников как на предприятии, так и в офисе возросло примерно на одну пятую. Но группа среднего звена при этом увеличилась в три раза.

В Японии прослеживалось аналогичное увеличение числа работников среднего уровня управления. Средний уровень управления в Японии является синонимом выпускников университетов, имеющих в штате. Их число увеличивалось даже стремительнее, чем развивалась японская экономика. И на самом деле словосочетание "служащий на окладе" (японский термин для определения представителей группы среднего уровня управления) превратилось в лозунг.

Следует отметить, что все эти примеры даже не в полной мере отображают темпы роста среднего уровня управления. В тот период, когда все полагали, что эта категория вообще должна исчезнуть,

центр тяжести и роста в экономике переместился на отрасли промышленности, в которых число менеджеров среднего звена было намного выше, чем в тех отраслях, которые преобладали в бизнесе в 1950 году. В 1970 году корпорация General Motors перестала считаться символом динамизма экономики Соединенных Штатов. Ее место заняла компания IBM. И в IBM, как, впрочем, и в любой другой компании, занимающейся выпуском компьютеров, группа среднего уровня управления намного больше, чем в традиционных отраслях обрабатывающей промышленности, таких, например, как автомобилестроительная и сталеплавильная. То же самое справедливо и по отношению к фармацевтическим компаниям, которые в период с 1950 по 1970 год росли и развивались очень стремительными темпами.

В других сферах, помимо обрабатывающей промышленности, рост проходил еще быстрее. Это было особенно заметно в некоммерческих организациях системы обслуживания. Образцом может служить больница.

Высшее руководство в больнице — как бы вы его не определяли — не увеличилось. До сих пор сохранилась должность администратора больницы, которому может помогать ассистент, если речь идет о большем учреждении. В муниципальных больницах есть доверительные собственники и медицинский директор. Количество рядовых сотрудников из расчета сотрудников, занятых в один койко-день, скорее даже сократилось, чем возросло. Работа на кухне, материально-техническое обеспечение и некоторые другие аспекты деятельности тоже стали в определенной степени менее трудоемкими. Однако при этом промежуточная категория сотрудников (лаборанты, инженеры, бухгалтеры, психологи и социальные работники) значительно разрослась, их количество увеличилось по меньшей мере в четыре раза, а в некоторых крупнейших больницах еще больше.

ТРЕБУЕМОЕ ИСПРАВЛЕНИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Рост, протекающий такими темпами, обязательно перемахнет через свою первоначальную цель. Он обречен протекать беспорядочно и приводить к большим расходам. Он сопряжен с избыточностью персонала, так как очень часто руководство увлекается тем или иным

видом деятельности, не задумываясь о ее действительной важности и полезности; с перегрузкой персонала, поскольку это как раз подходящий момент и легче согласиться с требованием большего числа сотрудников, чем пытаться противостоять ему. В такое время взрывного роста никто не обращает особого внимания на саму организацию труда. И все же расширение в таких масштабах всегда представляет собой качественное преобразование, а не простое увеличение количества. Если работу и ее организацию не изучать и не изменять, то мы незамедлительно столкнемся с пустыми расходами, дублированием усилий и ненужным раздуванием организации.

Примеры перегруженности штата среднего звена представлены в нашей истории в изобилии. Наихудшими проявлениями этой проблемы являются американские оборонные проекты. Для разработки истребителя "Mirage" (лучшего военного самолета 1950-1970-х гг.) французы пригласили около семидесяти инженеров и конструкторов, которые справились с работой в рекордные сроки. Для осуществления сопоставимого по масштабам проекта в Соединенных Штатах, скорее всего, потребовалось бы не меньше трех тысяч инженеров и конструкторов, и это заняло бы в четыре раза больше времени, а конечный результат мог бы оказаться даже хуже, но был бы при этом получен за намного более высокую цену.

Однако в частном секторе промышленности также есть примеры вопиющей избыточности штата. Весьма маловероятно, что корпорация IBM в ходе своего стремительного расширения могла бы добиться продуктивной деятельности от всех представителей среднего уровня управления без исключения, принимая во внимание их дипломы о высшем образовании, а не хорошую работу или явную потребность в их услугах.

Таким образом, бум среднего уровня управления (впрочем, как и любое другое повышение активности) должен был неизбежно привести к спаду и кризису в данной области. При первых проявлениях серьезного экономического спада необходимо было прибегнуть к серьезным корректировкам. Первый опыт разрешения данной проблемы приобрела Великобритания, в которой резкий экономический спад конца 1960-х годов совпал с рядом слияний и поглощений, что привело к сокращению числа руководителей и профессионалов среднего звена. В США во время кризиса 1970-1971 гг.

реакция была менее острой: резко сократился объем набора выпускников колледжей на руководящие и профессиональные должности разных уровней, но при этом штатных сотрудников, представляющих средний уровень управления, сокращали мало. Исключением стали лишь авиакосмическая и оборонная отрасли, в которых кризис был самым серьезным. Япония, напуганная торгово-экономическими санкциями президента Никсона в 1971 году, также временно сократила прием на работу новых сотрудников.

Несмотря на всю свою тяжесть, подобная реакция, по сути, была благотворна. Конечно же, люди всегда склонны преувеличивать масштабы проблемы. Но она, по крайней мере, вынуждает руководство задуматься над тем, что представляет собой работа и какие требования она выдвигает. Такое направление мышления особенно важно, если речь идет о деятельности менеджмента среднего уровня управления. Мало в каких областях раздутость штата наносит такой же вред, как в группе среднего уровня управления. И денежные расходы — это еще далеко не самая большая потеря. Раздутые штаты отрицательно сказываются на эффективности труда и мотивации работников в целом.

УГРОЗА РАЗДУТЫХ ШТАТОВ

Труд, требующий использования знаний, — т.е. деятельность, характерная для менеджеров среднего звена, — должен всегда удовлетворять высоким требованиям. И тут лучше ошибаться, отдавая предпочтение нехватке, чем избытку сотрудников. Организация, переукомплектованная персоналом среднего звена управления, уничтожает мотивацию. В ней не остается места для достижений, свершений и удовлетворения от работы. В итоге она подрывает собственную эффективность¹.

Бум среднего уровня управления и возникшие в результате раздутые штаты — особенно в крупных компаниях — действительно всегда подрывали моральный дух и мотивацию людей.

¹ Об этом см. две работы Фредерика Герцберга: *Work and the Nature of Man* (World Publishing Co., 1966) и *The Motivation to Work* (Wiley, 1959).

Раздутость штата является основной причиной неудовлетворенности и разочарования множества молодых сотрудников, менеджеров и профессионалов, которых в огромных количествах нанимали на работу в 1950-1960-х годах в бизнесе, правительственных учреждениях, школах и больницах. Их труд хорошо оплачивается, и к ним хорошо относятся, но для них недостаточно работы, недостаточно задач, требующих решения, недостаточно вклада, который можно внести, недостаточно достижений и чересчур много под час бессмысленной занятости. Слишком много времени уходит на взаимодействие разных подразделений организации друг с другом, и совсем не остается времени на саму работу.

Когда молодых способных и образованных людей (например, лучших выпускников ведущих бизнес-школ США) просят пояснить, почему они все чаще предпочитают работу в небольшой компании или в муниципалитете города средних размеров, они всегда говорят: "По крайней мере, там мне будет чем заняться".

Таким образом, первый урок заключается в том, что раздувать штаты среднего уровня управления непозволительно. Первый вопрос звучит так: "Что действительно необходимо сделать?" А вторым и не менее важным вопросом является: "Чего больше не следует делать, какие виды деятельности следует сократить или вообще прекратить?" Иными словами, первый урок состоит в том, что нам необходимо научиться *контролировать массу*.

В частности, это подразумевает, что новые виды деятельности среднего уровня управления можно разрешать лишь в тех случаях, если старая ликвидирована или хотя бы сокращена. Бюджет среднего уровня управления является преимущественно регулируемым издержками (см. главу 9); за ним следует следить постоянно и удостовериться в том, что хорошим, продуктивным сотрудникам предоставляется все необходимое для будущих достижений и что им не приходится тратить время на решение прошлых проблем и на защиту того, чем они занимались в прошлом.

Однако еще больше следует обращать внимание на работу среднего уровня управления и его организацию. Увеличение количества должностей среднего звена не только приводило к качественным изменениям, оно, по сути, было вызвано преобразованием в функциях среднего уровня управления.

Вполне можно предположить, что средний уровень управления и

дальше будет продолжать расширяться. И этот будущий рост необходимо координировать, контролировать и направлять. Он должен строиться на понимании изменчивости среднего уровня управления и возникающей в результате потребности в изменении функций, взаимоотношений и структуры.

ОБЛАСТИ РОСТА

Средний уровень управления, который существовал сорок лет назад, никуда не делся. Все это время он рос и быстро расширялся. В настоящее время у нас намного больше производственных менеджеров, региональных менеджеров по сбыту и менеджеров банков, чем до начала Второй мировой войны.

Но самый большой рост этой категории наблюдается в таких должностях, как инженеры по организации производства, специалисты по технологическому процессу, бухгалтеры-налоговики, аналитики рынка, менеджеры продукта и рынка, специалисты по рекламе и стимулированию сбыта. Предыдущему поколению профессионалов многие выполняемые ими функции были просто неизвестны. Новые менеджеры среднего звена — это высокопрофессиональные работники умственного труда (см. главу 30).

Представитель среднего уровня управления в традиционном понимании — это, прежде всего, начальник над другими людьми. Новый менеджер среднего звена — это скорее поставщик требуемых знаний. Традиционный менеджер среднего звена обладает нисходящей властью, т.е. властью над подотчетными ему людьми. Новый менеджер среднего звена несет чаще всего горизонтальную и восходящую ответственность, иными словами, управляет людьми, над которыми он не имеет непосредственной власти.

Работа традиционного представителя среднего уровня управления была во многом монотонна. Он не принимал никаких решений, а лишь воплощал их в жизнь. В лучшем случае он реализовывал их на практике и приспособливал под конкретные условия. Его задача заключалась в поддержании работы системы, в разработке которой он сам не принимал никакого участия и которую он не должен был менять.

Конечно же, это лежало в основе традиционного определения менеджера как человека, ответственного за работу других людей, а не за

свою собственную. Это также лежало в основе традиционной социальной структуры менеджмента за пределами Соединенных Штатов и Японии — прежде всего, в Европе.

В США и Японии представителей высшего руководства традиционно отбирали из менеджеров среднего звена, т.е. из людей, которые сумели сделать карьеру в бизнесе. В странах Европы все происходило несколько по-иному. В Англии была и остается непреодолимая пропасть между менеджерами и советом директоров, т.е. высшим руководством. Даже в крупных компаниях совет директоров до недавнего времени формировали из людей, которым ранее никогда не приходилось исполнять функции оперативного управления, если вообще не из тех, кто никогда не работал в сфере бизнеса, как, например, бывших чиновников. В Голландии высшее руководство даже в крупных компаниях с профессиональным менеджментом редко занимается производственными вопросами. В крупной французской компании все должности высшего уровня управления занимают в основном выпускники престижных высших учебных заведений. Большинство из них (в особенности представители топ-менеджмента) делают карьеру в правительстве, после чего сразу переходят на должности в высшем исполнительном руководстве коммерческого предприятия. Управляющие оперативными подразделениями, как правило, считаются непригодными для должностей в высшем руководстве, даже если они в свое время закончили университет. Немцы, как правило, четко разграничивают *Führung* (т.е. высшее управление) и *Leitung* (оперативное управление)².

² В результате за пределами США люди сталкиваются с большими трудностями при передаче смысла слова "менеджмент". В большей части европейских языков — а еще тридцать лет назад даже в британском диалекте английского языка — нет ни одного термина, который бы полностью охватывал суть группы управления. Существуют отдельные термины, обозначающие высшее руководство и представителей среднего уровня управления. Исходя из того, что слово "менеджмент" переводят на другие языки с помощью слов, предполагающих дополнительный смысл операционной деятельности, топ-менеджмент некоторых стран, например немецкий *Unternehmer*, склонен считать средний уровень управления и менеджмент вообще ответственным за повседневные операции, а не за принятие важнейших решений. Иными словами, считалось, что менеджмент для "них", а не для "нас".

Основатель Deutsche Bank Джордж Сименс (см. главы 29 и 49) занял пост во главе крупного финансового учреждения, когда ему едва исполнилось тридцать лет. В то время он был молодым государственным обвинителем и не имел абсолютно никакого опыта работы в банковской сфере. И если его возраст был исключением из правил, то этого нельзя сказать о его неподготовленности к деятельности в деловой сфере и о недостатке специальных знаний.

Тот факт, что эта социальная структура жизнеспособна и нередко дает великолепные результаты, говорит о том, что европейский взгляд на традиционного менеджера среднего звена как на сотрудника, который больше следует установившемуся режиму работы, чем принимает решения и обеспечивает нормальное протекание непрерывных операций, имел под собой основательную базу.

НОВЫЙ МЕНЕДЖЕР СРЕДНЕГО ЗВЕНА И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Но поскольку представители среднего уровня управления нового образца являются высокопрофессиональными работниками умственного труда, предполагается, что их действия и решения должны оказывать непосредственное воздействие на бизнес, его функциональные возможности и направление.

Ниже приведено несколько типичных примеров.

Менеджер продукта в таких компаниях, как Procter & Gamble, занимающейся производством моющих и косметических средств; в Unilever, выпускающей пищевые продукты; или Philips, в голландской корпорации по производству радио- и телеаппаратуры, несомненно, является представителем среднего уровня управления — как с точки зрения занимаемой им должности, так и с точки зрения размера его заработной платы. Он не имеет права принятия окончательного решения. Работу выполняют сотрудники, подотчетные своим непосредственным начальникам, руководителю производственного отдела, службы сбыта, руководителю химической и исследовательской лабораторий и т.п.

Однако он несет ответственность за разработку, представление продукта на рынке и за "поведение" рынка в будущем. Он в значительной степени решает, следует ли вообще браться за разработку того или иного нового продукта; определяет его будущие характеристики; назначает его цену; решает, где и как проверить его на пробном

рынке; формулирует целевые показатели сбыта. У него нет права принимать окончательное решение, и он не может отдать приказ. Но он непосредственно контролирует главный определяющий фактор эффективности труда и успех потребительского товара, бюджет рекламы и стимулирования сбыта.

Инженер по контролю качества на станкостроительном предприятии также не обладает правом принятия окончательного решения и за исключением младших контролеров ОТК не имеет никаких подчиненных. Но при этом он определяет план и структуру производственного процесса. Его стандарты контроля качества во многом определяют затраты производственного процесса и функционирования всего предприятия. Только заведующий производством или руководитель предприятия принимает решения. Однако специалист по контролю качества вполне может наложить на них запрет.

Бухгалтер по налогообложению не имеет никакой власти, не отдает приказов и зачастую не имеет подчиненных, кроме секретаря. Между тем он обладает правом вето даже относительно решений, принятых высшим руководством. Его мнение касательно налоговых последствий того или иного курса действий зачастую определяет дальнейшие шаги компании и то, как она должна это делать.

Специалист по узкоотраслевым вопросам в крупном коммерческом банке (например, эксперт по розничной торговле) не обладает полномочиями по предоставлению ссуд и кредитов. Но инспекторы по кредитам в свою очередь не могут предоставить ссуду сети розничных магазинов без его одобрения. В случае возникновения трудностей у розничного магазина, который является клиентом банка, именно специалист по вопросам розничной торговли берется за дело. От последнего также ждут определения своей личной ответственности, а исходя из собственных знаний, он должен также решить, следует ли банку в определенный момент времени увеличить или, наоборот, сократить размеры кредитов розничным магазинам. Именно он должен формировать критерии обеспечения ссуд для магазинов розничной торговли. И если ссуда для сети розничных магазинов ему представляется несколько сомнительной, то ему не нужно идти "наверх".

Ему достаточно позвонить инспектору по кредитам, который

занимается этой сделкой. Он не может приказать инспектору по кредитам потребовать от клиента досрочного погашения кредита или урезать заем. И все же инспектор по кредитам, который может быть намного выше по служебному положению, чем специалист по вопросам розничной торговли, никогда не скажет: "Эксперт *посоветовал* мне уманьшить этот кредит". Он обязательно ответит: "Мне так *сказал* сделать эксперт".

Менеджер продукта в корпорации Procter & Gamble, контролер ОТК и бухгалтер по налогообложению не являются так называемыми линейными менеджерами. Но, с другой стороны, они также не являются "штабными" менеджерами. Их задача заключается не в консультировании или обучении, — они выполняют оперативную работу. Однако они оказывают влияние сродни высшему руководству, хотя при этом могут и не занимать соответствующей должности, не получать соответствующей зарплаты и не обладать полномочиями топ-менеджера.

Конечно же, они не могут принимать некоторые ключевые решения: они не определяют, чем является и чем должен быть бизнес, каковы его цели, какими приоритетами руководствуются и какими должны руководствоваться сотрудники, как следует распорядиться ключевыми ресурсами, — т.е. капиталом и людьми. Однако даже в отношении этих решений они предоставляют свои знания, без которых невозможно было бы принять такие важные решения, по крайней мере, так, чтобы они были правильными и выполнимыми. А ключевые решения никогда не будут эффективными, если эти новые менеджеры среднего звена не сделают свои знания их неотъемлемым элементом и не будут пользоваться своей ответственностью и полномочиями. Ранее (см. главу 30) я утверждал, что профессиональный работник умственного труда является менеджером, даже если ему никто не подчиняется. Теперь мы видим, что его влияние и обязательства свидетельствуют о его принадлежности к высшему руководству, несмотря на то, что он может занимать должность на пять-шесть уровней ниже.

ОРГАНИЗАЦИЯ, ОСНОВАННАЯ НА ЗНАНИЯХ

Средний уровень управления не был ликвидирован, как это предсказывали многие, и даже традиционный менеджер среднего

звена никуда не исчез. Однако средний уровень управления, который существовал в прошлом, постепенно превращается в *организацию, основанную на знаниях*, в организацию будущего.

Такое преобразование требует реструктуризации не только отдельных рабочих заданий, но и изменения организации в целом и ее общей структуры. В организации, основанной на знаниях, все должности (от самого высокого вплоть до самого низкого профессионального и управленческого уровня) должны сосредоточиться на общих целях компании. Они должны концентрироваться на вкладе, а это означает, что перед каждой из них должны стоять свои задачи. Их должны организовать в соответствии с этими задачами, их необходимо обдумывать и структурировать согласно потоку информации, который идет от каждого конкретного сотрудника, их необходимо внедрить в структуру решений. Эти должности нельзя больше формировать так, как раньше формировались традиционные должности среднего уровня управления, т.е. принимая во внимание лишь полномочия по нисходящей. Нам необходимо признать, что они многомерны.

Традиционно должности среднего уровня управления структурировались узко. Прежде всего специалистов заботили пределы полномочий менеджера среднего звена. В организации, основанной на знаниях, напротив, следует ответить на такой вопрос: "Какой наибольший вклад может сделать человек, занимающий данную должность?" Иными словами, фокус придется переместить с полномочий на ответственность менеджера.

ПОТРЕБНОСТЬ В ПРАВЕ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Организация, основанная на знаниях, требует четкого распределения полномочий в области принятия решений и четких логических предпосылок относительно того, какие решения к каким областям относятся (подробнее об этом — в главе 42). Организация, основанная на знаниях, намного сложнее, чем простая линейная организация, на смену которой она приходит. Если четко не определить, кому принадлежит право принятия окончательных решений в той или иной сфере, это может в итоге привести к большой путанице.

Предполагается также, что организация, основанная на знаниях, будет в своей деятельности идти на больший риск. Ее деятельность уже не будет чем-то привычным и однообразным, т.е. средой, в которой действуют ясные и понятные всем нормы. Это организация, которая занимается принятием решений, а не институт, исполняющий единственную функцию поддержки деятельности всей структуры в раз и навсегда установленном режиме и с заранее определенными результатами. Таким образом, вполне возможно, что что-то в ней пойдет не так, как планировалось изначально, и будет выбрано совершенно неожиданное направление. И если право изменять решения не является неотъемлемой частью самого решения, то рано или поздно обязательно возникнут нарушения функционирования такой организации в целом.

Крупная фармацевтическая компания решила в течение года представить на рынке семь новых продуктов — это в два раза больше, чем она выводила в любой из предыдущих лет. В течение года целевые группы, в которые вошли представители всех без исключения служб, уровней и географических регионов, собирались для обсуждения и выработки сложной многонациональной стратегии. Были приняты решения, что некоторые из новых продуктов будут сначала представлены только на европейском рынке, другие — только на американском. Одни продукты должны были сначала представлять врачи-терапевты, другие — узкие специалисты или врачи, работающие в стационарных клиниках. Однако, когда продукты были выпущены, два из них, которые создатели считали самыми слабыми, имели у потребителей наибольший успех. Но с другими двумя, на первый взгляд самыми многообещающими продуктами, возникли непредвиденные трудности, которые отрицательно сказались на их дальнейшем росте. Но во время разработки стратегии ни один из участников процесса не задался вопросом: "Если все пойдет не по запланированному пути, кто будет нести ответственность за изменение первоначального курса?" В результате посыпались многочисленные варианты отчетов, начали проводиться различные исследования и встречи, но никаких реальных, практических мер никто не предпринимал. В конце концов компания утратила множество преимуществ своих достижений. Два продукта, которые добились неожиданного успеха, так и не получили дальнейшего развития, необходимого для окончательного признания их медиками. И конкуренты, которые в ответ создали копии данных продуктов, смогли благодаря этому извлечь намного большую прибыль. Клинические

тесты и мероприятия по организации и стимулированию сбыта других двух продуктов, которые столкнулись с непредвиденными сложностями, надо было либо резко сократить, либо резко активизировать. Все прекрасно сознавали это, но никто не имел достаточных полномочий, чтобы принять такое серьезное решение.

В организации, основанной на знаниях, представители среднего уровня управления нового типа, разрабатывая любую программу, проект и план, должны ставить перед собой и отвечать на следующий вопрос: "Кто обладает полномочиями по изменению в случае необходимости данного плана (программы, проекта)?" А это, в свою очередь, приведет к потребности значительно более широкой передачи полномочий представителям среднего звена, чем когда-либо нам приходилось сталкиваться в соответствии с американской традицией менеджмента. И даже линейным менеджерам, работающим в организации, основанной на знаниях, понадобится намного больше, а не меньше полномочий.

В приведенном выше примере с фармацевтической компанией менеджер сбыта небольшой дочерней компании, расположенной во Франции, был единственным, кто мог бы предотвратить наихудшее развитие событий: утрату позиций на рынке — в пользу своих конкурентов — одного из продуктов, который внезапно превратился в потенциального лидера продаж. Но он не располагал ни информацией, которая могла бы помочь ему осознать значимость достигнутых им результатов сбыта, ни полномочиями по изменению целевых показателей и плана стимулирования сбыта. И при этом объективно никто не допустил ошибки. Просто к менеджеру сбыта во Франции относились традиционно, т.е. как к человеку, который просто исполняет чужие приказы. Однако в организации, основанной на знаниях, линейный менеджер тоже должен участвовать в принятии решений и понимать, что подразумевает эта деятельность. Ему должны быть предоставлены полномочия, соизмеримые с его ответственностью; и речь здесь идет не о праве получать необходимую информацию, а о праве принятия окончательного решения. А если в какой-то сфере это сделать невозможно, он должен отлично понимать, кому принадлежит это право (более подробно об этом речь пойдет в главе 45).

РОЛЬ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ, ОСНОВАННОЙ НА ЗНАНИЯХ

В организации, основанной на знаниях, высшее руководство больше не может считать, что производственники делают лишь то, что им говорят. Оно должно признать, что представители среднего звена организации также принимают реальные решения. Но и традиционно функционирующая организация также больше не может считать, что она в состоянии справиться со своей работой изолированно, без участия высшего руководства. Она должна понимать суть решений высшего руководства. Средний уровень управления в организации, основанной на знаниях, должен взять на себя ответственность за "образование" высшего руководства. Высшее руководство должно осознавать, чего пытается добиться их организация, основанная на знаниях, на что она способна, в чем она видит свои основные возможности, потребности и задачи, требующие ее незамедлительных решений. Наконец, средний уровень управления также должен настаивать, чтобы высшее руководство принимало решения, касающиеся сущности бизнеса и того, чем он должен быть, а также целей, стратегий и приоритетов. В противном случае представители среднего звена не смогут эффективно выполнять свою работу.

Топ-менеджмент должен знать и понимать свою организацию, основанную на знаниях. Он должен наладить с ней тесное общение. Традиционное утверждение американцев, гласящее, что представители высшего руководства знают, что представляет собой работа менеджеров среднего звена, так как сами они когда-то были ими, уже не соответствует действительности. Даже те из них, кто получил должность на уровне топ-менеджмента, приобретя до этого опыт работы на среднем уровне управления, не могут надеяться на то, что будут заниматься в организации, основанной на знаниях, чем-то большим, чем всего лишь незначительной частью чисто функциональной работы. А некоторые из наиболее важных сфер деятельности среднего уровня управления уже не будут готовить человека к работе на уровне высшего руководства и проверять, насколько он для нее подходит.

Наиболее способные в этих областях люди и сами не стремятся получить должность в высшем руководстве, предпочитая оставаться на прежней работе. Специалист по информационным технологиям, как

правило, предпочитает и дальше заниматься своим любимым делом, работая с информацией и компьютерами. И большинство научных исследователей стремятся продолжать исследовательскую деятельность в сфере своей специализации.

Но и предпосылка, которая легла в основу традиционного европейского подхода, также утрачивает свою актуальность. Менеджеров среднего звена в организациях, основанных на знаниях, уже нельзя воспринимать как нечто само собой разумеющееся и относиться к ним снисходительно, как к людям, которые выполняют только привычные для них задания и осуществляют на практике решения и распоряжения высшего руководства. Если высшее руководство хочет работать эффективно, оно должно действовать в команде с остальными членами организации, основанной на знаниях, и наладить с ней тесное общение.

Самой важной "публикой" для топ-менеджмента организации, основанной на знаниях, являются молодые работники умственного труда с узкой специализацией, которым также крайне необходимо наладить тесные и плодотворные взаимоотношения с топ-менеджерами. Они больше всех нуждаются в покровителе (см. главу 20). У них меньше всего шансов понять, чем пытается заниматься высшее руководство, увидеть, что представляет собой бизнес в целом, сосредоточиться на целях и функционировании всей компании. Однако, принимая во внимание их знания, они довольно рано могут начать оказывать определенное воздействие на функционирование организации. Учитывая это, в любой компании любых масштабов и сложности команда высшего руководства должна наладить взаимоотношения с этим младшим поколением высокопрофессиональных работников умственного труда.

Каждый член команды топ-менеджеров должен несколько раз в год собирать группу молодых специалистов и обращаться к ним с такими словами: "У меня нет никакой повестки дня. Мне нечего вам сказать. Я здесь, чтобы выслушать вас. Это вы должны мне рассказать то, что, по вашему мнению, мы, топ-менеджеры, должны знать о вашей работе, и то, как, по вашему мнению, мы можем сделать ее наиболее эффективной. Это вы должны мне рассказать, в чем вы усматриваете проблемы и возможности для этой компании, а также то, что мы в высшем руководстве предпринимаем, чтобы помочь вам в вашей работе, и в чем

мы вам препятствуем. Я настаиваю лишь на одном: чтобы *вы* справились со *своим* домашним заданием и чтобы подошли к своей обязанности предоставлять всю нужную информацию и постоянно обучаться".

Но, в общем и целом, в организации, основанной на знаниях, основная ответственность за мобилизацию, организацию, распределение и направление знаний лежит именно на топ-менеджерах. В современной организации к работникам умственного труда (т.е. к менеджерам и профессионалам, нацеленным на карьеру) нельзя относиться как к подчиненным. Они имеют определенное положение, заработную плату и полномочия. И для топ-менеджмента они скорее являются младшими помощниками и коллегами, чем подчиненными.

По сути своей менеджмент означает замену мускулов разумом, привычек и суеверия — твердыми знаниями, а силы — взаимодействием. Он подразумевает замену субординации ответственностью, права властвовать — правом действовать. Таким образом, в организации, основанной на знаниях, нашли отображение и теоретические концепции менеджмента, и мысли и устремления менеджеров. В настоящее время такая организация стала уже свершившимся фактом. Резкое увеличение количества сотрудников, занимающих управленческие должности, начавшееся после Второй мировой войны, превратило управленцев среднего звена в профессиональных работников умственного труда, т.е. в людей, которым платят за использование собственных знаний и за принятие на их основе решений, что, в свою очередь, сказывается и на их работоспособности, и на результатах и будущем направлении развития организации в целом. Мы только начали решать на практике задачу по обеспечению эффективности этих работников умственного труда нового типа. В этом и заключается основная задача управления менеджерами.

ДУХ СВЕРШЕНИЙ

Как заставить простых людей совершать непростые поступки — Тестом являются реальные показатели, а не добрые чувства — Сосредоточенность на силе — Практические методики, а не нравоучения — Опасность безопасной посредственности — Что подразумевает эффективная работа — Как поступать с плохим работником — Решения по совести — Фокус на благоприятных возможностях — Решения относительно людей: контроль организации — Прямота — пробный камень

Целью любой организации является возможность заставить ординарных людей совершать неординарные поступки.

Ни одна организация не может зависеть от гения, потому что вероятность того, что такого человека удастся заполучить и удержать, ничтожно мала и крайне ненадежна. Перед любой организацией стоит задача заставить простых людей работать лучше, чем на первый взгляд позволяют им их возможности, выявить в сотрудниках какие-либо сильные стороны и использовать их для помощи другим людям в их рабочей деятельности. В то же время перед организацией стоит задача свести к минимуму проявления любых слабых сторон своих сотрудников. Проверкой для любой организации является ее дух совершенства, то, насколько ее люди стремятся к максимальной эффективности своей деятельности.

Дух совершенства требует, чтобы каждому сотруднику были предоставлены все возможности для индивидуального развития как профессионала. Для этого следует сосредоточиться на сильных сторонах человека, на том, что он может, а не на том, чего он не может.

Моральный дух в организации еще не означает, что люди ладят друг с другом; настоящей проверкой является эффективная работа и высокие трудовые показатели, а не соглашательство. Человеческие отношения, которые не основываются на удовлетворении людей высокими результатами их рабочей деятельности, являются плохими

взаимоотношениями и ведут к неблагоприятной атмосфере в коллективе. И не существует большего проклятья для организации, чем тот факт, что сила и способности выдающейся личности начинают угрожать группе и ее собственной работе, становясь источником трудностей, разочарования и отрицательного воздействия на окружающих.

Дух совершенства в организации людей подразумевает, что вырабатываемая совместными усилиями энергия и энтузиазм в результате оказываются больше суммы всех приложенных усилий. Он подразумевает создание энергии. Но добиться этого механическим способом невозможно. Теоретически любое механическое приспособление способно в лучшем случае сохранять энергию, но не производить, не создавать ее. Лишь в духовной сфере возможно получить больше, чем было вложено изначально.

Моральные принципы — это не нравоучения. Если вообще говорить о значении моральных правил, то их следует рассматривать как принципы для реальных действий и поступков. Они не должны превращаться в призывы, назидания или добрые намерения. *Они должны стать практическими методиками.*

1. Организация должна сосредоточиться на *реальных показателях деятельности, на эффективности*. Задачей первостепенной важности для духа организации являются высокие стандарты эффективности труда как для группы в целом, так и для каждого сотрудника в отдельности. Организация должна привить своим людям привычку к высоким достижениям и свершениям.

Однако эффективность не означает постоянный успех. Эффективная деятельность — это скорее средний уровень успеха. Естественно, возможность ошибок и даже провалов надо допускать всегда. Вот чему никогда не должно быть места в эффективной организации, так это самоуспокоенности и низким стандартам.

2. Организация должна концентрироваться на *благоприятных возможностях*, а не на проблемах.

3. Решения относительно людей (об их определении на ту или иную должность и о размере заработной платы, о продвижении по службе, повышении, понижении и увольнении) должны четко отражать ценности, исповедуемые организацией. Именно они являются настоя-

щими контрольными механизмами организации.

4. И, наконец, принимая решения, касающиеся сотрудников, руководство должно демонстрировать, что *прямота* — это главнейшее требование к менеджеру; качество, которое он должен принести с собой в организацию и которое невозможно приобрести с опытом. И руководители должны показывать, что по отношению к себе самим они требуют такой же прямоты и честности.

ОПАСНОСТЬ БЕЗОПАСНОЙ ПОСРЕДСТВЕННОСТИ

Постоянным соблазном, которому могут подвергнуться сотрудники в любой организации, является безопасная посредственность в работе. Первоочередное требование в деле обеспечения здоровой обстановки в компании — это высокая эффективность. Одной из главных причин потребности в целевом управлении является необходимость заставить менеджеров установить высокие стандарты эффективности для самих себя. А это требует правильного понимания сути эффективности. Эффективность — это не попадание в яблочко каждым выстрелом; такой цирковой трюк можно показывать не дольше нескольких минут. Эффективность — это способность выдавать постоянные результаты в течение продолжительного периода времени и при выполнении множества разнообразных заданий. Отчет о работе работника должен включать все допущенные ошибки и промахи. В нем должны находить отражение как сильные, так и слабые стороны сотрудника. В организации существует столько способов выполнения работы, сколько сотрудников в ней занято. Один работник способен постоянно хорошо справляться со своей работой, его показатели лишь изредка опускаются ниже допустимого уровня, но в то же время он редко может проявить истинную проницательность и виртуозность. Другому сотруднику в привычной обстановке удастся всего лишь удовлетворительно справляться со своими обязанностями, однако в условиях кризиса или при возникновении трудной проблемы он способен мобилизоваться и проявить себя истинным хозяином положения. И тот и другой сотрудник является исполнителем. И тот и другой нуждается в признании. Но их эффективность выглядит по-разному.

Не следует доверять тому, кто никогда не допускает ошибок, оплошностей и не терпит неудач в том, что старается осуществить. Он либо банальный обманщик, либо все время выбирает безопасный, испытанный и избитый путь.

Менеджмент, который считает эффективный труд средним общим уровнем, ошибочно принимает соглашательство за достижение, а отсутствие слабостей за силу. Такой менеджмент лишает силы духа и деморализует всю организацию. Чем лучше работает человек, тем больше ошибок он допускает, стремясь испытать себя в чем-то новом.

Сотрудника, который справляется со своими должностными обязанностями плохо или посредственно, лучше отстранить от выполняемой работы ради его же собственного блага. Люди, сознающие, что занимаемая ими должность не отвечает их способностям, постоянно испытывают разочарование, тревогу и беспокойство. Оставляя человека на несоответствующей его истинным способностям должности, вы оказываете ему медвежью услугу. Проявлением малодушия, а не участия следует считать отказ менеджера признать, что сотрудник не способен выполнять ту или иную работу.

Кроме того, подчиненные имеют право на компетентное управление, которое способно обеспечить их соответствующими условиями для высоких достижений и служения общему делу. Подчиненные имеют право иметь достойного начальника, который знает свое дело, иначе они сами не смогут работать эффективно.

Таким образом, сотрудники организации не должны мириться с менеджером, который не в состоянии эффективно работать и управлять ими. Вся компания оказывается под ударом из-за менеджера или профессионала, нацеленного на карьеру, который вообще не работает либо справляется со своими обязанностями из рук вон плохо. И наоборот, деятельность отличного исполнителя благотворно сказывается на функционировании всего предприятия.

На первый взгляд, кажется, что японцы нарушают это правило, ведь в любой японской организации очень трудно уволить человека за неудовлетворительную работу. На самом же деле японская компания может быть не менее требовательной и конкурентной средой, чем западная организация. Плохого или посредственного исполнителя тут

не увольняют, его просто оттесняют в сторону и поручают ему ничего не значащие заранее спланированные задания. И это прекрасно осознает как он сам, так и вся организация. Кроме того, хотя повышение зарплаты и статуса по мере увеличения трудового стажа ожидает всех японских сотрудников, по достижении сорокапятилетнего возраста наступает "судный день" и лишь немногие работники занимают кресла директоров компании, т.е. входят в высшее руководство, а все остальные всего через десять лет уходят на пенсию с постов начальников участков или подразделений.

Если человек при выполнении задания не может проявить себя должным образом, то это свидетельствует лишь об одном — менеджеры допустили ошибку, поручив ему эту работу. Этой ошибки не в состоянии избежать ни один менеджер, с какой бы тщательностью он ни подбирает людей на должности. Тот факт, что сотрудник, которому раньше удавалось замечательно справляться с предыдущими заданиями, теперь не может выполнить новую задачу, доказывает лишь одно: ему с самого начала не следовало ее поручать.

Провал в подобном случае может означать лишь то, что перед первоклассным специалистом, стремящимся сделать карьеру, поставили неподходящую для него задачу, назначив его на должность менеджера. Это может означать, что от человека, который добился великолепных результатов в проведении какой-то рутинной операции, напрасно требуют таланта новатора или предпринимателя. Но это также может означать и обратное: человека, который в состоянии делать что-то новое и непривычное, заставили выполнять непрерывную, давно установившуюся и во многом однообразную операцию.

Неспособность сотрудника, который имеет отличный послужной список, выполнять возложенные на него функции является сигналом для серьезного пересмотра рабочего задания и деятельности человека, занимающего данную должность. Иногда дело может быть в самом рабочем задании, а не в человеке, неэффективно выполняющем возложенные на него обязанности (см. главу 32).

Джордж С. Маршалл, командующий штабом американской армии сухопутных войск во время Второй мировой войны, был непреклонным и суровым начальником, который не желал мириться ни с посредственностью, ни с промахами. Маршалл не уставал повторять:

"У меня есть обязательства перед солдатами, их родителями и страной, и я должен незамедлительно снять с поста командира, который не удовлетворяет высоким требованиям, выдвигаемым к нему, — но при этом он всегда добавлял. — Это я допустил ошибку, назначив того или иного человека на неподходящий для него пост. Таким образом, *я и только я* должен решить, какие функции на него следует возложить". Было несколько людей, которые в ходе Второй мировой войны проявили себя весьма успешными военачальниками и которых Маршалл до этого по тем или иным причинам отстранил от занимаемых должностей. Но позднее он обдумывал промах, который допустил *сам*, и пытался определить, в чем данный человек способен по-настоящему себя проявить. Это во многом объясняет, почему армии США, вступившей во Вторую мировую войну, не имея ни одного генерала (все эти должности накануне войны были заняты офицерами, достигшими пенсионного возраста, которые не годились для активных военных действий и которых пришлось отправить в отставку), всего за несколько лет удалось сформировать группу блестящих военных лидеров.

РЕШЕНИЯ ПО СОВЕСТИ

Самыми сложными, но при этом самыми важными случаями в управленческой практике являются сотрудники, посвятившие долгие годы преданной службе в компании, но со временем утратившие способность делать серьезный вклад в ее общий успех.

Можно привести пример бухгалтера, который начал свою деятельность в ранний период развития корпорации и совершенствовался вместе с ней, а достигнув пятидесятилетнего возраста, оказался на должности ревизора

и понял, что разбирается в современной ситуации очень плохо. Сам человек не изменился — изменились требования к сотруднику, занимающему эту должность. Он всегда добросовестно делал свою работу. И все же может случиться так, что ему не позволят дальше занимать должность ревизора. Ведь его неспособность выполнять свою работу не только угрожает компании в целом; его профессиональная несостоятельность вносит разлад в группу

управления и подрывает доверие работников к руководству.

Подобные — к счастью, немногочисленные — случаи представляют собой серьезный вызов к совести организации и очень трудную задачу. Если и дальше оставить такого сотрудника на занимаемой им должности, это будет предательством по отношению к компании и всем ее людям. Однако если уволить человека, тридцать лет проработавшего в компании, то это также будет обманом доверия. И, несмотря на правоту слов "Мы должны были позаботиться об этом еще двадцать пять лет назад", они уже вряд ли чем-то помогут.

Понятно, что решение в таких ситуациях должно быть объективным и направленным на благо всей компании, т.е. такого сотрудника следует отстранить от занимаемой должности. Но при этом данное решение затрагивает интересы людей и требует самого пристального внимания, искреннего сочувствия и выполнения долга перед людьми. То, что Генри Форду удалось после Второй мировой войны возродить умирающую компанию Ford Motor, во многом стало следствием его понимания исключительной важности таких "решений по совести".

В то время ни один из девяти представителей высшего руководства одного из основных подразделений компании не был готов приступить к работе на новых должностях, сформированных в процессе полной реорганизации корпорации. И ни один из них так и не был назначен на эти должности. И все же для них нашлась работа в организации — в качестве опытных специалистов и экспертов, т.е. в качестве, в котором они могли проявить себя наилучшим образом. Уволить их было бы слишком просто. Их некомпетентность как менеджеров не вызвала никаких сомнений. Однако в годы испытаний они продолжали верно служить своей компании. И Генри Форд II считал, что ни в коем случае нельзя держать на работе человека, не способного делать свою работу наилучшим образом, но при этом также утверждал, что нельзя наказывать сотрудников за ошибки предыдущего руководства. И во многом именно строгому соблюдению этого правила компания обязана своим стремительным возрождением. (Между прочим, семеро из упомянутых выше сотрудников отлично зарекомендовали себя на новых должностях, а один из них даже получил повышение и занял должность выше той, которую занимал до реорганизации. Остальные двое не справились с возложенными на

них обязанностями: старшего из них отправили на пенсию, а молодой уволился сам.)

Зачастую оправданием при обдумывании правильного решения по совести служит следующее соображение: "Мы не можем уволить этого сотрудника, он слишком много проработал, чтобы его просто выгнать", но это нелогично и в большинстве случаев просто малодушно. Такое решение отрицательно сказывается на деятельности управленческого персонала, на моральном духе работников и на их уважении к компании.

Но и увольнение такого сотрудника — это также неверное решение, поскольку противоречит духу справедливости в компании, ослабляет веру в честность и справедливость руководства. Любой с облегчением вздохнет и скажет: "Слава Богу, увольняют не меня", хотя он же первым начнет критиковать руководство за то, что оно оставило некомпетентного сотрудника на занимаемой им довольно серьезной должности.

Менеджмент, который уделяет большое внимание моральному духу в своей организации, чрезвычайно серьезно относится к подобным случаям. Как правило, их не так много (во всяком случае, их должно быть немного). Но они сказываются на моральном духе организации намного больше, чем можно предположить, исходя из их незначительного количества. Меры, предпринимаемые руководством в этих ситуациях, будут свидетельством того, насколько серьезно оно относится к себе, к своей работе и к каждому конкретному сотруднику.

ФОКУС НА БЛАГОПРИЯТНЫХ ВОЗМОЖНОСТЯХ

Организация будет отличаться высоким духом свершений, если в ней постоянно обращают особое внимание на благоприятные возможности, а не на существующие проблемы. В ней будет место для захватывающих событий, трудных и очень интересных задач, огромного удовлетворения от достижений; надо только направлять все усилия на конечные результаты, т.е. на благоприятные возможности¹.

¹ Подробнее о фокусе на возможностях см. также в моей книге *Эффективное управление*.

Конечно, отрицать наличие проблем нельзя. Однако организация, ориентирующаяся лишь на проблемы, всегда вынуждена занимать оборонительную позицию. Такая организация склонна думать, что ее золотой век в прошлом и что если положение дел не ухудшается, то это значит, что она функционирует вполне эффективно.

Руководство, которое стремится заставить свою организацию сосредоточиться на благоприятных возможностях, требует, чтобы возможностям выделили достойное место в целях и задачах, рассчитанных на каждого менеджера и на каждого профессионала, стремящегося сделать карьеру. Любой менеджер или профессиональный сотрудник, размышляя о своей работе и рабочем плане, должен прежде всего задать себе вопрос: "Какие благоприятные возможности, будучи реализованными на практике, окажут наибольшее воздействие на деятельность и продуктивность компании и моего подразделения?"

РЕШЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО ЛЮДЕЙ: КОНТРОЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация, стремящаяся сформировать сильный дух свершений и стремление к высоким достижениям, признает, что решения, затрагивающие интересы людей (определение на должность, размер заработной платы, продвижение по карьерной лестнице, понижение в должности или увольнение), представляют собой истинный контроль организации. Они намного сильнее, чем бухгалтерские данные и отчеты, определяют и формируют поведение людей. Ведь решение, касающееся сотрудников, говорит каждому члену организации, чего в действительности хотят менеджеры, что они по-настоящему ценят и какое поведение поощряют.

Компания, которая считает, что налаживать и практиковать взаимоотношения между членами коллектива должны менеджеры низового звена, и которая каждый раз повышает менеджера, вовремя и аккуратно выполняющего бумажную работу, никогда не будет иметь плодотворных межличностных отношений. Даже самый невежественный бригадир вскоре поймет, что компании нужна лишь хорошая бумажная работа.

Сотрудники имеют тенденцию слишком остро реагировать на решения, касающиеся людей, которые принимают их менеджеры. То, что топ-менеджерам кажется безвредным компромиссом во имя устранения

существующей преграды или выхода из тупиковой ситуации в политике компании, может стать для других членов организации четким сигналом, что руководство, проповедуя одно, в действительности стремится добиться от них другого.

Распределение должностей и продвижение по службе являются самыми серьезными кадровыми решениями в организации. Они требуют тщательного обдумывания, четкого курса и конкретных процедур, соответствующих высоким требованиям честности и справедливости. Ни в коем случае их нельзя базировать на субъективных мнениях и потенциале человека. Они всегда должны основываться на реальных результатах деятельности работника с учетом конкретных целей и задач, которые перед ним стоят.

Однако даже самые лучшие процедуры определения на должность и повышения по службе еще не гарантируют того, что эти ключевые решения будут формировать и укреплять моральный дух организации, а не ухуд-

шат его. Чтобы этого добиться, руководители высшего звена должны прежде всего убедиться в том, что они участвуют в принятии ключевых решений относительно продвижений по службе, т.е. по сути, решений, которые свидетельствуют об их истинных ценностях и убеждениях и в то же время определяют (зачастую окончательно и бесповоротно), каким будет высшее руководство организации завтра.

Все топ-менеджеры активно занимаются решениями о повышениях на должности, которые всего на уровень ниже их уровня на иерархической лестнице или являются частью группы высшего руководства, например, на должность генеральных директоров основных подразделений и глав самых важных функциональных сфер, таких как производство или маркетинг. Однако лишь немногие представители высшего руководства проявляют интерес к решениям о повышениях на уровнях ниже топ-менеджмента, например руководителя маркетинговых исследований, директора предприятия, главного фармаколога в исследовательской лаборатории и даже менеджмента по маркетингу. Они рассчитывают, что эти решения будут принимать сотрудники, занимающие высшие посты в соответствующих областях или подразделениях. И все же именно эти должности среднего звена на самом деле представляют собой *менеджмент* организации. Сотрудники, находящиеся на более низких уровнях иерархической

лестницы, в особенности молодые менеджеры и профессионалы, стремящиеся сделать карьеру, знают, что их карьерный рост во многом зависит от представителей руководства именно этого уровня, а не от самого высокого начальника. И от решения, кого назначить на эти самые высокие должности среднего уровня управления, зависит то, из каких кадров несколько лет спустя организации придется выбирать своих будущих топ-менеджеров.

Такие кадровые решения несут в себе большой символический смысл для всей организации: "Именно этого хочет, это поощряет и признает компания". По этой причине старые и опытные институты, например армия или католическая церковь, уделяют больше всего внимания именно повышению на самые высокие должности среднего уровня управления: в армии это чин полковника, а в католической церкви — помощника епископа.

И топ-менеджеры бизнес-организаций поступили бы весьма разумно, если бы извлекали урок из этих примеров. Менеджмент высшего уровня явно не потратит времени напрасно, если будет принимать активное участие в решениях относительно повышений сотрудников на должности, которые во многом определяют эффективность управления организацией.

ПРЯМОТА — ПРОБНЫЙ КАМЕНЬ

Заключительным доказательством искренности и серьезности менеджмента является явный и однозначный акцент на прямоте. Прежде всего, он должен найти проявление именно в решениях, касающихся людей. Ведь именно характер определяет стиль лидерства, он становится примером для других, и ему пытаются подражать люди. Характер — это не то, что человек может приобрести с опытом: если он не привносит свой характер в свою деятельность изначально, то он уже никогда не сможет сделать этого. Людей невозможно ввести в заблуждение относительно характера человека. Сотрудникам, которым приходится работать с человеком (особенно если речь идет о его подчиненных), достаточно всего нескольких недель, чтобы понять, честный он человек или нет. Они могут многое ему простить — некомпетентность, невежественность, ненадежность или плохие манеры — но отсутствие прямоты они не

простят никогда. И никогда не смогут простить высшее руководство организации за то, что они назначили такого человека на эту должность.

Возможно, не так легко дать четкое определение прямоты, однако этого нельзя сказать об особенностях, характеризующих ее недостаток в характере человека, черт, которые должны стать причиной для отстранения человека от руководящей должности. Так, на управленческую должность нельзя назначать человека, если в своем видении он сосредоточивается на недостатках, а не на достоинствах других людей. Естественно, менеджер должен отдавать себе отчет о пределах человеческих возможностей, но он должен рассматривать их как пределы того, что они в состоянии выполнить, и как вызов, позволяющий им сделать что-то еще лучше. Он должен реально смотреть на вещи, но не человека, который смотрел бы на вещи более реалистично, чем циник.

На руководящую должность нельзя назначать человека, который стремится ответить на вопрос: "Кто прав", а не "Что правильно?" Если ставить личность выше требований рабочего задания, это будет бесчестно и разрушительно для организации. Если менеджер будет задаваться вопросом "Кто прав?", он будет поощрять своих подчиненных вести себя как можно безопаснее, а то и вообще начать плести интриги. Прежде всего, такое поведение менеджера подталкивает их скрывать реальное положение дел, вместо того, чтобы исправить положение как можно быстрее после того, как они обнаружили свою ошибку.

Руководство не должно назначать на управленческую должность человека, который ценит ум больше честности и прямоты. Это проявление незрелости, и зачастую эта болезнь неизлечима. Не следует продвигать по

службе человека, который явно боится сильных подчиненных. Это проявление слабости. Никогда нельзя назначать на руководящую должность и сотрудника, который не выдвигает высокие требования к собственной эффективности. Это обязательно вызовет презрение к работе менеджера и сомнения относительно его компетентности.

Человек может мало знать, плохо работать, не иметь собственной точки зрения и недюжинных способностей, но при этом нанести незначительный вред организации, находясь на должности менеджера. Однако если ему не хватает силы характера и прямоты, несмотря на

блестящий ум, компетентность и успешность, он уничтожает все вокруг. Он уничтожает людей — самый важный ресурс предприятия, подрывает моральный дух и снижает эффективность труда организации.

Особенно это касается людей, стоящих во главе института. Ведь дух организации формируется сверху. Если ее характеризует сильный моральный дух, то это происходит потому, что таким духом отличается ее высшее руководство. Если организация находится в состоянии разлада, значит, не все в порядке "наверху". Как говорится в пословице: "Рыба гниет с головы". На высокую должность нельзя назначать человека, если он не может стать примером для подчиненных.

В этой главе речь велась о практических методиках. Я не говорил о лидерстве. И это было сделано умышленно. Лидерство ничем не заменить. Но менеджмент не может создавать лидеров. Он может лишь создать условия, в которых смогут проявиться потенциальные лидерские способности или которые, наоборот, подавят потенциальных лидеров. Обеспечение организации лидерами — задача слишком размытая и неопределенная, чтобы рассчитывать на нее в деле формирования духа, необходимого любой организации для продуктивной коллективной работы.

Но, несмотря на кажущееся однообразие, практические методики можно применять всегда — независимо от способностей, личностных особенностей и отношений людей. Для этого не нужно быть гением, нужно всего лишь следовать установленным правилам. Их нужно только выполнять, а не рассуждать о них.

Правильные практические методики должны способствовать выявлению, признанию и использованию лидерского потенциала, существующего в управленческой группе. Они призваны подготовить почву для правильного лидерства в будущем. Ведь лидерство — это не просто притягательная личность; само это понятие легко может превратиться в простую демагогию. Речь здесь идет не об умении заводить друзей и влиять на окружающих; этого можно добиться простой лестью и подхалимажем. Лидерство — это совершенствование видения и его переход на новый уровень, повышение эффективности труда сотрудника, преодоление естественных ограничений личности. И самой лучшей основой для такого лидерства является дух управления, который благодаря

ежедневному применению практических методик укрепляет высокие принципы поведения и ответственности, высокие стандарты эффективности и уважение к каждому конкретному человеку и его труду.

Управленческие навыки

Управление — это особый вид деятельности, требующий специфических умений и навыков. Среди них можно выделить следующие:

- принятие эффективных решений;
- коммуникации в рамках и за пределами организации;
- надлежащее использование механизмов контроля и мер;
- надлежащее использование аналитических инструментов,

т.е. науки управления.

Вряд ли кому-то из менеджеров удастся освоить все эти умения в полной мере, но каждому из них необходимо понять их суть, а также то, где они могут ему пригодиться и чего могут от него потребовать. Каждый менеджер должен иметь хотя бы общее представление о наиболее важных управленческих навыках.

ЭФФЕКТИВНОЕ РЕШЕНИЕ¹

Японский способ — Основные моменты — Факты или мнения — Что представляет собой подходящая мера — Потребность в противоположных взглядах и альтернативах— Ловушка положения "правого" — Необходимо ли решение — Кто должен выполнять работу — Верный и неверный компромисс — Обратная связь — Принятие решений как эффективный вид деятельности

Помимо принятия решений, менеджеры занимаются и другой работой. Но только им позволено принимать решения. Таким образом, первым и основным управленческим навыком является умение принимать эффективные решения.

На тему технических приемов по принятию решений написано бесчисленное количество книг. Для повышения эффективности процесса принятия решений были разработаны сложные логические и математические инструменты. Однако на сам процесс внимания обращают явно недостаточно. Что же такое решение и какие значимые элементы входят в его состав?

Только японцам удалось разработать систематический и стандартизованный процесс принятия решений. Их решения отличаются высокой эффективностью. Однако их подход нарушает все наши книжные истины. Если верить книгам, японцы вообще никогда не должны были бы принимать никаких решений, не говоря уже о том, чтобы достичь в этом эффективности. Таким образом, вероятно, нам будет полезно оценить опыт японцев в процессе принятия решений, чтобы выявить его основные особенности и элементы.

¹ Эта глава во многом основывается на моей более ранней работе *Эффективный руководитель*.

КАК ЯПОНЦЫ ПРИНИМАЮТ РЕШЕНИЯ

Если и существует какая-то сфера, в которой японские власти достигли всеобщего взаимопонимания, так это то, что все японские институты — как бизнес-организации, так и правительственные органы — принимают решения путем консенсуса. Нам рассказывают, что японцы обсуждают предложенное решение на всех уровнях организации до тех пор, пока им не удастся достигнуть полного согласия. И только после этого вырабатывается окончательное решение.

Как бы хорошо ни работала эта стратегия, любой опытный менеджер на Западе, вздрогнув, сразу скажет: "Это не для нас". Данный подход может привести лишь к нерешительности и политиканству или, по меньшей мере, к безопасному компромиссу, который никому не вредит, но при этом ничего и не решает. И если необходимо привести какие-то доказательства, то американцы могли бы добавить, что ярким примером может служить история деятельности президента Линдона Б. Джонсона, а именно его попытки во всем достичь консенсуса.

Однако выдающейся как в истории самой Японии, так и в сфере японского менеджмента в настоящее время является способность этой нации совершать повороты на 180 градусов, т.е. принимать радикальные и крайне противоречивые решения. Позвольте проиллюстрировать это утверждение.

Ни одна страна в мире не была готова принять христианство больше, чем Япония в XVI веке. Надежды португальских миссионеров на то, что Япония станет первым христианским государством за пределами Европы, вовсе не были беспочвенным стремлением принять желаемое за действительное. Однако в начале XVII века та же Япония совершила неожиданный поворот на 180 градусов. Всего за несколько лет японцы подавили все ростки зарождающегося христианства и полностью отгородились от иностранного влияния — а в сущности, от всего остального мира — и продолжали придерживаться этой стратегии следующие 250 лет. А позднее, в 1867 году — в эру реставрации Мейдзи — Япония осуществила еще один поворот на 180 градусов и открыла себя для Запада настолько, насколько не смогла сделать ни одна другая страна, расположенная за пределами Европы.

В середине 1950-х годов самый крупный японский производитель

химических волокон корпорация Тою Раюн (Toray) занималась исключительно изготовлением искусственного шелка. Затем руководство решило переключиться на другие синтетические волокна. Но при этом она, в отличие от всех западных компаний в подобной ситуации, не перестала производить искусственный шелк постепенно. Вместо этого корпорация в одночасье закрыла все свои предприятия данного направления, несмотря на то, что в рамках японской системы трудоустройства работодатель не имеет права уволить ни одного сотрудника.

В 1966 году, когда я обсуждал сложившееся положение дел с представителями Министерства внешней торговли и промышленности Японии, оно категорично выступало против всех японских компаний, которые стремились выйти на мировой рынок и вкладывать деньги в дочерние производственные предприятия за рубежом. Однако три года спустя те же официальные лица министерств, которые продолжали работать на то же консервативное правительство, полностью изменили свою точку зрения и начали активно поощрять японские инвестиции в зарубежное производство.

Ключом к этому очевидному противоречию служит тот факт, что западный и японский взгляды на процесс принятия решений весьма заметно отличаются друг от друга. На Западе основной акцент делают на *ответе* на поставленный вопрос. И действительно, наши книги, посвященные процессу принятия решений, стремятся выработать систематические подходы к поиску такого ответа. Однако для японцев важным моментом в ходе принятия решений является *определение сути вопроса*. Решающее значение имеет определение того, действительно ли существует потребность в принятии данного решения и что оно должно собой представлять. Именно на этом этапе японцы стремятся достичь консенсуса. И именно этот шаг для японцев является сутью решения в целом. Ответ на вопрос (т.е. то, что на Западе считают *самим* решением) вытекает из его определения.

В ходе процесса, предшествующего самому решению, японцы даже не заговаривают о том, каким будет окончательный ответ. Это делают для того, чтобы люди не начали занимать ту или иную сторону в вопросе, потому что, выбирая одну из сторон, они понимают, что решение станет победой для одних и поражением для других. Таким образом, весь процесс сосредоточен на том, чтобы понять, каким

будет окончательное решение, а не на том, каким оно должно быть. Результатом этого становится согласие относительно того, в чем именно существует (либо, наоборот, отсутствует) потребность в изменении поведения.

Конечно, на все это уходит много времени. Представитель Запада, сотрудничая с японцами на данном этапе, как правило, полностью разочаровывается. Он не понимает, что происходит. У него складывается впечатление, что ему просто заговаривают зубы.

Можно привести вполне конкретный пример. Американскому менеджеру очень сложно понять, почему японцы, с которыми он ведет переговоры, скажем, о лицензионном соглашении, каждые несколько месяцев продолжают присылать все новые и новые группы, которые, по мнению человека с Запада, начинают обсуждение заново, будто они раньше ничего не слышали о данном вопросе. Одна делегация ведет подробные записи и возвращается назад, а за ней всего через шесть недель приезжает другая команда представителей различных подразделений компании, которые опять ведут себя так, будто они ничего не слышали об обсуждаемом вопросе. Они снова подробно все записывают и отправляются восвояси.

В сущности (хотя лишь немногие из моих друзей на Западе в это верят), это является проявлением того, что японцы подходят к решаемому вопросу со всей серьезностью. Они пытаются приобщить к процессу принятия решения всех людей, которым в конечном итоге придется претворять в жизнь его окончательный вариант. И только когда все люди, которые будут впоследствии реализовывать данное решение, придут к единому выводу о необходимости его принятия, оно будет принято. И только тогда могут начаться настоящие переговоры, после чего японцы начинают действовать с поистине головокружительной скоростью.

Могу привести яркий пример этого процесса на практике, хотя и не из области бизнес-решений. Это решение Японии начать военные действия против Соединенных Штатов в 1941 году².

² См. работу *Japan's Decision for War, Records of the 1941 Policy Conferences*, перевод и редакция Нобутаки Ике (Stanford University Press, 1967).

Когда японцы достигают этапа, который мы называем решением, они говорят, что находятся на *стадии действия*. Теперь высшее руководство поручает принятие решений "соответствующим людям". Именно топ-менеджеры определяют, кого можно таковыми считать. От этого определения зависит конкретное, специфическое решение проблемы. Ведь в ходе обсуждений, приведших в конечном итоге к консенсусу, уже стало ясно, какие основные подходы будут применять конкретные люди или группы людей для ее решения. Поручая решение вопроса той или иной команде, топ-менеджеры, по сути, выбирают конечное решение — решение, которое теперь уже вряд ли может кого-то удивить.

Это обращение к соответствующим людям имеет не меньшее значение, чем так называемое параллельное решение в политическом процессе Соединенных Штатов, которое сбивает с толку любого зарубежного наблюдателя в правительстве США. Речь идет о поручении тому или иному комитету или подкомитету Конгресса США принять конкретный законопроект. Описания такого решения вы не найдете ни в одной книге, посвященной американскому правительству и политике. И все же, как хорошо известно любому американскому политику, это решающий шаг, который определяет, суждено ли законопроекту превратиться в настоящий закон, и какую форму он приобретет в конечном счете. У каждого комитета, скажем, по сельскому хозяйству или по банковским операциям и финансам, есть собственная хорошо известная точка зрения, свои составляющие успеха, свои предпочтения, запреты и непреложные истины, на которые он неизменно опирается.

Какие же преимущества имеет японский процесс принятия решений? Какой полезный урок мы можем из него вынести?

Прежде всего следует сказать, что он способствует принятию высокоэффективных решений. Несмотря на то что японцы тратят на принятие решений намного больше времени, чем люди на Западе, даже с этой точки зрения они справляются с данной проблемой значительно лучше нас. На Западе, после того как решение принято, мы тратим очень много времени на то, чтобы убедить других в его правильности, и на то, чтобы заставить других людей действовать в соответствии с ним. Слишком часто организация либо саботирует

решение, либо — что еще хуже — ей требуется столько времени, чтобы сделать это решение эффективным, что к тому времени, когда сотрудники организации реализуют его на практике, оно полностью утрачивает свою актуальность или становится явно неправильным.

Японцам, напротив, не приходится тратить время на популяризацию принятого решения. Все изначально согласны с ним. Кроме того, их процесс четко показывает, где и когда в организации конкретный ответ на вопрос желателен, а когда нет. Таким образом, у японцев остается много времени на то, чтобы убедить инакомыслящих пойти на незначительные уступки им, что помогает склонить их на свою сторону, не утратив при этом целостности изначально принятого решения.

Любой западный предприниматель, которому приходилось вести дела с японцами, приходит к заключению, что на смену кажущейся инертности стадии переговоров с ее постоянными отсрочками и бесконечными обсуждениями одних и тех же вопросов придет период стремительных действий. И тогда наступит его черед беспомощно следить за событиями, которые развиваются с головокружительной быстротой.

Возможно, например, что на заключение лицензионного соглашения с японцами уйдет три года, и в течение этого времени не будут обсуждаться ни условия производства, ни то, какую продукцию собирается выпускать японская сторона, ни даже то, какие знания и помощь ей могут понадобиться. Зато позже, уже всего через четыре недели японцы будут полностью готовы начать производство и обратятся к своему западному партнеру с требованиями предоставить всю необходимую информацию и людей, а он сделать этого не сможет. Тогда наступает черед японцев резко критиковать и жаловаться на бесконечные отсрочки и промедления со стороны западных партнеров. А все это происходит потому, что они не лучше способны понять наши методы принятия решений и действий, чем мы понимаем их подход к оценке решения и к его реализации.

Японский процесс сконцентрирован на осознании сути проблемы. В конечном итоге от людей ждут определенного поведения и действий. Этот подход практически гарантирует, что учтены будут все возможные альтернативы. Он обеспечивает внимание менеджмента к наиболее значимым элементам решения. Он не позволяет брать на

себя какие-либо обязательства до тех пор, не будет окончательно решено, каким будет решение. Конечно, японские менеджеры могут предложить неверное решение проблемы (как было, например, в 1941 году, когда Япония решила начать военные действия против Соединенных Штатов), но лишь в редких случаях они способны предложить верное решение неверной проблемы. А это, как известно всем, кому приходится принимать решения, самая опасная стратегия и безнадежно ошибочный вариант.

Прежде всего, японская система заставляет японцев принимать большие решения. Заниматься незначительными вопросами действительно обременительно и непродуктивно. Если речь идет не о по-настоящему важных вопросах, которые ведут в конечном итоге к реальным преобразованиям стратегий и поведения, будет неправильно, если их решением будет заниматься чрезмерно много людей, которые будут тратить свое драгоценное время на эту, по сути, бессмысленную деятельность. По этой причине незначительные решения в Японии зачастую вообще не принимаются, даже невзирая на очевидную потребность в этом.

По сути говоря, нам действительно легче всего даются мелкие, незначительные решения, т.е. решения о в общем-то ничего не значащих вещах. Любому человеку, знакомому с особенностями западного бизнеса, деятельностью наших государственных институтов или учебных заведений, хорошо известно, что их менеджерам, как правило, приходится принимать слишком много мелких решений. И не что иное, как множество мелких решений, приводит к большим сложностям в организации. Идет ли речь о том, чтобы переставить бачок с питьевой водой из одного угла холла в другой, или о закрытии одного из самых старых коммерческих предприятий, в эмоциональном плане они отличаются друг от друга очень слабо. Как первое, так и второе решение требует много времени и серьезного напряжения сил.

Чтобы более полно сравнить японский и западный подходы, позвольте привести один пример. Однажды я был свидетелем того, как одна японская фирма работала над предложением известной американской компании, с которой они долгое время вели бизнес, о создании совместного предприятия. Японцы вначале даже не обсуждали сути этого совместного предприятия. Они начали с вопроса: "Следует ли нам менять основные направления нашего бизнеса?" В ходе

обсуждения основные стороны пришли к консенсусу, что изменение все же желательно. Руководство еще до этого решило свернуть ряд старых предприятий, разработать несколько новых технологий и создать несколько новых рынков, а совместное предприятие стало одним из ключевых элементов новой стратегии. Но пока японцы поняли, что данное решение действительно связано с *направлением* бизнеса и что потребность в принятии подобного решения действительно существует, они много раз обсудили целесообразность будущего совместного предприятия между собой.

Сегодня мы на Западе движемся в японском направлении. По крайней мере, именно этого пытаются добиться многие целевые группы, на это ориентируются многие долгосрочные планы, стратегии и другие подходы. Однако, разрабатывая все эти проекты, мы не включаем элемент будущей популяризации, что характерно для японского процесса еще до принятия решения. Это во многом объясняет, почему такое огромное число блестящих отчетов целевых групп и планировщиков не идут дальше стадии планирования.

Американские топ-менеджеры, как правило, ожидают, что целевые группы и группы долгосрочного планирования выступят со своими рекомендациями, т.е. выскажутся в пользу одной из альтернатив. Эти группы решают, каким должен быть ответ, а затем оформляют его документально. Однако для японцев самым значимым этапом является выявление и осмысление всех возможных альтернатив. Они не менее самоуверенны и упрямы, чем мы. Но они при этом заставляют себя не давать никаких рекомендаций и не брать никаких обязательств до тех пор, пока полностью не обозначат проблему и не придут к консенсусу ради осмысления всего спектра существующих альтернатив. В результате у них намного меньше шансов, что они — в отличие от нас — впоследствии превратятся в заложников своих ранее принятых решений.

Из каких же ключевых элементов состоит японский метод принятия решений? Во-первых, он ставит перед собой цель определить, каким должно быть окончательное решение. Японцы не сосредоточиваются на том, чтобы дать ответ, они стремятся четко обозначить вопрос. Во-вторых, японцы выявляют все существующие, часто совершенно несовпадающие мнения. Поскольку пока не достигнут консенсус, никто не обсуждает окончательный ответ, они имеют возможность изучить широкий спектр разнообразных мнений и подходов. И в-

третьих, в центре внимания японцев обычно оказываются альтернативы, а не правильное решение. Дальнейший процесс позволяет решить, на каком уровне будет принято решение и кто именно должен его принимать. Наконец, при японском подходе нет потребности в дальнейшем дополнительно популяризировать принятое решение, а эффективное исполнение становится неотъемлемой частью процесса его принятия.

Японская система действительно *уникальна*. Ее невозможно применить где-либо в другом месте и в других условиях, она неотделима от своеобразной общественной организации самой Японии и японских институтов. Но принципы, которыми руководствуются японцы в процессе принятия своих решений, можно применять везде и всегда. Они представляют собой основные элементы эффективного принятия решений.

ФАКТЫ ИЛИ МНЕНИЯ

Решение — это всегда в определенной мере субъективное суждение, это выбор среди имеющихся альтернатив. И лишь в очень редких случаях речь идет о выборе между хорошим и плохим. В лучшем случае это выбор между "по всей вероятности, хорошим" и "вероятно плохим", но намного чаще — между двумя разными курсами действий, и при этом невозможно заранее сказать, какое из них ближе к правильному.

В большинстве книг, посвященных процессу принятия решений, говорится: "Прежде всего, установите факты". Однако менеджерам, принимающим эффективные решения, хорошо известно, что с фактов никто не начинает. Начинают с мнений. Они, конечно, являются ничем иным, как непроверенными гипотезами, и если их не проверять, сверяя с реальным положением дел, то они оказываются абсолютно бессмысленными. Чтобы определить, что можно считать фактом, а что нет, сначала необходимо принять решение относительно критериев соответствия, в частности относительно подходящих мер. Это и есть основа эффективного решения и зачастую один из самых противоречивых и неоднозначных аспектов процесса их принятия.

Однако, вопреки тому, на что указывает множество тестов процесса принятия решений, эффективное решение не вытекает из

консенсуса, построенного на фактах. Понимание, лежащее в основе правильного решения, формируется в результате столкновения противоположных мнений и серьезного осмысления разных альтернатив.

Невозможно сначала добыть факты. Если нет критериев соответствия, фактов быть не может. События же сами по себе фактами еще не являются.

Только если начать с изучения различных мнений, человек, который должен впоследствии принять решение, способен разобраться в требованиях будущего решения. У разных людей, конечно, будут разные ответы на те или иные вопросы. Однако расхождения во мнениях свидетельствуют о наличии основного и, как правило, скрытого различия относительно того, что требует то или иное принимаемое решение. Они отражают различия в вопросе, на который необходимо получить ответ. Таким образом, первым шагом при принятии эффективных решений является постановка альтернативных вопросов.

При этом найдется довольно мало настолько же бесполезных и вместе с тем разрушительных вещей, как правильные ответы на неправильно поставленные вопросы.

Человек, способный принимать эффективные решения, знает, что ему так или иначе придется начинать с мнений. У него есть единственный выбор: или воспользоваться мнениями как продуктивным фактором в процессе принятия решений, или пойти по неверному пути, отстаивая ошибочную объективность. Эти люди не начинают с поиска фактов. Они начинают с мнений. В этом нет абсолютно ничего плохого. Люди, обладающие определенным опытом в той или иной области, должны иметь собственное мнение. Если человек, проработав в определенной сфере довольно долгое время, не имеет собственных, вполне сложившихся взглядов на вещи, это свидетельствует о его плохой наблюдательности и замедленном мышлении.

Так или иначе, люди начинают с мнения; кроме того, требовать от них первым делом искать факты вообще крайне нежелательно. Они просто станут делать то, что в такой ситуации склонен делать каждый из нас: искать факты, подтверждающие тот вывод, который они уже успели сделать. Всем и всегда удается найти те факты, которые им нужны и которые подтвердят правоту их выводов. Опытному

статистику это хорошо известно, и он не доверяет никаким цифрам и фактам; он всегда старается установить, кто их предоставил. Но в любом случае он относится ко всем данным с большим подозрением.

Единственный точный метод, который позволяет нам проверить правдивость имеющегося мнения, строится на четкой идее, что мнения первичны, как, в сущности, и должно быть. Таким образом, ни у кого не возникает сомнений относительно того, что мы всегда начинаем с непроверенных гипотез, которые являются единственной возможной отправной точкой как в любой науке, так и в процессе принятия решений. Нам хорошо известно, как следует поступать с гипотезами. Их не обсуждают, просто проверяют их достоверность. Люди определяют, какие гипотезы логичны и требуют самого серьезного рассмотрения, а какими можно спокойно пренебречь после первой же проверки на основе эмпирического опыта.

Таким образом, человек, способный принимать эффективные решения, поощряет самые разные мнения. Но при этом он настаивает на том, чтобы люди, представившие их, понимали, что должен в конце концов продемонстрировать "эксперимент", т.е. испытание их мнения в реальных условиях. Поэтому эффективный менеджер задает себе такие вопросы: "Что нам необходимо знать, чтобы проверить достоверность данной гипотезы? Какими должны быть факты, чтобы данное мнение имело смысл?" В результате и для него самого, и для других людей, с которыми ему приходится работать, выявление и осмысление потребностей, которые следует рассмотреть, изучить и проверить, становятся привычными. Он настаивает на том, чтобы сотрудники, высказывающие свое мнение, также брали на себя ответственность за выявление ожидаемых и желательных фактических данных.

Возможно, главным вопросом является следующий: "Какая мера больше всего соответствует обсуждаемому вопросу и решению, к которому нужно прийти в конечном итоге?" Каждый раз, когда кто-то анализирует поистине эффективное и верное решение, он неизбежно приходит к заключению, что на поиск и осмысление соответствующих мер принимающим его человеком было потрачено много времени.

ПОТРЕБНОСТЬ В ПРОТИВОПОЛОЖНЫХ ВЗГЛЯДАХ И АЛЬТЕРНАТИВАХ

Пока вами не рассмотрены альтернативы, можно сделать вывод, что вы ограничены в своем мышлении. Этим прежде всего объясняется, почему японцы, намеренно игнорируя второе главное требование, которое можно найти во всех западных учебниках, посвященных процессу принятия решений, инициируют долгие обсуждения и поощряют расхождения во мнениях как средство достижения консенсуса.

Решения, которые, как правило, вынужден принимать руководитель высшего уровня управления, нельзя принять путем единодушного одобрения. К ним можно прийти только путем столкновения противоречивых взглядов, в ходе диалога между представителями разных точек зрения, путем выбора из ряда разнообразных суждений. Первое правило в процессе принятия решений заключается в том, что решение не следует принимать, если никаких разногласий не существует.

Говорят, что на одном из собраний высшего руководства корпорации General Motors Альфред П. Слоун сказал: "Итак, джентльмены, хочется думать, что мы достигли полного взаимопонимания по данному вопросу". Сидящие за столом участники согласно закивали. "Тогда, — продолжил Слоун, — предлагаю отложить дальнейшее обсуждение этого вопроса до следующей встречи, чтобы у нас было время выявить расхождения во мнениях и, возможно, даже понять, каким должно быть окончательное решение".

Слоуна можно было назвать кем угодно, но только не человеком, который принимает решения интуитивно. Он всегда подчеркивал необходимость проверять мнения, подтверждая их фактами, и полностью убедиться в том, что люди не начинают с выводов и не ищут затем факты, их подтверждающие. И при этом он прекрасно отдавал себе отчет в том, что правильное решение требует должного столкновения мнений.

У каждого из великих президентов Соединенных Штатов Америки тоже был свой метод обеспечения необходимых разногласий ради принятия эффективного решения. Мы знаем, что Джордж Вашингтон не выносил конфликтов и распрей и хотел иметь сплоченный кабинет. Однако при этом он понимал, насколько важны разные мнения по

важным вопросам, и всегда просил высказать свои взгляды и Гамильтона, и Джефферсона.

Существуют три причины, почему для эффективного решения требуется несходство мнений. Во-первых, это не дает человеку, принимающему решение, стать заложником своей организации. Все всегда хотят чего-то от человека, ответственного за принятие решений. Каждый обращается со своей особой просьбой и зачастую искренне надеется, что в конце концов будет принято именно то решение, сторонником которого он является. Это справедливо независимо от того, принимает ли решение президент США или младший инженер, вносящий незначительные изменения в конструкторский проект.

Единственный способ остановить поток специфических, конкретных просьб и предвзятых суждений сводится к тому, чтобы обеспечить аргументированное, подтвержденное документами и продуманное расхождение во мнениях.

Во-вторых, расхождения во мнениях сами по себе способны дать альтернативные решения. А решение без альтернативы — как бы хорошо оно ни было продумано — это не что иное, как последний бросок игральных костей, сделанный отчаявшимся игроком. В этом случае всегда остается большая вероятность того, что решение в итоге окажется ошибочным либо потому, что оно было таковым с самого начала, либо потому, что изменившиеся обстоятельства сделают его ошибочным. Если в ходе процесса принятия решения люди обдумывают возможные альтернативы, то потом в случае необходимости они смогут воспользоваться каким-то другим, уже обдуманым, проверенным и испытанным подходом. При отсутствии альтернатив, если действительность докажет неэффективность первоначально принятого решения, человек, вернее всего, попадет в ловушку.

И план Шлиффена немецкой армии, выработанный в 1914 году, и первоначальная экономическая программа президента Франклина Рузвельта 1933 года оказались несостоятельными как раз в тот момент, когда они должны были наконец оказать желаемое влияние на развитие событий.

Немецкая армия так и не смогла оправиться от нанесенного ей удара. Ей не удалось сформулировать новую концепцию стратегии, она

переходила от одной плохо продуманной импровизации к другой. Но это было попросту неизбежно, ведь в течение двадцати пяти лет Генеральный штаб не рассматривал никаких альтернатив плану Шлиффена, и все усилия были направлены на доработку деталей этого генерального плана. Когда же план провалился, никто не мог предложить никакой альтернативы, которой можно было бы воспользоваться. В итоге немецкие генералы могли делать только одно — действовать как азартные игроки, на свой страх и риск.

Президент Рузвельт, который построил всю свою избирательную кампанию на лозунге экономической ортодоксальности, напротив, имел команду способных людей, позднее прославившихся как "мозговой трест". Они выработали альтернативу — радикально новый курс, основанный на предложениях старых членов Прогрессивной партии и направленный на осуществление широкомасштабной социально-экономической реформы. Когда же распад банковской системы не оставил никаких сомнений относительно того, что экономическая ортодоксальность превратилась в политическое самоубийство, у Рузвельта был наготове альтернативный план. У него был новый политический курс.

Расхождение во мнениях прежде всего необходимо для возбуждения воображения людей. Возможно, человеку не нужно обладать воображением, чтобы найти *единственно верное* решение. Но это имеет смысл лишь с точки зрения математики. Во всех вопросах настоящей неопределенности, которыми приходится заниматься руководителю в политической, экономической, социальной или военной сферах, необходим творческий подход к решению, что в свою очередь приводит к появлению новой ситуации. А это означает, что человеку понадобится воображение — новый и отличный от прошлого способ восприятия и осознания.

Я считаю, что воображение первого порядка распространено не слишком широко. Но, с другой стороны, особого недостатка в нем также нет, как склонны считать многие. Однако воображению необходимо постоянно давать пищу и возбуждать его, иначе оно и дальше будет оставаться скрытым и неиспользуемым. И расхождение во мнениях, особенно если заставлять людей непременно аргументировать свою точку зрения, является самым действенным из всех известных нам стимулов.

Таким образом, человек, способный принимать эффективные решения, сам стимулирует несходство взглядов. Это не дает ему идти на поводу у вполне правдоподобных, но ошибочных и недостаточных фактов и доводов. Это обеспечивает его альтернативами, помогающими ему сделать выбор и прийти к определенному решению, а также гарантирующими, что он не будет сбит с толку, если его первоначальное решение на деле окажется неэффективным или нереализуемым.

ЛОВУШКА ПОЛОЖЕНИЯ "ПРАВОГО"

Лицо, способное принимать эффективные решения, никогда не начинает с предположения, что одна из предложенных линий поведения верна, в то время как все остальные ошибочны. Он также не начинает с предположения: "Я прав, а он ошибается". Он всегда старается установить, почему люди расходятся во взглядах.

Эффективным руководителям, конечно же, известно, что вокруг есть немало глупцов и интриганов. Но при этом они не считают, что если человек не согласен с тем, что для них самих кажется понятным и очевидным, то он по определению или глупец, или мошенник. Они знают, что пока не доказано обратное, недовольного сотрудника следует рассматривать как весьма разумного и справедливого человека. Следует считать, что он пришел к своему, возможно, и ошибочному решению, потому, что он рассматривает действительность по-иному и его беспокоят другие проблемы. Эффективный руководитель всегда задает вопрос: "Что бы увидел этот сотрудник, если бы его позиция была убедительной, разумной и осмысленной?" Эффективного руководителя больше всего заботит *понимание*. Лишь после этого он задумывается над тем, кто прав, а кто нет³.

³ В этом, естественно, нет ничего нового. На самом деле это всего лишь перефразирование идеи Мэри Паркер Фоллетт (см. ее работу *Dynamic Administration*, под редакцией Генри С. Меткалфа и Л. Урвика [Harper & Row, 1941]), которая обобщила доводы Платона, приведенные в его выдающемся диалоге об ораторском искусстве.

Нет нужды говорить, что на это способны немногие люди — как менеджеры, так и рядовые сотрудники. Большинство людей начинают с абсолютной уверенности в том, что то, как они видят — это единственный способ увидеть ситуацию и вещи. Вследствие этого им так никогда и не удается понять, в чем же суть решения и дискуссии в целом.

Американские топ-менеджеры сталелитейной отрасли явно никогда не задавались вопросом: "Почему представители профсоюзов так сильно расстраиваются каждый раз, когда мы упоминаем об искусственном раздувании штатов?" Члены профсоюзов в свою очередь никогда не спрашивали себя, почему руководство сталеплавильной отрасли поднимает столько шума вокруг этого явления, ведь каждый отдельный случай на проверку оказывался незначительным и не стоящим такого повышенного внимания.

Вместо этого и та и другая сторона старалась во что бы то ни стало доказать неправоту друг друга. Если хотя бы одна из сторон попыталась понять мнение другой и причины, которые привели ее к этому мнению, то они обе извлекли бы из этого большую пользу, а трудовые отношения в сталеплавильной индустрии, если не во всей промышленности Соединенных Штатов Америки в целом, стали бы намного здоровее.

Независимо от того, насколько сильны его эмоции или насколько сильна его уверенность в абсолютной ошибочности позиции противоположной стороны и в отсутствии у нее каких-либо доказательств, руководитель, стремящийся принять правильное решение, заставляет себя рассматривать противника как *свое* орудие, помогающее ему осмыслить возможные альтернативы. Он использует расхождение во мнениях как инструмент, позволяющий убедиться в том, что были учтены все основные аспекты важной проблемы.

НЕОБХОДИМО ЛИ РЕШЕНИЕ

Изначально лицо, способное принимать эффективные решения, задает себе только один вопрос: "Действительно ли необходимо данное решение?" *Одна* альтернатива есть всегда — ничего не предпринимать.

Человеку приходится принимать решение, когда существует вероятность того, что если ничего не предпринять, обстоятельства ухудшатся. Это также относится и к благоприятным возможностям. Если предоставившаяся возможность действительно важна и может исчезнуть, если быстро не предпринять необходимые шаги, то следует активно действовать и внедрять радикальные преобразования.

Современники Теодора Вэйла соглашались с ним в том, что государственная собственность несет в себе разрушительную угрозу, но стремились бороться с ней, преодолевая ее симптомы. Они выступали против того или иного законопроекта в законодательных органах, протестовали против одного кандидата и поддерживали другого и т.д. Но Вэйл понимал, что это неэффективный способ борьбы с разрушительными обстоятельствами. Действуя таким образом, даже если человек выигрывает все битвы, он может не выиграть войну в целом. Вэйл осознавал необходимость коренных преобразований для формирования принципиально новой ситуации. Он один считал, что частный бизнес должен стремиться сделать государственное регулирование действенной альтернативой национализации (см. также главу 13).

На противоположном конце спектра находятся условия, в отношении которых можно без чрезмерного оптимизма утверждать, что все уладится само собой, даже если вообще ничего не предпринимать. Если ответ на вопрос "Что будет, если мы вообще ничего не станем делать?" звучит "Все уладится само собой", то вмешиваться в ситуацию не стоит. Также не следует вмешиваться, если обстоятельства, несмотря на все раздражение, которое они вызывают, не имеют особого значения и вряд ли способны на что-то серьезно повлиять.

Руководители высшего звена, к сожалению, понимают это далеко не всегда. Инспектор, который в период финансового кризиса настаивает на снижении издержек производства, редко способен забыть о мелких изъянах, устранение которых все равно не приведет ни к каким серьезным результатам. Например, он может знать, что значительные затраты в его фирме идут на организацию сбыта и товародвижения, и будет делать все от него зависящее, чтобы взять их под контроль. Но впоследствии он дискредитирует всю свою прошлую деятельность,

начав выказывать излишнее беспокойство относительно пребывания на должностях двух-трех старых сотрудников и утверждая, что это отрицательно сказывается на эффективности и слаженности работы всего предприятия. И он отметит как аморальный тот довод, что увольнение этих сотрудников предпенсионного возраста все равно никак не скажется на деятельности организации в целом. "Другие же жертвуют чем-то, — станет утверждать он. — Так почему же этим сотрудникам неэффективная работа должна сходиться с рук?"

А когда сложный период закончится, в организации забудут, что именно он спас бизнес в целом. Однако при этом все будут хорошо помнить его "вендетту" против двух-трех заслуженных в прошлом работников предприятия — и это вполне справедливо. Еще почти две тысячи лет назад в римском праве говорилось: *De minimis non curat praetor* (претор (одна из высших должностей в Древнем Риме) не занимается пустяками), однако многим людям, ответственным за принятие решений, еще необходимо этому научиться.

Конечно, подавляющее большинство решений находится где-то между этими двумя экстремальными ситуациями. Проблема сама собой не решится, но, с другой стороны, она редко перерастает во всеразрушающее зло. Как правило, существует возможность лишь для усовершенствований, а не для радикальных перемен и нововведений, но проблема сама по себе обычно довольно серьезна. Другими словами, если мы не будем предпринимать никаких шагов, есть все шансы на то, что выжить организации все же удастся. Но если мы будем правильно действовать, то, возможно, дела пойдут намного лучше.

В этой ситуации человек, принимающий эффективные решения, сравнивает усилия и риск действий с риском, сопряженным с бездействием. Здесь не существует формулы правильного решения. Но принципы при этом столь очевидны, что в каждом конкретном случае решение, как правило, не представляет особых трудностей. Все сводится к следующему:

- действовать, если в конечном счете преимущества сильно перевешивают затраты и риск;
- действовать либо бездействовать, но в любом случае не мешать и не идти на компромисс.

Хирург, удаливший половину миндалин или аппендикса, подвергает пациента риску инфекции и шока не меньше, чем, если бы он довел свою работу до конца. При этом он не устраняет причину болезни, а лишь усугубляет и без того сложную ситуацию. Он должен либо оперировать, либо вообще не браться за дело. Также и человек, принимающий эффективные решения, либо действует, либо бездействует. Он не идет на полумеры — такая линия поведения всегда ошибочна.

КТО ДОЛЖЕН ВЫПОЛНЯТЬ РАБОТУ

На Западе, когда большинство людей, принимающих решения, доходят до этого этапа, у них создается впечатление, что они в состоянии принять эффективное решение. Но, как показывает пример японцев, им все еще не хватает одного важного элемента. Эффективное решение — это принятие на себя обязательства действовать и достигать определенных результатов. Если его еще необходимо популяризовать *после* того, как оно было принято, то, скорее всего, никаких действий и результатов за этим не последует — в сущности, не будет и самого решения. По меньшей мере, задержки могут привести к тому, что решение, прежде чем стать по-настоящему эффективным, утратит всю свою актуальность.

Первое правило заключается в том, чтобы убедиться, что всех людей, которые впоследствии будут обеспечивать эффективность принятого решения или которые, напротив, могут его саботировать, привлекли к его обсуждению. Это не демократия, это умение заинтересовать людей, умение "продать товар".

Но важно с самого начала сделать обязательства по обеспечению тех или иных будущих действий неотъемлемой частью решения. В сущности, никто бы никогда не стал принимать никаких решений, если бы его поэтапная реализация на практике не стала чьим-то рабочим заданием и ответственностью. До этого момента все, что происходит, является ничем иным, как всего лишь добрыми намерениями.

Очень многие стратегии, особенно в сфере бизнеса, объединяет одна общая проблема: в них нет призыва к действию. Их осуществление на практике не входит ни в чьи обязанности. Не удивительно поэтому, что сотрудники организации склонны рассматривать эти установки весьма

цинично, если вообще не считать голословными заявлениями относительно того, что высшее руководство все равно никогда не осуществит.

Превращение решения в действие требует ответов на несколько конкретных вопросов: кто должен знать об этом решении? Какие шаги следует предпринять? Кто должен нести ответственность за это? И каково должно быть это действие, чтобы люди, которые несут ответственность за его осуществление, действительно *смогли* сделать это? Первому и последнему из этих вопросов слишком часто не придают должного значения, что приводит к весьма негативным последствиям.

Вот история, ставшая легендой среди специалистов по менеджменту, которая в полной мере демонстрирует важность следующего вопроса: кто должен знать об этом решении? Один крупный производитель промышленного оборудования решил приостановить выпуск одной из деталей.

В течение долгих лет она входила в стандартный комплект металлорежущих станков, многие из которых по-прежнему продолжали использовать в производстве. В итоге было решено продать деталь текущим владельцам старого оборудования в объеме, достаточном для последующих замен в течение еще трех лет, после чего полностью прекратить ее производство и реализацию. Довольно долго количество заказов именно на эту деталь постоянно сокращалось. Но затем на некоторое время число заказов вдруг резко подскочило, поскольку бывшие клиенты решили заказать больше станков на тот случай, когда их дальнейший выпуск будет приостановлен. При этом ни один человек в организации не задался вопросом: кому необходимо знать об этом решении? И никто не потрудился сообщить о нем клерку в отделе закупок, который отвечал за закупку комплектующих. Его заказы так и остались без изменений; он закупал комплектующие в соответствии с текущим объемом сбыта. А когда пришло время остановить дальнейшее производство данной детали для станков, на складе компании оказалось такое количество комплектующих для нее, которого с лихвой хватило бы еще на восемь-десять лет производства, и их пришлось списывать. Организации понесла огромные убытки.

Прежде всего, действие должно соответствовать способностям

людей, которые будут претворять его в жизнь.

В начале 1960-х годов одна химическая компания располагала довольно крупными суммами неконвертируемой валюты в двух западноафриканских государствах. Чтобы защитить эти средства, руководство организации решило вложить деньги в местный бизнес, поддержав таким образом экономику этих стран, что, в свою очередь, не требовало импорта из-за рубежа, а при успешном исходе, когда валютные платежи снова станут возможными, предприятия можно было продать местным инвесторам. Чтобы основать эти предприятия, компания разработала простой химический процесс для длительного хранения тропических фруктов, которые были основными культурами в обоих государствах и часто портились в больших количествах еще по пути на рынки.

В обоих государствах начинание компании ждал успех. Но в первой стране местный менеджер организовал бизнес так: он выписал с родины высококвалифицированных и технически подготовленных менеджеров, которых было не так-то легко разыскать в Западной Африке. В другой же стране местный менеджер обдумал возможности людей, которым в итоге придется взять на себя управление бизнесом, и приложил немало усилий, чтобы сделать технологический процесс как можно проще. С самого начала он набрал весь персонал, вплоть до высшего руководства, из местных жителей.

Несколько лет спустя вновь стало можно свободно переводить валюту из этих двух государств. Но хотя бизнес процветал в обеих странах, в первой никак не удавалось найти на него покупателя. У местных жителей просто не хватало управленческих и технических навыков. Компании понесли большие убытки и закрыли предприятие. Во втором же государстве оказалось так много местных предпринимателей, которые стремились приобрести бизнес, что компании удалось не только вернуть первоначальные капиталовложения, но и извлечь значительную прибыль.

Процесс и построенный на нем бизнес были одинаковыми в обеих странах. Но в первой из них никто в свое время не задался вопросом: какими трудовыми ресурсами мы располагаем, чтобы обеспечить эффективность данного решения, и что они могут предпринять? Вследствие этого решение ждал полный крах.

Все это приобретает особую важность, если людям приходится

резко изменять свое поведение, привычки или отношения, когда решение переходит на этап активных действий. Тут необходимо убедиться не только в том, что ответственность за осуществление необходимых действий четко распределена, но и в том, что ответственные сотрудники в состоянии выполнить то, чего от них ждут. Необходимо также удостовериться в том, что критерии их оценки, стандарты исполнения и побудительные стимулы изменятся соответственно. В противном случае люди могут столкнуться с эмоциональным внутренним конфликтом, который способен лишить их сил и энтузиазма.

Решение Теодора Вэйла о том, что бизнес Bell System заключается в предоставлении услуг, непременно превратилось бы в нереализуемое, но и не отмененное постановление, если бы не четкие критерии обслуживания, разработанные им для оценки качества управленческой деятельности. Менеджеров компании Bell оценивали с точки зрения доходности их подразделений или, по меньшей мере, издержек. Новые критерии очень скоро вынудили их принять новые текущие цели.

Если самые значительные поощрения предоставляют за поведение, противоположное тому, которого требует новый курс, все придет к заключению, что именно такого поведения ждут от них вышестоящие руководители, и именно его они и будут поощрять.

Не каждый способен на то, что совершил Вэйл, и далеко не каждый в состоянии сделать дальнейшую реализацию решения на практике его неотъемлемой частью. Но при этом каждый может обдумать, каких обязательств относительно возможных действий потребует то или иное конкретное решение, какое рабочее задание вытекает из него и кто из сотрудников способен претворить данное решение в жизнь.

ВЕРНЫЙ И НЕВЕРНЫЙ КОМПРОМИСС

Теперь решение готово к реализации. Спецификации продуманы, альтернативы изучены, риск и выгоды оценены. Вы разобрались, кто и что должен выполнять. На данном этапе действительно понятно, какой образ действия должен последовать за этим. На этом этапе решение на самом деле реализуется практически по инерции.

И именно на данном этапе большинство решений заходит в тупик. Вдруг становится ясно, что решение не такое уж приятное, что оно вряд ли будет очень популярным и уж ни в коем случае не легким. Становится понятно, что для его выполнения понадобится не только рассудительность, но и смелость. Никому не известно, почему у лекарств такой противный вкус, а самые действенные из них, как правило, отвратительны. Также нет никаких особых причин, чтобы решения были неприятными, но самые эффективные из них действительно на проверку оказываются таковыми.

Причина всегда одна и та же: идеальных решений не существует. Всегда приходится платить определенную цену. Всегда приходится подгонять что-то *недостающее*. Всегда приходится уравнивать противоречивые задачи, противоположные мнения и несовпадающие приоритеты. Лучшее решение — это всего лишь приближение и определенный риск. Всегда существует необходимость идти на компромисс, чтобы заручиться одобрением, успокоить ярых противников предложенного курса или снизить возможную угрозу.

Чтобы принимать эффективные решения в таких условиях, следует всегда начинать с твердой уверенности в том, что действительно верно, а не с вопроса "Кто прав?" В конце концов, все равно придется идти на компромисс. Однако, если с самого начала не подойти к решению, которое способно удовлетворить объективные требования, как можно ближе, то в конечном итоге будет найден неверный компромисс — компромисс, который не учитывает основополагающих моментов.

В сущности, можно выделить два вида компромиссов. Один нашел отражение в старой поговорке: "На безрыбье и рак рыба". Другой компромисс замечательным образом иллюстрирует история о Соломоновом суде, когда решение заключалось в том, что "половина ребенка хуже, чем никакого ребенка". В первом случае все же удовлетворяются объективные требования, и поскольку важен улов, то таковым может считаться и рак. Однако половина ребенка это никак не половина живого ребенка. Это всего лишь часть тела.

Бессмысленно тратить время на то, чтобы разобраться, что приемлемо, а чего лучше все же не говорить, чтобы вдруг не столкнуться с сопротивлением. Того, о чем мы больше всего беспокоимся, как правило, не происходит.

А вот сопротивление и трудности, о которых вообще никто не задумывался, вдруг становятся чуть ли не самыми непреодолимыми препятствиями. Другими словами, если человек вначале задумается над тем, что, в сущности, приемлемо, а что нет, он так ничего и не добьется. Пытаясь дать ответ на этот вопрос, он утрачивает любые шансы на то, чтобы найти эффективный ответ, не говоря уже о том, чтобы он оказался еще и правильным.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Обратную связь необходимо сделать неотъемлемой частью решения, чтобы можно было постоянно проверять его, сравнивая с реальными событиями и ожиданиями, которые связывают с этим решением. Лишь немногие решения в конечном итоге оказываются тем, чем они предполагались стать изначально. Даже самое лучшее решение, как правило, наталкивается на определенные препятствия, непредвиденные сложности и всевозможные неожиданности. Даже самое эффективное решение со временем устаревает. Если нет обратной связи на основе результатов, которое это решение обеспечило, оно вряд ли будет иметь желательные последствия.

Для этого, во-первых, необходимо, чтобы были четко изложены ожидания и надежды, возлагаемые на это решение, и лучше сделать это в письменном виде. Во-вторых, за ним должны последовать совместные усилия людей. И наконец, неотъемлемой частью эффективного решения является обратная связь, которая должна формироваться еще в процессе принятия решения.

Когда генерала Эйзенхауэра избрали президентом Соединенных Штатов, его предшественник Гарри Трумэн сказал: "Бедный Айк, на посту генерала он отдавал приказы, и их тут же исполняли. Теперь же ему придется сидеть в большом кабинете, отдавать приказы и понимать, что никто ничего не делает".

Однако причина, по которой никто ничего не делает, заключается вовсе не в том, что у генералов больше власти, чем у президентов. Дело в том, что военные организации давно усвоили, что большинство приказов бесполезны, и сформировали обратную связь для проверки качества исполнения приказа. Они давно осознали, что единственной испытанной обратной связью является намерение отправиться на

место и увидеть все собственными глазами⁴. От отчетов и указов, которые обычно пускает в ход президент США, тоже мало проку. Все военные организации уже давно поняли,

что офицер, отдавший приказ, должен сам пойти и лично убедиться в его исполнении. Или, по меньшей мере, он должен отправить одного из своих помощников, но при этом он никогда не доверяет словам своего подчиненного, которому был отдан этот приказ. Дело не в том, что он не доверяет самому подчиненному, он просто на личном опыте успел убедиться, что не следует доверять коммуникациям.

Для обратной связи необходимо обеспечить организованную передачу информации. Нужны отчеты и цифры. Но до тех пор, пока обратная связь не основывается на реальном положении дел, т.е. если человек не привыкнет убеждаться во всем лично, он обрекает себя на безрезультатный догматизм и вместе с тем на полную неэффективность.

В заключение можно сделать вывод, что процесс принятия решений — это отнюдь не механическая работа. Он связан с определенным риском и необходимостью мыслить и рассуждать. Верный ответ (которого, как правило, так и не удастся найти) не столь важен. Важно понимание самой сути проблемы. Таким образом, принятие решений не является чисто интеллектуальным заданием. Оно требует определенного видения, энергии и ресурсов организации, которые призваны обеспечить эффективные действия в дальнейшем.

⁴ Это издавна было распространенной практикой в военной сфере. Тацит, Ксенофон и Цезарь, например, воспринимали этот факт как нечто само собой разумеющееся; об этом также свидетельствуют самые ранние из дошедших до нас китайских текстов.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ

Больше разговоров и меньше коммуникаций — Чему мы научились — Основы — Коммуникации — это восприятие — Коммуникации — это ожидание — Коммуникации выдвигают требования — Коммуникации и информация — это не одно и то же — Информация предполагает коммуникации — Почему не работают коммуникации по нисходящей — Ограничения слушания — Требования информационного взрыва — Что могут менеджеры — Целевое управление, оценка результатов деятельности и записка для руководства как средства коммуникации — Коммуникация — метод организации

В настоящее время мы прилагаем больше усилий в сфере коммуникации, т.е. стараемся больше общаться с другими людьми. Огромное количество средств коммуникации — невообразимых для людей в Первую мировую войну — работает в наши дни над разрешением проблем, связанных с передачей информации внутри организаций. Коммуникации на уровне менеджмента превратились сегодня в центральную проблему для студентов и практикующих специалистов всех сфер деятельности: в бизнесе, в военной сфере, в области государственного управления и здравоохранении, в университетах и в исследовательской работе. И ни в одной другой области умные люди не работали с большим усердием или отдачей, чем психологи и кадровики, менеджеры и студенты, изучающие менеджмент, — все они постоянно совершенствуют способы взаимодействия в наших основных организациях.

Но коммуникация оказалась не менее иллюзорной, чем единорог. Уровень помех рос настолько быстро, что сегодня уже никто не может выслушивать все разглагольствования о способах и средствах коммуникации. Не вызывает сомнения и тот факт, что реальной, фактической коммуникации становится все меньше и меньше.

Непонимание внутри организаций и между отдельными общественными группами усиливается постоянно — до точки, когда его масштабы грозят превратиться в полное отсутствие любого взаимопонимания.

Между тем мы становимся свидетелями информационного взрыва. Каждый профессионал и каждый руководящий работник (в сущности, все, за исключением глухонемых людей) получили доступ к самым разным данным в неограниченном количестве. Все мы ощущаем это и пресыщаемся — мы просто "переедаем" информации, подобно малышу, которого оставили без присмотра в кондитерской лавке. Но что же можно предпринять, чтобы заставить этот рог изобилия разнообразных данных способствовать накоплению информации или даже знаний? На этот вопрос мы, скорее всего, получим множество разных ответов. Но одно понятно: точного и действенного ответа нет ни у кого. Вопреки развитию теории информации и обработки данных никому так и не удалось понять сути, не говоря уже о том, чтобы использовать информационную систему или базу данных. При этом нам хорошо известно, что избыток информации изменяет сегодня характер проблем коммуникации, делая их более насущными и при этом еще менее решаемыми.

На сегодняшний день существует тенденция отказываться от коммуникации. В психологии, например, на сегодняшний день в моде тренинг-группы (группа людей, созданная с целью обучения приемам и навыкам общения, повышения эффективности коммуникаций посредством психологического и психотерапевтического воздействия на ее членов. — *Примеч. пер.*) и групповая психотерапия. Явной и вожаделенной целью тут стал самоанализ и самопознание, а не общение. Тренинг-группы концентрируются на аспекте "я", а не на "ты". Десять-двадцать лет назад акцент делался на сочувствии, а в настоящее время — на том, чтобы заниматься единым делом. И все же, как бы ни полезно было самопознание, коммуникация не менее важна (если самопознание вообще возможно без участия других людей, т.е. без коммуникаций).

Несмотря на плачевное состояние коммуникации как в теории, так и на практике, мы сегодня узнали много нового об информации и о средствах общения, хотя, следует признать, что большая часть знаний приходит к нам не в результате изучения коммуникаций, чему мы посвящаем столько времени и энергии. Они стали побочным

продуктом деятельности человека в ряде на первый взгляд не связанных друг с другом областей, начиная с теории обучения и заканчивая генетикой и электроникой. Мы обладаем одинаково богатым опытом (хотя он и был накоплен путем проб и ошибок) в довольно многих практических ситуациях деятельности самых разных институтов. Возможно, мы так никогда и не поймем сущности коммуникации в целом. Но о коммуникации в организациях — давайте назовем это *управленческими коммуникациями* — нам на сегодняшний день все же кое-что известно.

Конечно, мы все еще очень далеки от постижения сути искусства коммуникации, даже в организациях. Мы обладаем лишь разрозненными и зачастую плохо доступными данными об этом аспекте человеческой деятельности, которые при этом нередко доходят до нас в абсолютно непригодной для использования форме. Но, по крайней мере, мы накапливаем все больше информации о том, что именно не срабатывает, а иногда даже о том, почему это происходит. И действительно, сегодня мы можем точно сказать, что большая часть смелых попыток усовершенствовать коммуникации в организациях (будь то бизнес, профсоюзы, государственные организации или университеты) построена на предпосылках, которые на поверку оказывались совершенно недостоверными, поэтому все эти старания в конечном итоге ни к чему не приводят. Возможно, мы даже в состоянии предвидеть, какие шаги могут дать нужные результаты.

ЧЕМУ МЫ НАУЧИЛИСЬ

Большей частью методом проб и ошибок мы поняли, что существуют четыре основополагающих принципа коммуникации.

1. Коммуникация — это восприятие.
2. Коммуникация — это ожидание.
3. Коммуникация выдвигает требования.
4. Коммуникация и информация отличаются друг от друга и во многом также противоречат друг другу, но при этом они взаимозависимы.

1. *Коммуникация — это восприятие.* Мыслители многих религий

(дзен-буддисты, последователи суфизма в исламе; раввины, проповедующие Талмуд) задавались одним и тем же вопросом: "Если в лесу с треском рухнуло дерево и вокруг нет ни одной души, кто мог бы услышать это, можно ли говорить о существовании звука?" В настоящее время нам известно, что ответ на этот вопрос отрицательный. Есть звуковые волны. Но если никто не воспринимает этот звук, значит, его, по сути, не существует. Звук возникает в результате восприятия. Звук — это коммуникация.

Возможно, это кому-то покажется банальным, поскольку мыслителям-мистикам прошлого это было хорошо известно, ведь они также не уставали повторять, что звука не существует, если его никто не может услышать. Однако в основе этого избитого утверждения лежит нечто весьма значительное.

Во-первых, это означает, что получатель также участвует в процессе коммуникации. Так называемый коммуникатор — источник звука — ни с кем еще не общается. Он издает звук, но если его никто не слышит, то коммуникация не имеет места. Есть просто шум. Коммуникатор может говорить, писать или петь, но при этом не нести информацию. Он способен лишь сделать возможным для реципиента (или скорее для воспринимающего) ее восприятие.

Восприятие, как мы знаем, не подвластно логике. Это впечатления и переживания, что, прежде всего, подразумевает, что человек воспринимает целостную форму. Мы не в состоянии воспринимать отдельные характеристики. Они всегда выступают частями общей картины. "Немой язык"¹, т.е. жесты, тон, окружение в целом, не говоря уже о культурных и социальных особенностях, невозможно отделить от разговорного языка. Произнесенное в отрыве от них слово не имеет никакого значения и не несет никакой смысловой нагрузки.

И дело не только в том, что одни и те же слова (например, "Было приятно с вами повидаться") могут быть услышаны и истолкованы по-разному. Их можно расценить как теплое или, наоборот, как неприязненное замечание; как проявление благосклонности или негативного отношения, что определяется характеристиками "немого языка", т.е. тоном и ситуацией, в которой происходит общение.

¹ *Silent Language* — так Эдвард Т. Холл назвал свою первую работу (Doubleday, 1959).

Более важно то, что фраза сама по себе, т.е. когда она не является неотъемлемой частью коммуникационной ситуации, смысла, "немого языка" и т.п., вообще не имеет абсолютно никакого значения.

Сама по себе она не в состоянии обеспечить коммуникацию, она не будет понята. По сути, она не может быть даже услышана. Если перефразировать старую поговорку, так часто используемую при обучении навыкам связей с общественностью, то можно сказать, что никогда нельзя сказать только слово; вместе с ним передается информация о человеке в целом.

Но нам также известно, что человек воспринимает лишь то, что он может воспринять. Точно так же, как ухо не способно слышать звуки выше определенной частоты, человек не может воспринимать то, что лежит за пределами его понимания. Конечно, с физической точки зрения он может слышать или видеть то, что ему сообщают, но он не в состоянии принять это, поэтому коммуникация не имеет место.

Это довольно необычный способ формулировки того, что учителям ораторского искусства было известно давно, хотя люди, практикующие коммуникацию, склонны снова и снова забывать об этом.

В произведении Платона *Федо*, которое является самым ранним из дошедших до нас трактатов по ораторскому искусству, Сократ отмечает, что человек должен говорить с другими людьми, исходя из их опыта, т.е. в разговоре со столяром, например, необходимо использовать жаргон и метафоры, понятные столяру, и т.д. Коммуникация должна идти на языке реципиента и использовать выражения, понятные ему. Этот язык также должен основываться на имеющемся опыте. От объяснений людям новых для них понятий толку мало, так как они не смогут воспринять эти высказывания, если последние не являются частью их собственного опыта. Они просто выходят за рамки возможностей их эмоционального восприятия.

В настоящее время мы знаем, что связь между опытом, восприятием и формированием понимания намного более неуловима и глубока, чем могли представить себе философы прошлого. Но один факт все же доказан и приводится в большинстве совершенно разных философских работ, примерами которых могут послужить такие, как, например, произведения швейцарца Пьяже, Б. Ф. Скиннера и Джерома Брунера (Гарвардский университет). Объект восприятия и понимание в обучающемся (будь то ребенок или взрослый человек) неотделимы друг

от друга. Мы не можем воспринимать, не размышляя, но, с другой стороны, мы также не можем формировать понимание без восприятия. Передача концепции невозможна, если реципиент не в состоянии воспринять ее, т.е. если она выходит за рамки его понимания.

Писатели часто говорят: "Если предложение четко не формулируется, это говорит о нестройности мышления. Это не предложение нужно исправить, а мысли, которые легли в его основу". В письме мы прежде всего стремимся общаться с самими собой. Нечеткое предложение выходит за рамки нашего понимания. Если работать над самим предложением, т.е. над тем, что обычно называют коммуникацией, то проблему мы все равно не решим. Нам прежде следует разобраться со своими внутренними концепциями. Только тогда мы сможем разобраться, какую именно мысль мы пытаемся высказать, и только после этого мы сможем выразить ее четко и понятно для других.

В процессе коммуникации (не имеет значения, с помощью какого из средств он протекает) прежде всего следует дать ответ на вопрос: не выходит ли эта коммуникация за рамки понимания получателя? Способен ли он воспринять ее должным образом?

Конечно, диапазон понимания — понятие психологическое и во многом (но не во всем) определяется физическими ограничениями человеческого организма. Однако, когда мы ведем речь о коммуникации, самыми значимыми ограничениями восприятия, как правило, являются культурные и эмоциональные, а не физические особенности человека.

Тот факт, что фанатиков не убеждают доводы рассудка, известен нам уже тысячи лет. Сегодня мы начинаем понимать, что дело не в том, что не хватает аргументов, — фанатики попросту не способны воспринять коммуникацию, выходящую за рамки их эмоций. Прежде всего необходимо изменить их эмоциональный настрой. Другими словами, говоря, что человек не хочет или не готов воспринимать доводы, мы подразумеваем, что он далек от реальности. Разница между здравомыслием и паранойей заключается не в способности воспринимать действительность, а в способности изучать и на основе опыта изменять свои эмоции.

К заключению о том, что восприятие зависит от наших возможностей постижения действительности, пришла сорок лет назад Мэри Паркер Фоллетт (например, в собрании статей под общим названием

Dynamic Administration, Harper's, 1941). Фоллетт утверждала, что расхождение во мнениях или конфликт чаще всего связаны не с четкими ответами на вопросы и не с чем-то очевидным. В большинстве случаев они являются результатом несовпадения разных восприятий. То, что А удается видеть весьма отчетливо, Б вообще не в состоянии увидеть. Таким образом, то, что утверждает А, не находит ровным счетом никакого отклика у Б, и наоборот. Фоллетт подчеркивала, что, вероятно, и тот и другой видит реальное положение дел, но каждый из них склонен замечать иной аспект. Мир — и не только материальный — многомерен. И в определенный момент времени человек может видеть лишь одно из множества его измерений или аспектов.

Люди редко осознают, что могут существовать и другие измерения, и то, что кажется нам таким очевидным и подтверждается нашими эмоциональными переживаниями, имеет другие грани, аспекты и оборотную сторону, которые, в свою очередь, приводят к совершенно новым ощущениям. История, которую я приводил выше, о слоне и трех слепцах, каждый из которых, наткнувшись на одну из частей странного животного (ногу, хобот и шкуру), приходил к своему выводу и продолжал упорно его придерживаться, является лишь простой метафорой, наглядно описывающей склад ума человека. Другими словами, коммуникация невозможна до тех пор, пока мы точно не знаем, что в состоянии понять реципиент (истинный коммуникатор) и почему.

2. *Коммуникации — это ожидание.* Мы, как правило, воспринимаем то, что готовы воспринять. В основном мы видим то, что хотим увидеть, и слышим то, чего ожидаем услышать. То, что неожиданное способно вызвать неприятие, не так уж важно, хотя большинство работ на тему коммуникации в бизнесе и правительстве свидетельствует как раз об обратном. Важно то, что непредвиденное и неожиданное вообще не достигает своей цели. Его не видят и не слышат, его игнорируют или неверно истолковывают — т.е. видят и слышат не то, что предполагалось.

Над этим постоянно экспериментировали последние сто лет, и результаты не оставляют никаких сомнений. Человеческий ум старается подогнать впечатления и стимулы под свои ожидания. Он активно сопротивляется любым попыткам заставить его изменить

первоначальные установки, т.е. воспринимать то, чего он не собирался воспринимать, и не воспринимать то, что он вначале собирался. Конечно, можно предупредить человеческий ум, что то, что он воспринимает, не соответствует его ожиданиям. Но для этого прежде всего требуется, чтобы мы сами отдавали себе отчет в том, что собирается воспринимать его ум. Кроме того, он требует очевидного сигнала ("это не то"), т.е. толчка, нарушающего установившуюся последовательность. Постепенное преобразование, при котором разум, судя по всему, поэтапно свыкается с мыслью, что воспринимаемое им — это далеко не то, что он должен был воспринимать изначально, не сработает. Оно скорее усилит ожидания и еще больше убедит в том, что то, что будет в действительности воспринято, и есть то, что ожидает воспринять получатель. Таким образом, прежде чем мы можем начать эффективную коммуникацию, мы должны точно знать, что ожидает увидеть и услышать получатель. Только тогда мы будем в состоянии понять, сможет ли коммуникация использовать его ожидания, и каковы они, а также разобраться в том, имеется ли потребность в "шоке отчуждения", ведь "пробуждение" прорывается сквозь ожидания реципиента и вынуждает его смириться с мыслью, что в данный момент происходит нечто непредвиденное.

3. *Коммуникация выдвигает требования.* Много лет назад психологи в своих исследованиях особенностей человеческой памяти столкнулись со странным явлением, которое в начале разрушило все их гипотезы. Чтобы проверить память, психологи составили список слов, который в течение разных промежутков времени показывали участникам эксперимента, стараясь таким образом протестировать их способности к запоминанию. В качестве механизма контроля использовался список из ничего не значащих слов. К удивлению исследователей, участники эксперимента (большая часть из них были студентами) проявили совершенно не одинаковые способности к запоминанию отдельных слов. Еще более удивительным было то, что они могли удерживать в памяти довольно много бессмысленных слов. Объяснение первого феномена довольно очевидно: слова — это не только информация, они также несут определенную эмоциональную нагрузку. Таким образом, слова с неприятными или чем-то угрожающими ассоциациями, как правило, подавляются, а слова с приятными ассоциациями, наоборот, запоминаются лучше. С тех пор

избирательное запоминание на основе эмоциональной ассоциации активно используется при разработке тестов для проверки эмоциональных расстройств и определения личностных характеристик людей.

А вот довольно высокий процент запоминаемости бессмысленных слов долгое время оставался загадкой. Ученые думали, что никто не запомнит слова, которые, в сущности, не имеют никакого значения. Но с годами стало ясно, что, несмотря на свою ограниченность, память на такие слова можно считать чисто "механической", и на эмоциональном уровне она не проявляет ни предпочтения, ни неприятия.

Подобное явление, хорошо известное каждому редактору газеты, выражается в высоком уровне читаемости и запоминаемости так называемых заполнителей — не относящейся к делу дополнительной информации, изложенной в трех-пяти строчках текста, которую включают в номер, чтобы сбалансировать газетную полосу. Почему же все хотят прочесть, а тем более запомнить, что при дворе давно всеми забытого герцога было модным носить разноцветные чулки? Или о том, когда и где был впервые использован разрыхлитель теста? И все же несомненно одно: эти ничего не значащие факты читают, и — что самое интересное — запоминают намного лучше, чем любую другую информацию, приведенную в дневном выпуске газеты, за исключением броских заголовков о произошедших накануне крупных катастрофах. Все дело в том, что заполнители не предъявляют к человеку никаких требований. Их запоминают именно благодаря их абсолютной бесполезности.

Коммуникация же — это всегда своего рода пропаганда. Собеседник, выступающий источником информации, всегда стремится донести что-то до своего слушателя. В настоящее время нам известно, что пропаганда намного действеннее, чем склонны думать рационалисты, твердо убежденные в возможностях открытого обсуждения, и склонны были думать и заставить поверить нас такие легендарные пропагандисты, как доктор Геббельс в нацистской Германии. И действительно, опасность всеохватывающей пропаганды заключается не в том, что в нее поверят, а в том, что люди вообще ничему не будут верить, и каждый случай обмена информацией будут подвергать сомнению. В конечном итоге ни одно из сообщений не доходит до получателя. Кто бы и что бы ни говорил, эти слова

расцениваются другими как требование, вызывают возмущение, и их, в сущности, никто не слышит. Конечным результатом всеохватывающей пропаганды является появление не фанатиков, а циников, а это, конечно, еще более опасно и разрушительно для общества.

Таким образом, коммуникация всегда предъявляет определенные требования. Она всегда требует, чтобы реципиент как-то изменился, что-то предпринял, во что-то поверил. Она всегда обращается к мотивации человека. Другими словами, если коммуникация соответствует стремлениям, ценностям и целям реципиента, то она оказывается весьма действенной. Если коммуникация противоречит его стремлениям, ценностям и мотивам, то существует вероятность того, что она так и не дойдет до получателя или в лучшем случае вызовет сопротивление с его стороны. Естественно,

в самом эффективном из своих проявлений коммуникация вызывает определенный переход — изменения личности, ценностей, убеждений и стремлений. Однако здесь мы имеем дело с редким экзистенциальным явлением, против которого настроены все главные психологические силы человека. Даже в Библии говорится, что Господь сначала ослепил Саула и только потом восстановил его зрение и сделал Апостолом Павлом. Коммуникация, направленная на преобразование, требует уступки. Таким образом, можно сделать вывод, что если сообщение хотя бы частично не отвечает ценностям реципиента, в общем и целом коммуникации не происходит.

4. Коммуникация и информация отличаются друг от друга и во многом даже противоречат друг другу, но это взаимозависимые понятия. Если коммуникация представляет собой восприятие, то информация — это логика. Следовательно, информация носит формальный характер и изначально не несет никакого смысла. Она, скорее, безлична, чем межличностна. Чем больше ее можно освободить от человеческого компонента, например от эмоций и ценностей, ожиданий и ощущений, тем более эффективной и надежной она будет. В этом случае она становится все более и более информативной.

Люди всегда сталкивались с проблемой — как выделить небольшую часть информации из массы получаемых сообщений, а именно из межличностных отношений, которые строятся на

восприятию. Люди всегда пытались выделить информативную составляющую из множества ощущений. Сегодня мы неожиданно для себя получили огромные возможности для обеспечения себя и других информацией. Это произошло как благодаря концептуальной деятельности логиков (в особенности символической логике Рассела и Уайтхеда, возникшей в 1910 году), так и благодаря техническому прогрессу в сфере обработки и запоминания данных, т.е. благодаря компьютеру и его поразительным возможностям хранить и передавать информацию. Другими словами, в настоящее время мы столкнулись с проблемой, противоположной той, с которой долгое время пыталось справиться человечество. Сегодня нам приходится решать проблему обработки информации как таковой, т.е. информации, лишенной какого-либо коммуникативного содержания.

Требования, предъявляемые к эффективной информации, противоположны тем, которые предъявляют к эффективной коммуникации. Информация, например, должна быть всегда конкретна. В ходе коммуникации мы воспринимаем целостную структуру, но в ходе информационного процесса мы передаем конкретные специфические данные. И действительно, информация прежде всего основана на принципе экономии. Чем меньше данных может понадобиться, тем качественнее будет информация. А избыток информации, т.е. данные, во многом превышающие истинную потребность в них, приводит к временному нарушению поступления информации. Оно не усиливает, а наоборот, ослабляет процесс коммуникации.

В то же время информация предполагает коммуникацию. Информация всегда закодирована. Для того чтобы получить, а тем более использовать ее, реципиенту необходимо знать и понимать ее код. А это требует предварительной договоренности, т.е. коммуникации. По меньшей мере, реципиент должен знать, о каких данных идет речь. Он получает от компьютера какие-то цифры, например данные о высоте горных вершин или о запасе наличных средств в Федеральном резерве? В любом случае он должен знать, о каких горах или о каких банках идет речь; только тогда эти сведения будут для него полезны, только тогда они станут информацией.

Прообразом информационной системы может послужить язык армии Австрийской империи до 1918 года. Этой

многонациональной армии, в которой офицеры, унтер-офицеры и рядовые зачастую говорили на разных языках и не понимали друг друга, удавалось обходиться менее 200 общеизвестными командами ("огонь", "вольно"), каждая из которых была однозначна и не вызывала никаких разночтений. Смысл всегда заключался в действии. И слова также запоминались в ходе и посредством действий, того, что бихевиористы сегодня называют модификацией поведения. Напряжение в австрийской армии после долгих лет активного национально-освободительного движения в регионе было очень серьезным. Социальное взаимодействие представителей различных национальностей, которые служили в одной воинской части, очень усложнилось, а иногда было попросту невозможным. Но информационная система функционировала вполне эффективно. Она носила исключительно формальный и строгий характер и была абсолютно логична в том, что каждое слово имело только одно значение. Этот пример также демонстрирует, что эффективность информационной системы зависит от готовности и способности ее разработчиков заранее обдумать, кому какая информация и по каким причинам нужна. Другими словами, эффективность информационной системы зависит от предварительной подготовки коммуникации.

Коммуникация доносит больше уровней значения, чем у нее имеется, и меньше уровней, чем она должна иметь в соответствии с результатами количественного анализа.

По правилам средневековой эстетики произведение искусства доносит идею на нескольких уровнях, как минимум на трех-четырех: буквальном, метафорическом, аллегорическом и символическом. Произведением искусства, которое наиболее полно применило эту теорию на практике, была *Божественная комедия* Данте. Если под информацией мы подразумеваем то, что поддается подсчету, то *Божественная комедия* вообще не несет в себе никакого объема информации. Но именно неясность выражения, множество уровней, на которых люди могут читать это произведение, — от сказки до грандиозного метафизического обобщения — делают его великолепным произведением искусства и воплощением прямой коммуникации, которым она и является для многих поколений читателей.

Другими словами, коммуникация может даже не зависеть от

информации. Действительно, в процессе идеальной коммуникации собеседники могут лишь делиться своими переживаниями, и к такой коммуникативной деятельности логика вообще неприменима. Первичным в таких коммуникативных ситуациях будет восприятие, а не информация.

Это краткое изложение того, что нам удалось на сегодняшний день узнать в этой области, является слишком грубым упрощением. Оно обходит вниманием несколько самых острых проблем психологии и восприятия. В нем ничего не говорится о большей части проблем, которые большинство студентов, занимающихся вопросами обучения и восприятия, сочтут самыми важными.

Но его целью был не обзор этих широких областей. Я не стремился уделить большого внимания таким аспектам, как обучение или восприятие. Меня больше всего интересовала коммуникация, в частности межличностные коммуникации в крупной организации, будь то коммерческое предприятие, государственное учреждение, университет или вооруженные силы.

Эту главу могут также раскритиковать за ее банальность и очевидность представленных в ней фактов. Кто-то может сказать, что все мои утверждения вряд ли способны кого-то удивить, поскольку это прописные истины, известные всем и каждому. Не буду спорить, так ли это, но одно знаю наверняка: далеко не все люди поступают так, как здесь написано. Несмотря на то, что вполне логично было бы реализовывать на практике эти на первый взгляд простые и очевидные постулаты, в очень многих организациях этого не происходит, что, к сожалению, перечеркивает наши многолетние искренние и очень серьезные усилия, направленные на совершенствование организационной коммуникации.

ПОЧЕМУ НЕ РАБОТАЕТ КОММУНИКАЦИЯ ПО НИСХОДЯЩЕЙ

Что же могут дать нам наши знания и опыт для повышения эффективности коммуникации внутри организаций, а также для установления причин наших неудач в прошлом и предпосылки успеха в будущем?

В течение многих веков люди пытались использовать коммуникации по нисходящей. Однако, как бы мы ни старались, они все равно не

работают.

Они не работают, во-первых, потому, что сосредоточены на том, что хотим сказать *мы*. Другими словами, оно предполагает, что процесс коммуникации осуществляет говорящий. Но нам известно, что он всего лишь говорит. Эффективность коммуникации во всем зависит от готовности реципиента. Мы же все время пытались оказать воздействие на говорящего, особенно на менеджера, администратора, командира, чтобы сделать его более продуктивным коммуникатором. По нисходящей линии все коммуникации сводятся к приказам и распоряжениям, т.е. к заранее заданным сигналам. Человек не может передавать по нисходящей линии сообщения, связанные с пониманием, не говоря уже о мотивации. Для этого необходима коммуникация по восходящей линии — от тех, кто воспринимает, к тем, кто стремится достичь их уровня восприятия.

Это отнюдь не означает, что менеджеры должны прекратить работать над ясностью своей мысли во всем, что они говорят или пишут, — совсем наоборот. Но это означает, что то, как мы выражаем мысль, определяется только после того, как мы понимаем, что мы будем говорить. Этому нельзя научиться, просто разговаривая с кем-то, как бы хорошо мы это ни делали. Записка для сотрудников, насколько бы хорошо она ни была составлена, будет лишь пустой тратой времени и сил, если автор не знает, что способны и готовы воспринять и выполнить эти люди. Она будет пустой тратой времени и сил, если будет основана на восприятии говорящего, а не слушающего.

Но и слушание также не работает. Сорок лет назад Школа человеческих отношений Элтона Мэйо выявила неспособность традиционного подхода к коммуникации решить существующие проблемы. Ее рекомендации² сводились к повышению эффективности слушания. Теперь руководитель должен был начинать не с того, что он хочет донести, а с того, что подчиненные стремятся узнать, чем интересуются, т.е. к чему они восприимчивы. До настоящего времени это предписание Школы человеческих отношений остается классической формулой, хотя используют его лишь в редких случаях.

² В частности, разработанные Мэйо в двух его книгах: *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Harvard Business School, 1933) и *The Social Problems of an Industrial Civilization* (Harvard Business School, 1945).

Естественно, слушание — это обязательное требование процесса коммуникации. Но его недостаточно, и само по себе оно работать не может. Слушание предполагает, что начальник понимает, что ему говорят. Другими словами, оно предполагает, что подчиненные могут вступать с ним в процесс коммуникации. Однако трудно представить, что подчиненный должен уметь делать то, чего не может его руководитель. В сущности, нет никаких причин это предполагать. Иными словами, нет причин верить, что в результате слушания будет меньше недоразумений и непонимания, чем в результате говорения. Кроме того, теория слушания не принимает во внимание того факта, что коммуникация сопряжена с определенными требованиями.

Слушание не выявляет предпочтений и желаний подчиненного, его ценностей и стремлений. Оно может пояснить причины непонимания, но при этом не закладывает основы для истинного понимания.

Я не говорю, что слушание не нужно. Я не утверждаю также, что тщетность коммуникации по нисходящей предоставляет нам твердые доводы против старания хорошо писать, четко и ясно выражать свои мысли и говорить на языке, доступном для получателя, а не на своем профессиональном жаргоне. На самом деле то, что коммуникация должна быть восходящей (или, скорее, что начинать следует всегда с получателя, а не отправителя, что является и основополагающим принципом концепции слушания) — совершенно разумно и естественно. Но слушание — это всего лишь отправная точка.

Большой объем более качественной информации не решает проблемы коммуникации и не устраняет отсутствие взаимопонимания. Напротив, чем больше информации, тем больше потребность в эффективной коммуникации. Другими словами, чем больше информации поступает, тем большее непонимание может возникнуть между отправителем и получателем. Следовательно, информационный взрыв требует более эффективной коммуникации.

Чем более обезличенным и официальным является информационный процесс, тем больше он зависит от предварительного согласия относительно смысла и применения информации. Далее, чем активнее информационный процесс, тем более обезличенным и формальным он становится, тем больше он будет разделять людей и требовать от них отдельных — и вместе с тем более серьезных — усилий

по пересмотру межличностных, коммуникативных отношений. Можно сказать, что эффективность информационного процесса будет все больше зависеть от наших коммуникативных способностей, а при отсутствии эффективной коммуникации (т.е. как в настоящее время) информационная революция не может генерировать информацию, она может предоставлять только данные.

Информационный взрыв является самой убедительной причиной для проведения определенной работы в сфере повышения эффективности коммуникации. На самом деле все большее нарушение взаимопонимания между менеджерами и рядовыми работниками, между бизнесом и правительством, между преподавателями и студентами и т.д. в определенной степени свидетельствует о значительном увеличении объема информации без соответствующего улучшения качества коммуникации.

ЧТО МОГУТ МЕНЕДЖЕРЫ

Можем ли мы сказать что-нибудь конструктивное о коммуникации? Можем ли мы что-то изменить в этой области? Да, мы можем сказать, что коммуникацию следует начинать с потенциального получателя, а не отправителя сообщения. В традиционной организации мы должны начинать сверху. Нисходящая коммуникация работать не может и не работает. Она начинается только *после* того, как была успешно осуществлена восходящая коммуникация. Здесь речь идет больше о реакции, чем о действии, об отклике, чем об инициативе.

Мы также знаем, что недостаточно только слушать. Коммуникация по восходящей должна сосредоточиваться на том, что одинаково эффективно могут воспринять и отправитель и получатель; на том, что близко и знакомо им обоим. Коммуникация должна учитывать, что может послужить побудительным мотивом для потенциального реципиента. С самого начала она должна учитывать его ценности, убеждения и стремления.

Таким образом, можно сказать, что обязательным условием эффективной коммуникации в организации является целевое управление. Оно требует от подчиненного тщательного обдумывания ситуации и высказывания руководителю своих собственных выводов

относительно его личного вклада в деятельность организации или отдельного ее подразделения.

Замечания подчиненного часто становятся для его начальника неожиданностью. На самом деле основная цель в данном случае заключается в выявлении расхождений в восприятии руководителя и рядового сотрудника. Но восприятие имеет определенный фокус, и в центре внимания оказывается то, что знакомо им обоим. Осознание того факта, что они видят одну и ту же действительность по-разному, уже само по себе является коммуникацией.

Целевое управление обеспечивает потенциальному реципиенту (в нашем случае речь идет о подчиненном в организации) доступ к опыту, который должен ему помочь разобраться во всем происходящем. Ему предоставляют доступ к реальному процессу принятия решений, к приоритетам проблем, к выбору между тем, что человеку нравится делать и чего требует от него конкретная ситуация. Но самое главное, он получает доступ к ответственности за принятие решений. Возможно, он смотрит на ситуацию не так, как его начальник; по сути, так действительно бывает очень редко, да и не должно. Но при этом он может осознать всю сложность положения руководителя или того факта, что трудности зависят не от начальника, что они во многом обусловлены самой ситуацией.

Такая коммуникация, даже если в итоге в ответ на свои выводы подчиненный получит отрицательный ответ, сосредоточена на устремлениях, ценностях и мотивации потенциального реципиента. В сущности, все начинается с вопроса: "Что бы вы *хотели* сделать?" Возможно, все закончится приказом: "Я настаиваю, чтобы вы сделали то-то и то-то". Но такая коммуникация как минимум вынуждает руководителя осознать, что он отмахивается от желаний своего подчиненного. Ему приходится объяснять, а иногда также пытаться убедить собеседника. По крайней мере, он знает о существовании проблемы, и это известно также и его подчиненному.

Кроме того, основой для эффективной коммуникации является оценка результатов деятельности, основанная на том, что сотрудник способен делать и сделал хорошо, а также обсуждение направления развития работника. Оба этих процесса базируются на том, что действительно волнует подчиненного; они отображают его восприятие и обобщают его ожидания. Они превращают коммуникацию в

инструмент работника, а не в требование, выдвигаемое перед ним руководством.

Все это лишь примеры, причем довольно несодержательные. Хотя, возможно, они демонстрируют главный вывод, к которому приводит наш, зачастую отрицательный, опыт коммуникации и вся работа над изучением, памятью, восприятием и мотивацией: для эффективной коммуникации нужен общий опыт.

Коммуникации вообще не могло бы существовать, если бы ее рассматривали только как связь между "я" и "ты". Коммуникация работает лишь от одного из нас к другому. Коммуникация в организации (возможно, в этом и заключается основной урок, который преподносят наши коммуникативные неудачи, и главная оценка нашей потребности в эффективной коммуникации) не является *средством* организации. Это *образ действий, определенный метод* организации.

39

МЕХАНИЗМЫ КОНТРОЛЯ, КОНТРОЛЬ И МЕНЕДЖМЕНТ

Механизмы контроля и контроль — Основные характеристики механизмов контроля — Механизмы контроля при установке целей и формировании ценностей — Механизмы контроля для оценки измеряемых и неизмеримых событий — Требования к механизмам контроля — Экономия — Смысл — Механизмы контроля определяются стратегией — Уместность — Согласованность — Своевременность — Простота — Механизмы контроля должны функционировать — Окончательный контроль организаций — Механизмы контроля и дух организации

В лексиконе общественно-социальных институтов английское слово "controls" (механизмы контроля) — это отнюдь не форма множественного числа от существительного "control" (контроль). Механизмы контроля не просто обеспечивают больший контроль, чем обычный; эти два понятия в контексте социальных институтов вообще имеют разное значение. Синонимами механизмов контроля являются оценка и информация. Синонимом контроля является направление на нужный курс. В то время как механизмы контроля относятся к средствам, контроль — это конечный результат. Механизмы контроля имеют дело с фактами, т.е. событиями прошлого. Контроль связан с ожиданиями, т.е. будущим. Механизмы контроля по своей сути носят аналитический характер и имеют отношение к тому, что было и что есть. Контроль носит нормативный характер и касается того, что должно быть.

Мы приобретаем все большие способности в деле разработки механизмов контроля в бизнесе и других социальных институтах, используя для этого различные достижения в сфере технологий.

Особенно мы преуспели в применении инструментов логики и математики к событиям, происходящим в социальной организации, а также в сфере быстрой обработки и анализа больших массивов данных. Что же это означает применительно к контролю? Какие конкретные требования, выдвигаемые перед этими усовершенствованными механизмами контроля, позволят нам обеспечить наших менеджеров более эффективным контролем? Ведь, исходя из задачи менеджера, механизмы контроля являются лишь средствами для достижения цели, а целью является сам контроль.

Наш обычный язык и его применение не оставляют никаких сомнений относительно того, что проблема тут действительно существует. Человеком, ответственным за разработку механизмов контроля в организации, является финансовый директор или главный бухгалтер. Однако большинство, если вообще не все руководители, включая почти всех финансовых директоров, считают грубым нарушением своих обязанностей, если они сами будут пользоваться собственными механизмами контроля для осуществления надзора в организации. Они будут утверждать, что это сделает компанию совершенно неконтролируемой.

Причины этого очевидного парадокса кроются в сложности как человеческого существа, так и социальной задачи.

Если говорить о человеке в социальном институте, то механизмы контроля должны стать для него личной мотивацией и в итоге обеспечить контроль над ним. Система контроля в человеко-социальной ситуации не является механической — это система волевая. Но дело даже не в том, что нам очень мало известно о воле. Прежде чем информация, полученная в результате применения механизмов контроля, сможет стать предпосылкой для дальнейших действий, ее необходимо еще правильно интерпретировать, т.е. перевести информацию из одного вида в другой, который мы называем *восприятием*.

В социальном институте есть также вторая сложность, второй "принцип неопределенности". Почти невозможно предвидеть варианты реакции, которая последует в связи с тем или иным развитием событий в социальной ситуации.

Мы можем — и действительно делаем это — встроить

механизмы контроля в аппарат, который автоматически замедлит частоту вращения, если он превысит установленный лимит. И мы можем сделать это либо с помощью механических средств, либо с помощью инструментов, указывающих человеку-оператору, какова истинная частота вращения, и предоставляющих ему точную и однозначную инструкцию снизить эту частоту при достижении индикатором определенной точки. Но результаты контроля, указывающие на снижение прибылей, ни в коем случае не свидетельствуют об обязательном дальнейшем повышении цен, не говоря уже о том, чтобы указать, насколько их необходимо повысить; результаты контроля, подтверждающие сокращение объема продаж, не говорят о том, что необходимо во что бы то ни стало снизить цены, и т.п. Можно привести множество других, не менее вероятных реакций на такие ситуации (их, как правило, так много, что все заранее предвидеть просто невозможно), и при этом происходящее событиеникак не подскажет, какая из этих реакций возможна, не говоря уже о том, чтобы указать, будет она правильной или нет. Событие может само по себе ничего не значить. Но даже если это не так, никто не может сказать, каково его истинное значение. И вероятность того, что оно окажется значимым — намного более важная информация, чем событие само по себе, и ее, к сожалению, как правило, невозможно получить путем анализа события.

Социальные ситуации требуют решения, основанного на предпосылках, но эти предпосылки в большинстве случаев должны касаться не четко зафиксированного события, а будущего, т.е. ожиданий, которым не присуща никакая вероятность, но о которых можно судить лишь исходя из их правдоподобности. Ведь в социальной среде, в которой невозможно выявить и учесть периодичность (и которую, впрочем, следует рассматривать как весьма маловероятное явление, по крайней мере, в наших незначительных временных рамках), установленных фактов относительно будущего не существует.

ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕХАНИЗМОВ КОНТРОЛЯ

Существуют три основные характеристики механизмов

контроля на бизнес-предприятии.

1. *Механизмы контроля не могут быть ни объективными, ни нейтральными.* Оценивая скорость падения камня, мы никак не связаны с самим событием. Оценивая этот показатель, мы не изменяем самого события, а оценка события в свою очередь никак не изменяет нас, наблюдателей. Оценивание физических явлений является объективным и нейтральным.

В сложной ситуации восприятия, т.е. в любой социальной ситуации, с которой нам приходится иметь дело в бизнес-корпорации, акт оценивания не является ни объективным, ни нейтральным. Он носит субъективный характер и исходит из реально существующей потребности организации. Акт оценивания изменяет как само событие, так и самого наблюдателя, поскольку он модифицирует его восприятие, если не сказать, что он, в сущности, полностью формирует это восприятие. События в социальной ситуации приобретают значимость после того, как их выделяют из общей массы и начинают оценивать по отдельности. Независимо от того, насколько научную стратегию мы применяем, сам факт, что для дальнейшего контроля выделен тот или иной набор явлений, свидетельствует о том, что к ним относятся серьезно и считают довольно значимыми.

Любой человек, который становился свидетелем внедрения бюджетной системы, видел, как все происходит. На длительное время — а в некоторых компаниях и навсегда — соблюдение бюджетных показателей приобретает большее значение, чем то, что призван измерять и оценивать этот бюджет, т.е. реальные показатели экономической деятельности. Менеджеры, впервые столкнувшись с бюджетной системой, зачастую намеренно сдерживают продажи и сокращают прибыли лишь ради того, чтобы позднее их не обвинили в несоблюдении бюджета. Для того чтобы восстановить равновесие, понадобится многолетний опыт и очень смысленный директор по бюджету. Есть немало руководителей научно-исследовательских работ, которые убеждены, что большим преступлением будет получить результаты исследования, использовав для этого меньше бюджетных средств, чем предполагалось ранее, чем вообще не получить никаких результатов, но при этом полностью израсходовать выделенный их подразделению

бюджет.

Механизмы контроля в любом социальном институте, например в бизнес-компании, связаны с формированием целей и ценностей. Они не носят объективного характера, они вызваны настоятельной моральной потребностью. Единственным способом избежать нежелательной ситуации — это обеспечить руководителя таким количеством механизмов контроля, при котором вся система утрачивает свою значимость и превращается в простое сотрясение воздуха.

Возможно, с этой точки зрения злоупотребление новыми возможностями в сфере обработки данных — т.е. как инструментом для перемалывания огромных массивов ничего не значащей информации, в котором сегодня можно обвинить каждого неопытного компьютерного пользователя, — может в итоге оказаться благом.

Но обеспечивать безопасность механизмов контроля, делая их абсолютно бесполезными, — это вряд ли можно назвать правильным способом использования наших возможностей в этой сфере. Следует исходить из осознания того факта, что механизмы контроля формируют видение. Они изменяют как оцениваемые события, так и самого наблюдателя, наделяют события не только определенным значением, но и ценностью. А это, в свою очередь, подразумевает, что основной вопрос звучит не "Каким образом мы осуществляем контроль?", а "Что мы оцениваем в своей системе контроля?"

2. *Механизмы контроля должны сосредоточиваться на результатах.* Бизнес (как и любой другой социальный институт) существует для внесения определенного вклада в жизнь общества, в процветание экономики и в развитие отдельной личности. Вследствие этого *результаты* бизнес-деятельности существуют только извне — в экономике и в обществе — и неотделимы от клиента, от пользователя этих результатов. Только клиент позволяет организации получать прибыль. Все, что находится внутри бизнес-компании (производство, маркетинг, исследования и т.д.), создает лишь затраты, являясь исключительно центром затрат.

Другими словами, управленческая сфера занимается лишь издержками, а результаты относятся к предпринимательской деятельности.

Однако мы все еще не располагаем точной и достоверной информацией относительно внешних факторов. Ее не только сложнее всего собрать, принимая во внимание тот уровень, которого не может достичь ни одна организация и на котором она могла бы получать и накапливать значимую информацию извне; здесь речь идет о практически невыполнимой задаче. Нам, прежде всего, не хватает значимых предпринимательских концепций. Саму задачу мы тоже все еще не осмыслили в полной мере, по крайней мере на сегодняшний день. А вот век упорного анализа внутренних управленческих процессов, событий и данных, упорной и умелой работы над отдельными операциями и задачами внутри организации не имеет себе равных с точки зрения предпринимательской деятельности.

Мы можем без особого труда фиксировать, а значит измерять производительность, т.е. прилагаемые усилия. Мы располагаем очень ограниченным набором инструментов для фиксирования и измерения эффектов, т.е. внешних факторов. Даже самый эффективный производитель гибких штыревых антенн не мог больше оставаться в бизнесе. Даже от самого продуктивного технического отдела мало пользы, если он разрабатывает не тот продукт. До настоящего времени филиалами американских корпораций на Кубе управляли превосходно, и они, очевидно, были самыми прибыльными из американских предприятий на территории Латинской Америки и, конечно же, причиняли меньше всего беспокойства. Однако это не имело особого значения для их дальнейшей экспроприации. Я даже осмелюсь заявить, что в период крупномасштабной экспансии корпорации ИВМ в 1950-1960-х годах мало кто обращал внимание на эффективность деятельности этих предприятий. Все дело было в том, что основополагающая предпринимательская идея была верной и обеспечивала желаемые результаты.

К внешней стороне — сфере результатов — доступ получить намного сложнее, чем к тому, что происходит внутри организации. Центральной проблемой, с которой сталкивается руководитель любой крупной организации, является его изоляция

от внешнего мира. Это относится и как к президенту Соединенных Штатов Америки, так и к президенту компании United States Steel. Таким образом, современной организации необходимы искусственные органы чувств для постижения происходящего извне. И если современные механизмы контроля могут принести нам значимую пользу, то это касается в первую очередь данной сферы.

3. Механизмы контроля нужны как для событий, поддающихся оценке, так и для событий, не поддающихся ей. Бизнес, как и любая другая сфера деятельности человека, обеспечивает результаты, которые невозможно измерить. Любой опытный руководитель знает компании или отрасли, которые обречены на угасание потому, что они не могут привлечь или удержать компетентных людей. Всякому опытному руководителю также известно, что это намного более значимый факт деятельности компании или отрасли, чем отчет о прибылях за прошлый год. Любого рационального позитивиста, который попытался бы указать руководителю на то, что такой отчет ничего не значит и отражает проблему, которая, по сути, уже и не проблема, ждало бы незамедлительное и вполне заслуженное увольнение. И все же этот отчет невозможно ни четко определить, ни измерить. Его можно назвать как угодно, но только не нематериальным; на самом деле он вполне осязаем, просто не поддается измерению. И результаты, поддающиеся измерению, редко проявляются в течение ближайшего десятилетия.

Однако бизнес-компания дает также вполне измеряемые и оцениваемые результаты, которые имеют определенный смысл и значимость. Все они имеют отношение к прошлым экономическим показателям. Их можно довольно просто оценить с помощью весьма конкретной меры экономического мира — денег.

Но это еще не означает, что мы имеем дело с материальными средствами. На самом деле большая часть вещей, оцениваемых нами в денежном эквиваленте, является абсолютно неосязаемой (вспомним хотя бы такое явление, как падение рыночных цен). Но при этом они сами вполне поддаются оценке.

К этому заключению нас приводит утверждение, что результаты, поддающиеся измерению, являются неким свершившимся фактом и уже отошли в прошлое. Относительно будущего никаких четких фактов у нас быть не может. Кроме того, к такому выводу приводит

нас также то, что события, поддающиеся оценке, являются внутренними для организации, а не внешними. Значимые преобразования во внешней среде, которые привели к угасанию отрасли гибких штыревых антенн и стремительному взлету компании IBM, не говоря уже об экспроприации кубинских филиалов американских корпораций, нельзя оценить, не осуществляя контроль, чтобы не оказалось слишком поздно.

Таким образом, равновесие между тем, что поддается и не поддается измерению, является центральной и вечной проблемой менеджмента и сферы принятия поистине значимых решений.

Меры, не растолковывающие предпосылок, легших в основу утверждений относительно не поддающихся оценке результатов (по крайней мере, параметры или ограничения), уводят в неверном направлении. В сущности, они предоставляют ложную информацию. И все же чем больше аспектов в областях, поддающихся измерению, мы можем оценить, тем больший соблазн появляется обращать на них как можно больше внимания. Следовательно, возникает более серьезная опасность, что то, что на первый взгляд кажется более эффективными механизмами контроля, будет на самом деле подразумевать меньше контроля, если вообще не приведет к бесконтрольному бизнесу.

ТРЕБОВАНИЯ К МЕХАНИЗМАМ КОНТРОЛЯ

Чтобы менеджер имел контроль, механизмы контроля должны удовлетворять следующим требованиям:

- быть экономичными;
- быть значимыми;
- быть уместными;
- быть сочетаемыми;
- быть своевременными;
- быть простыми;
- быть функциональными.

1. *Контроль как принцип экономии.* Чем меньше усилий требуется приложить для осуществления контроля, тем лучше разработана система управления. Чем меньше механизмов

контроля может понадобиться, тем более эффективными они, вернее всего, будут. И действительно, увеличение числа механизмов контроля вовсе не обеспечивает более эффективного контроля и приводит лишь к большей путанице.

Таким образом, менеджер при разработке или использовании системы механизмов контроля должен прежде всего ответить на следующий вопрос: "Какой минимальной информацией я должен располагать для осуществления контроля?"

Разные менеджеры могут ответить на этот вопрос по-разному. Управляющему финансами корпорации необходимо знать лишь общую сумму средств, вложенных в материально-производственные запасы, а также то, увеличивается или уменьшается эта сумма. Начальник отдела сбыта должен располагать самыми подробными данными о нескольких продуктах и ассортименте товаров, которые вместе составляют 70% материальных запасов. Но общая сумма запасов для него не так важна. Как правило, и управляющему финансами, и начальнику отдела сбыта компании не нужны все цифры, они могут понадобиться им один-два раза в год. Для того чтобы они смогли получить полное представление о ситуации, достаточно относительно небольшой выборки. Но клерку, занимающемуся учетом товаров на складе, необходимы ежедневные и весьма подробные цифры.

Возможности компьютера выдавать огромные массивы информации не повышают эффективность механизмов контроля. Напротив, контроль приводит к вопросу: какое *наименьшее* число отчетов и статистических данных необходимо для осмысления явления и его предупреждения? Затем возникает еще один вопрос: какое минимальное количество данных, касающихся этого явления, обеспечит достаточно точную картину происходящего?

2. *Механизмы контроля должны иметь смысл.* Это означает, что для того, чтобы оценить события, механизмы контроля должны быть либо значимыми сами по себе (например, положение компании на рынке), либо быть симптомами, по меньшей мере, потенциально значимых изменений ситуации, как, например, внезапное резкое увеличение текучести кадров или случаев невыхода сотрудников на работу без уважительной причины.

Никогда не следует оценивать мелкие, незначительные события. Обеспечить эффективный контроль можно, только контролируя несколько событий, которые могут оказать значительное воздействие на качество работы и конечные результаты. Попытки контролировать бесчисленное количество событий, не играющих особой роли при повышении эффективности работы или достижении поставленных целей, могут привести к полной утрате контроля.

Механизмы контроля всегда необходимо связывать с ключевыми задачами и приоритетами, основными видами деятельности и с так называемыми "областями совести" (подробнее об этом мы поговорим в главе 42). Другими словами, механизмы контроля должны строиться на определении сущности нашего бизнеса, его будущего и того, каким ему следует быть.

МЕХАНИЗМЫ КОНТРОЛЯ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ СТРАТЕГИЕЙ

Те аспекты, которые не играют существенной роли в ходе достижения целей корпорации, можно оценивать не так часто и то лишь для предупреждения ухудшения положения. Их следует контролировать строго в виде исключения, т.е. необходимо установить четкий критерий и проводить периодические измерения на основе образцов. Следует обращать внимание лишь на значительные отклонения от принятой нормы и сообщать о них.

Тот факт, что мы можем измерить что-то, еще не является причиной для того, чтобы действительно делать это. Именно этому менеджер должен придавать особое значение? Именно на это должен обращать внимание менеджер? Это действительно полностью отражает реальное положение дел в корпорации? Именно на этом следует сосредоточить контроль для выбора направления, предполагающего наименьшие затраты усилий?

Если в ходе формирования механизмов контроля мы не поставим эти вопросы, то в итоге будем иметь неуправляемый бизнес и увеличивать количество данных управления до тех пор, пока регистрировать их будет попросту невозможно.

3. *Механизмы контроля должны отвечать характеру и сути оцениваемых явлений.* Возможно, это самая важная характеристика, хотя при разработке механизмов контроля ее учитывают меньше всего.

Поскольку механизмы контроля оказывают столь значимое воздействие, подбор правильных механизмов более чем важен. Для того чтобы они предоставляли верное видение и стали предпосылкой для эффективных действий, измерение также должно быть подходящим. Оно должно представлять оцениваемые события в правильной с точки зрения структуры форме. Одной формальной логической обоснованности тут недостаточно.

Об официальных жалобах, т.е. претензиях, поступающих от сотрудников, как правило, говорят, что они составляют пять жалоб на тысячу сотрудников в месяц. Формально это действительно так. Но так ли это с точки зрения структуры? Или это неправильная посылка? Такой отчет создает впечатление, что среди сотрудников жалобы распределяются случайным образом. Кажется, что отчет свидетельствует о том, что число жалоб определяется под воздействием U-образного гауссова распределения. Кроме того, на основе этого первого впечатления напрашивается вывод, что они являются незначительной проблемой, особенно если нам действительно каждый месяц приходится иметь дело только с пятью жалобами на тысячу сотрудников. Следовательно, несмотря на формальную обоснованность, эта мера искажает действительность и дезинформирует менеджеров, не говоря уже о том, что уводит их в неверном направлении.

Претензии и жалобы — это явления социального характера. Физической природе подобные явления неизвестны. А социальные события почти никогда не подвергаются нормальному распределению, с которым мы сталкиваемся в материальном мире. Нормальное распределение социальных событий почти всегда экспоненциально, оно, как правило, графически отображается в виде гиперболы. Другими словами, за весь год в большинстве цехов предприятия, на котором работает 95% кадрового состава организации, не возникает вообще ни единой жалобы. Однако на один отдел, в котором работает незначительное количество сотрудников, приходится такой высокий процент

высказываемых претензий, что пять на тысячу может означать (а в реальной ситуации, из которой я почерпнул эти цифры, так и было) одну серьезную жалобу на человека в год. Если речь идет о цехе общей сборки, через который проходит вся продукция, и если рабочие этого цеха начинают бастовать вследствие пренебрежения их претензиями высшим руководством, которое пошло по неверному пути из-за своих собственных механизмов контроля, то последствия могут оказаться просто разрушительными. Это может привести к банкротству и прекращению существования компании.

Подобным образом 90% объема деловых операций обычно представляют 2—5% продуктов компании; 90% заказов по количеству покрывают всего 4-5% всего объема продаж, но составляют 90% (или даже больше) расходов.

Современный стратегический самолет-бомбардировщик может состоять из миллиона деталей. Но 90% расходов будут представлены лишь небольшим числом частей (примерно 50 или около того), как и 90% затрат на ремонт и техобслуживание, хотя, к сожалению, 90% вложенных денежных средств и 90% затрат на профилактическое обслуживание лишь в редких случаях предполагают одни и те же детали.

Практически все инновации в исследовательской лаборатории, независимо от их значимости, появляются вследствие деятельности ограниченного числа исследователей. И неизменно 80% дистрибьюторов компании в лучшем случае продвигают 20% продукции, в то время как 10% (или даже меньше) обеспечивают от двух третьих до трех четвертых общего объема продаж.

Большая часть оценок показателей продаж — как торгового персонала в целом, так и отдельных торговых представителей — свидетельствует об общих прибылях от произведенных операций. Но на многих коммерческих предприятиях эта цифра в качестве меры эффективности не подходит. Одна и та же сумма может подразумевать значительные прибыли, их полное отсутствие или внушительные убытки, если принять во внимание ассортимент проданных товаров. Таким образом, цифра, отражающая безусловные продажи, никак не связанная с ассортиментом товаров, вообще не обеспечивает никакого контроля — ни для отдельного торгового представителя, ни для начальника отдела сбыта, ни для

высшего руководства.

Все это элементарно. И все же создается впечатление, что знают это очень немногие менеджеры. Традиционные информационные системы, особенно бухгалтерский учет, больше скрывают, чем раскрывают уместность мер. (В частности, распределение накладных расходов, как правило, делает неясным действительное распространение экономических и социальных явлений.)

При отсутствии механизмов контроля, раскрывающих истинную структуру событий, менеджеру не хватает не только знаний. Он будет все чаще и чаще допускать ошибки, так как бремя ежедневных обязанностей вынуждает его распределять энергию и средства прямо пропорционально *количеству* событий. Отмечается постоянная тенденция направления энергии и средств туда, где от них может быть наименьшая отдача, т.е. на огромное число явлений, которые в сумме практически ничего не меняют.

4. *Меры должны соответствовать оцениваемым событиям.* Выдающийся логик и философ Альфред Норт Уайатхед (1861-1947) предупреждал об ошибке подмены конкретности. Мера не становится более точной, если цифра будет представлена с точностью до шести десятых, хотя явление лучше всего было бы представить, скажем, в промежутке между 50 и 70% (и возможная погрешность может быть плюс-минус 20%). Это и есть ошибка подмены конкретности — большая неточность реальности, которая способна только ввести аналитика в заблуждение.

Важно знать, что то или иное явление нельзя оценить со всей точностью, но можно описать в определенных пределах или с определенной степенью значимости. Фраза "наша доля рынка составляет 26%" звучит убедительно и точно. Но, как правило, это утверждение настолько далеко от реальности, что теряет всякий смысл. По сути, оно означает: "Пусть на рынке мы и не занимаем лидирующего положения, но в то же время выступаем и не на самых последних ролях". Но и это утверждение вызывает не больше доверия.

Только менеджер может решить, какое средство измерения соответствует рассматриваемому явлению. Он должен знать, в каких случаях приближенное значение будет предпочтительнее

точной цифры, получение которой потребовало напряженной и кропотливой работы. Менеджер должен отдавать себе отчет, когда целый диапазон допустимых значений может оказаться точнее одной, даже довольно точной цифры. Он должен сознавать, что "больше" и "меньше", "раньше" и "позже", "выше" и "ниже" - это количественные понятия, которые зачастую оказываются более точными и информативными, чем конкретные цифры или четкие диапазоны допустимых значений.

5. *Механизмы контроля должны быть своевременными.* Временная характеристика механизмов контроля очень важна. Частые измерения и быстрое предоставление информации вовсе не являются предпосылкой более продуктивного контроля, больше того, они могут даже мешать эффективному контролю. Временная составляющая механизмов контроля должна соответствовать продолжительности оцениваемого события.

В последнее время особую популярность приобрели разговоры о механизмах контроля в режиме реального времени, которые предоставляют данные постоянно и без промедления. Действительно, иногда возникают события, при которых механизмы контроля в режиме реального времени весьма желательны. Если экспериментальная серия антибиотиков в ферментационном чане портится из-за того, что температура или давление отклоняется от весьма узких допустимых пределов в течение довольно короткого промежутка времени, то необходимость непрерывного мониторинга в режиме реального времени не вызывает никаких сомнений. Однако подобных механизмов контроля требуют не так уж много событий. А в отношении большей части из них такие механизмы применять вообще невозможно. Реальное время — это неверный диапазон времени для обеспечения настоящего контроля.

Ребенок, посадив овощи, бывает настолько нетерпелив, что готов рвать редиску, как только появляются листья, чтобы проверить, есть ли корнеплод. Это и есть контроль в режиме реального времени в худшем из своих проявлений.

Когда на рынок выводится новый продукт, возможно, менеджеру по продукту понадобятся ежедневные отчеты с тестовых рынков, которые во многом напоминают контроль в режиме реального

времени. Но шесть месяцев спустя, когда ему удастся разработать стратегию продвижения и реализации продукта, ежедневные отчеты в режиме реального времени могут привести лишь к тому, что он станет "вырывать редиску, чтобы убедиться, что корнеплод завязался". К этому времени ему придется задумываться над тем, в каких временных рамках и областях ему необходимо добиться конкретных результатов, чтобы в итоге достичь поставленных целей. Позднее он также должен будет обратить самое пристальное внимание на оценку результатов в критические моменты. Но если он будет слишком много значения придавать ежедневным измерениям в режиме реального времени, то, скорее всего, введет в заблуждение своих коллег и себя самого, что в итоге способно испортить даже самую лучшую стратегию.

Подобным образом попытка постоянной оценки динамики исследовательской деятельности, вероятно, приведет к сильной путанице в результатах. Конкретный временной промежуток, отведенный на исследование, как правило, оказывается довольно длительным. Один раз в два-три года динамика развития исследования и достигнутые результаты необходимо оценивать как можно точнее. В промежутках между оценками за ситуацией должен следить опытный менеджер. Он следит за возможными проявлениями серьезных непредвиденных трудностей, а еще больше — за случаями внезапных технологических прорывов. Но наблюдение за протеканием исследования в режиме реального времени, что пытались предпринять в некоторых исследовательских лабораториях, это не что иное, как выдергивание из земли незавязавшейся редиски.

Но существует также и противоположная опасность — если оценка проводится недостаточно часто. Это особенно характерно для тех случаев, когда речь идет о направлениях деятельности, результаты которых, во-первых, появляются лишь по истечении довольно длительного промежутка времени и которые, во-вторых, на определенном этапе должны объединиться, чтобы обеспечить желаемый конечный продукт.

6. *Механизмы контроля должны быть простыми.* В 1960-х годах все крупные банки Нью-Йорка занимались разработкой внутренних механизмов контроля, касающихся расходов и

распределения трудозатрат. На решение этой задачи было затрачено много времени и средств, и в конце концов были составлены внушительные справочники по управлению. Но, насколько мне известно, этими руководствами пользуются только в одном из банков. Когда менеджеру банка задали вопрос, чем это объяснить, он, вопреки ожиданиям интервьюера, не стал рассказывать о широкомасштабной программе профессионального обучения или упоминать о своей "философии". Вместо этого он сказал: "У меня есть две дочери-подростка. Они ничего не знают о банковском деле и считают тоже не очень хорошо. Но они подают большие надежды. Каждый раз, когда я разрабатывал новый метод контроля деятельности, я брал домой материалы, над которыми в тот момент работал, и просил дочерей выслушать мои пояснения. И лишь когда мне удавалось изложить все настолько просто, что они без труда могли повторить мои объяснения, я мог идти дальше. Только тогда я был полностью уверен, что мой подход достаточно прост".

Сложные механизмы контроля просто не работают. Они способны лишь еще больше запутать. Они уводят от того, что действительно необходимо контролировать, и вынуждают сосредоточить внимание на механике и методологии контроля. Но если человеку необходимо знать, как работает контроль, до того, как он начнет его осуществлять, то можно утверждать, что он не обладает абсолютно никаким контролем. И если ему приходится сидеть и размышлять, что предполагает то или иное измерение, то это также означает, что у него в распоряжении нет никакого контроля.

Действительно, описанный выше метод банковского менеджера очень неплох. От учебных семинаров, организуемых для ознакомления сотрудников с особенностями использования нового метода контроля, пользы, как правило, мало. Попросите предполагаемого пользователя объяснить цель и предназначение будущего контроля. И если он начинает путаться, не до конца понимает особенности и тонкости своего инструмента, то метод контроля следует пересмотреть и упростить.

7. И, наконец, механизмы контроля должны быть функциональными. Они должны сосредотачиваться на действии. Их

целью является действие, а не информация. Иногда это может быть только изучение и анализ. Другими словами, оценка может показать нам: "Мы не понимаем, что происходит на самом деле, но мы должны разобраться в этом". Но никогда не следует ограничиваться утверждением: "Тут есть что-то, что может вас заинтересовать".

Это означает (независимо от того, идет ли речь об отчетах, исследованиях или цифрах), что механизмы контроля должны обязательно достичь человека, который будет способен предпринять действия по осуществлению контроля. Необходимо ли, чтобы они также доходили до других сотрудников (особенности вышестоящих) — вопрос весьма спорный. Но они прежде всего должны оказаться в руках менеджера или профессионала, который может предпринять дальнейшие шаги в силу своего положения, выполняя свои непосредственные обязанности и принимая важные решения. Это также означает, что оценка должна иметь форму, понятную для получателя и соответствующую его потребностям.

Как уже отмечалось ранее (см. главу 18), рабочие и менеджеры низового звена, контролирующие продукцию на месте ее изготовления, должны непосредственно получать данные по результатам оценки и контроля, что позволило бы им направлять свои усилия на достижение нужных результатов. Однако вместо этого менеджер низового уровня, контролирующий продукцию на месте ее изготовления, как правило, каждый месяц получает отчет о результатах контроля качества всего предприятия в целом, а рабочий вообще ничего не получает.

При этом только топ-менеджеры обычно получают информацию и оценки, которые необходимы и могут быть использованы управленцами среднего звена и которые в общем и целом не имеют ничего общего с задачами, стоящими перед топ-менеджерами.

Причина подобного положения дел во многом объясняется путаницей между определением контроля как доминирования одних людей над другими и контроля как рационального поведения. Если механизмы контроля не выступают инструментами рационального поведения, а значит самоконтроля, то они приводят к ошибочным действиям и мешают эффективному контролю.

ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ ОРГАНИЗАЦИЙ

Необходимо упомянуть еще об одном важном моменте. Существует принципиальное, непреодолимое, основное ограничение, накладываемое на механизмы контроля в социальном институте. Оно заключается в том факте, что социальный институт — это одновременно и реально существующий объект, и абсолютная фикция. Как реально существующий объект он имеет собственные цели и задачи, деятельность и результаты, и только от него самого зависит, выживет ли он или прекратит свое дальнейшее существование. Именно об этих аспектах мы говорили выше. Однако общественный институт состоит из людей, каждый из которых преследует свои цели, имеет собственные амбиции, представления и потребности. Какой бы авторитарной ни была организация, она обязательно должна удовлетворять амбиции и нужды своих членов и добиваться этого с помощью поощрений, взысканий, стимулов и средств устрашения. Они могут иметь количественное выражение, как, например, повышение заработной платы. Но при этом сама система не имеет количественных признаков, и определить ее количество невозможно.

Однако в этом находит отражение реальный контроль организации, т.е. причина конкретного поведения и образа действий. Люди в своих действиях исходят из предоставляемых поощрений и накладываемых взысканий, поэтому (как уже отмечалось в главе 36) они должны четко представлять себе отстаиваемые организацией ценности, ее истинные, а не голословные цели и роль.

Система механизмов контроля, противоречащая единственно правильному, эффективному и окончательному контролю организации, который выражается в решениях ее сотрудников, в лучшем случае будет неэффективной. В худшем же случае она станет причиной для бесконечного столкновения интересов, и начнет препятствовать эффективному контролю в организации.

При разработке механизмов контроля для конкретной организации необходимо понимать и проанализировать реальное состояние контроля в компании и кадровые решения. В противном случае будет разработана система механизмов контроля, которая не приведет в

конечном счете к реальному контролю. Необходимо четко уяснить, что даже самая выигрышная комбинация приборов, наличие компьютеров, исследование технологических операций и моделирование, имеет второстепенное значение по сравнению с невидимым качественным контролем любой организации людей, с ее системами поощрений, взысканий и ценностей и запретов.

МЕНЕДЖЕР И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

Науки об управлении: перспектива и реальность — Почему методы управления недостаточно эффективны — Как формировались управленческие науки — Почему они остаются ненаучными — Основные постулаты — Первая потребность в управленческих науках — Боязнь риска — Чего следует ожидать менеджерам — Тестирование предпосылок — Правильные вопросы, а не ответы — Альтернативы, а не решения — Понимание, а не формулы — На чем должны сосредоточиться науки об управлении — От потенциала к реальной эффективности

Первым специалистом по проблемам управления был давно забытый всеми итальянец, который еще в эпоху раннего Возрождения придумал систему двойной записи. Ни один другой инструмент менеджмента, разработанный с тех пор, не может сравниться с ней по простоте, четкости и практичности. Система двойной записи, а также все ее клоны и разновидности до сих пор остаются единственной по-настоящему универсальной "управленческой наукой", единственным инструментом систематичного анализа, которым ежедневно пользуется каждое коммерческое предприятие, организация и учреждение.

Но никто никогда не говорил о системе двойной записи как о науке управления. Этот термин появился после Второй мировой войны и уже сам по себе был манифестом¹. Он провозглашал, что "менеджмент должен стать строгим, научным и количественным". Новые инструменты, например исследование технологических операций, должны были прийти на смену домыслам, знания — на смену суждениям, а упрямые факты — на смену опыту.

¹ TIMS (The Institute of Management Sciences — Институт управленческих наук), профессиональное общество специалистов по проблемам управления, был основан в 1953 году и провел свое первое заседание в Питсбурге (штат Пенсильвания) в 1954 году.

Естественно, время от времени высказывались также безрассудные предположения о том, что компьютер со временем полностью заменит менеджера. И довольно большое число специалистов по проблемам управления, испытывавших благоговейный страх перед своими новыми блестящими инструментами, представляли, как возьмут на себя контроль над принятием решений.

Большинство менеджеров давно осознали, что компьютер никогда не сможет заменить человека (см. главу 35). Они поняли, что компьютер — это всего лишь инструмент, хотя если его правильно применять, то весьма и весьма полезный. К настоящему времени большинство руководителей также узнали, что методы управления — это такие же инструменты. И действительно, было бы намного правильнее (и, кстати сказать, немного скромнее) говорить о контрольно-управленческом анализе, а не о науках об управлении.

И все же методы управления являются инструментами с большими возможностями для увеличения личного вклада каждого сотрудника. Для того чтобы менеджер стал специалистом по проблемам управления, сегодня существует не больше причин, чем для того, чтобы терапевт был хорошим гематологом или бактериологом. Однако менеджеру необходимо знать, чего ожидать от методов управления и как использовать их в качестве управленческих инструментов, точно так же, как терапевт должен знать, чего ожидать от химического анализа крови или бактериологии и как применять их в диагностике.

Для этого менеджеру следует прежде всего разобраться в том, чего стараются и чего должны достичь методы управления. Затем ему необходимо понять, каких результатов следует ожидать от них. До настоящего времени лишь немногим менеджерам удалось приобрести навыки, помогающие им с пользой применять методы управления в своей деятельности на руководящих должностях. И лишь немногие действительно эффективно используют эти новые инструменты.

ОБЕЩАНИЯ И РЕАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Большинство менеджеров отдают себе отчет в том, что им требуются более эффективные инструменты. Многим из них по

собственному горькому опыту известно, что интуиция весьма ненадежна, если не сказать откровенно, что это предательская вещь, если при принятии решения руководствуются только ею. И действительно, самые опытные менеджеры долгое время подозревали то, что ведущий специалист по проблемам управления Дж. В. Форрестер из Массачусетского технологического института великолепно продемонстрировал в двух своих работах²: сложные системы, как правило, функционируют противоположно тому, что подсказывает интуиция; правдоподобное часто на проверку оказывается ошибочным. А рынки, технологии и коммерческие предприятия на самом деле являются очень сложными системами. В этом утверждении нет ничего нового, и в итоге оно не более правдиво, чем заявления о том, что земля плоская, а солнце вращается вокруг земли.

Первые проявления науки об управлении были встречены бурной поддержкой менеджеров. С тех пор появилась совершенно новая профессия — специалист по проблемам управления, представители которой стали объединяться в свои профессиональные ассоциации, издавать свои научные журналы, открывать специализированные факультеты в университетах и бизнес-школы, а также занимать ответственные посты в индустрии.

Но наука об управлении была также и источником разочарований. Она и по сегодняшний день не оправдала возлагаемых на нее надежд, не говоря уже о том, чтобы совершить революцию в практике менеджмента. И лишь немногие менеджеры действительно уделяли и уделяют ей должное внимание.

Постоянно увеличивающийся разрыв между требованиями и возможностями науки об управлении, с одной стороны, и ее пользой для бизнеса, с другой, больше ни у кого не вызывает сомнений, но все чаще становится причиной для жалоб и сетований ученых в области менеджмента управления и самих менеджеров. И, естественно, они обвиняют друг друга. Менеджеры жалуются на то, что ученые занимаются пустяками и вновь изобретают колесо. Ученые в сфере менеджмента, в свою очередь, рассказывают ужасные истории о постоянном сопротивлении со стороны менеджеров-реакционеров.

² *Urban Dynamics* (M.I.T. Press, 1969) и *World Dynamics* (Wright-Allen Press, 1971).

И та и другая претензия имеет под собой серьезные основания. Но, правда, немного сложнее и важнее простых поисков ответа на вопрос, кто виноват.

ПОЧЕМУ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ НАУКА НЕЭФФЕКТИВНА

В основе всей управленческой науки лежит один основополагающий принцип. Он заключается в том, что бизнес-

предприятие является системой высшего порядка — системой, элементами которой выступают люди, которые по доброй воле отдают свои знания, способности и верность на благо своей организации. Но есть одна особенность, характерная для всех истинных систем без исключения, независимо от того, являются ли они механическими (как, например, контроль ракеты), биологическими (скажем, дерево) или социальными (коммерческое предприятие). Речь идет о взаимозависимости. Система в целом не обязательно улучшится, если улучшается или становится более эффективной одна из ее функций или частей. По сути, при этом может пострадать или даже разрушиться вся система. В некоторых случаях лучший способ усилить систему в целом сводится к ослаблению той или иной ее части, когда она становится менее точной или менее результативной. Ведь в любой системе наибольшую значимость имеет работа всего механизма, являющаяся результатом роста и динамического равновесия, корректирования и интегрирования, а не только одной технической эффективности.

Таким образом, главный акцент, который делают в управленческой науке на эффективности работы частей целого, изначально ошибочен и обречен на провал. Он призван обеспечить наибольшую точность инструмента за счет благосостояния и функциональности целого. (Тот факт, что корпорация является больше социальной, а не механической системой, еще больше усугубляет опасность, поскольку другие элементы в ней также не стоят на месте. Они либо реагируют таким образом, что неправильная установка распространяется на всю систему, либо объединяются для осуществления дальнейшей подрывной деятельности.)

Но если взглянуть на реальную работу ученых в сфере бизнес-управления, то мы обнаружим очень незначительное соответствие

основополагающему принципу, на котором базируется менеджмент.

Подавляющая часть работы, выполненной до настоящего времени, касалась совершенствования уже существующих инструментов для выполнения конкретных технических функций (контроль качества, управление запасами, размещение товаров, загрузка оборудования, составление графиков планово-профилактического ремонта, выполнение заказов и т.д.). Также довольно значительная часть деятельности была направлена на обновление промышленного оборудования и повышение эффективности производственного учета или анализа технологического процесса. Определенное внимание (хотя и не часто) уделяли также анализу и усовершенствованию функциональных усилий — прежде всего производственной функции, но в определенной степени также и функциям маркетинга и управления денежным обращением.

Однако для улучшения качества управления корпорацией, а также для таких задач, как создание рискованных ситуаций, принятие риска и поиск решений, было проделано очень мало работы. Их недостаточно тщательно обдумывали, а если и обдумывали, то акценты были расставлены неверно. В науке об управлении (как в литературе, так и в практической деятельности) ударение делалось и делается на методиках, а не на принципах, на механике, а не на решениях, на инструментах, а не на результатах, и, прежде всего, на эффективности одной из составляющих частей, а не на эффективности всего механизма в целом.

С технической точки зрения это великолепная работа, но именно в этом и кроется ее опасность. Новые инструменты оказываются настолько действеннее старых по техническим и функциональным характеристикам (инструментов, возникавших путем проб и ошибок), что злоупотребление ими или бездумное использование может нанести немалый ущерб.

Но существует несколько серьезных исключений. В корпорации General Electric Company усилия, которые прилагались в течение почти двадцать лет, привели к появлению правильных моделей коммерческих предприятий с указанием основных экономических особенностей и главных взаимосвязей. Подобную работу провели и в компании British Coal Board. Другими словами, был выявлен определенный потенциал.

Однако большая часть фактической, реальной работы была

направлена на незначительное повышение эффективности хорошо известных нам задач. Мы, так или иначе, осуществляли управление материальными запасами и распределяли товарные вагоны задолго до появления управленческой науки. И маловероятно, чтобы какое-то коммерческое предприятие выжило, а не угастро, процветало, а не ослабевало лишь потому, что мы теперь знаем, как лучше (или даже значительно лучше) осуществлять эти действия.

Чем же объясняется такое неполноценное или неправильное использование потенциально вполне эффективных инструментов?

Очевидно, первая причина заключается в особенностях возникновения науки управления, ведь их происхождение действительно уникально. Любая другая дисциплина начиналась с не до конца продуманных попыток определить, что является предметом ее изучения. Затем люди применяли на практике соответствующие концепции и инструменты. Однако на начальном этапе для формирования управленческих наук и достижения поставленных целей использовались концепции и инструменты из множества других отраслей знаний. Возможно, все началось с потрясающего открытия, что некоторые математические методы, которые ранее применялись для исследования материального мира, также можно использовать и при изучении деловых операций.

В результате большой объем работы по разработке методов управления был направлен не на то, чтобы дать ответы на следующие вопросы: что представляет собой бизнес-предприятие? Что такое менеджмент? Что они делают и чего они требуют? Вместо этого каждый сосредоточивался на вопросе: "Где я могу применить тот или иной замечательный прием или метод?" Иными словами, акцент делали больше на молотке, а не на забивании гвоздя и, уж конечно, не на возведении дома. В области исследований операций, например, есть несколько диссертаций, посвященных "155 применениям линейного программирования", но мне никогда не приходилось встречать ни одной работы на тему: "Типичные возможности в бизнесе и их характерные особенности".

Это свидетельствует о серьезном недопонимании со стороны ученых в сфере управления того, что означает термин "научный". Как склонны наивно полагать многие из них, "научный" не является синонимом количественного выражения. Если бы это было так, то

астрология считалась бы королевой всех наук. Дело даже не в применении научного метода. Так или иначе, астрологи наблюдают за явлениями, выводят обобщения гипотезы, после чего проверяют достоверность своей гипотезы с помощью дальнейших упорядоченных наблюдений. И все же астрология это скорее суеверие, чем наука, потому что астрологи, как дети, верят в существование зодиака, знаков внутри него и в то, что их воображаемое подобие некоторым земным существам (как, например, рыбы или лев) определяет характер и качества человека.

Другими словами, "научный" подход предполагает рациональное определение мира науки (т.е. явлений, которые, с его точки зрения, реально существуют и имеют конкретную цель), а также формулировку основных (подходящих, непротиворечивых и всеобъемлющих) допущений или постулатов. Эта задача по определению мира науки и по формулировке основополагающих постулатов должна быть выполнена (хотя и не в полном объеме) *до того*, как можно будет применить научный подход. Если этого не сделать или допустить ошибки при выполнении, то применение научного метода станет невозможным. Но если все выполнить правильно, то научный метод можно и нужно применять, разумно надеясь на высокие результаты.

Науке об управлении до сих пор приходится выполнять задачу по определению своей области деятельности. Если ей наконец удастся сделать это, то вся предыдущая работа принесет плоды — по меньшей мере, в качестве подготовки и тренировки перед истинными достижениями. Таким образом, первой задачей, стоящей перед управленческой наукой, — если она стремится сделать ценный вклад, а не представить действительность в искаженном виде и не увести нас с верного пути, — является определение сути предмета ее изучения.

В качестве основы, возможно, следует принять утверждение о том, что бизнес-предприятие состоит из входящих в него людей. Поэтому предположения, взгляды, цели и даже промахи сотрудников (особенно менеджеров) являются для ученого в области проблем управления первичными *фактами*. Любая эффективная деятельность в сфере менеджмента должна начинаться с анализа и исследования этих фактов.

Определив предмет своего изучения, управленческая наука

должна развить свои основные допущения и постулаты.

Прежде всего она должна признать тот факт, что каждое бизнес-предприятие существует в условиях конкретно взятой экономики и общества. Даже самые могущественные корпорации лишь служат своему окружению, которое при необходимости может без особых церемоний ликвидировать их, но даже самая маленькая компания воздействует на экономику и общество и придает им определенную форму, а не только подстраивается под их условия. А это означает, что любой бизнес функционирует лишь в конкретной экономической и социальной среде, отличающейся чрезвычайной сложностью.

Основные постулаты могут содержать следующие идеи.

1. Бизнес-предприятие производит не продукцию и не идеи, а ценности, определяемые человеком и для человека. Станок наилучшей конструкции остается лишь грудой металла, пока он не начинает представлять определенную ценность для клиента.

2. Меры и методы измерений на бизнес-предприятии очень сложны, если не сказать философичны; такие символы, как, например, деньги, являются одновременно крайне абстрактными и чрезвычайно конкретными.

3. Экономическая деятельность по определению — это вложение имеющихся в наличии ресурсов в неизвестное и неясное будущее. Другими словами, это не что иное, как обязательство, данное на основе ожиданий, а не фактов. Риск играет значимую роль, а создание и принятие на себя риска выступает главной функцией корпорации. На определенный риск приходится идти не только генеральному менеджеру, но и любому сотруднику в организации, который в своей работе применяет знания и опыт, т.е. каждому менеджеру и профессионалу. Этот риск отличается от риска статистической вероятности; речь идет о риске уникального события, необратимом качественном изменении существующей модели.

4. Как внутри бизнес-предприятия, так и вне его постоянно происходят необратимые преобразования, и компания в условиях индустриального общества действительно является агентом перемен. При этом она должна иметь возможность целенаправленной эволюции, чтобы приспособиться к новым условиям и целенаправленно обновляться с учетом изменения

окружающей ее среды.

Некоторые из этих идей часто высказывают в предисловиях к книгам, посвященным методам управления. Однако в большинстве случаев дальше предисловий дело не заходит. Но для того чтобы управленческие науки принесли плоды и помогли нашему пониманию бизнеса, не говоря уже о том, чтобы стать настоящими науками, постулаты, которые приводятся во введении, должны красной нитью проходить через всю работу. Естественно, мы не можем обойтись без количественных подсчетов, но они, как правило, необходимы на более позднем этапе (например, ученые-биологи только сейчас научились выполнять количественные подсчеты). Нам необходим научный метод. Мы также должны работать над конкретными областями и операциями, и работа эта должна быть тщательной, подробной и доскональной. Но прежде всего нам следует признать особую природу бизнес-предприятия и исключительность постулатов, необходимых для его изучения. В своей деятельности мы должны исходить именно из такого видения.

Следовательно, наука об управлении прежде всего должна обязательно уважать себя как особую и истинную отрасль знаний.

БОЯЗНЬ РИСКА

Вторым ключом к недостающим аспектам современной науки об управлении является акцент, который постоянно делается в литературе и в исследованиях, на минимизации или даже на устранении риска.

Попытки полностью исключить риск в корпорации обречены на неудачу. Риск является неотъемлемой частью распределения настоящих ресурсов ради осуществления ожиданий в будущем. И на самом деле экономический прогресс можно определить как способность идти на еще больший риск. Попытки устранить риск, даже попытка снизить его, могут сделать его лишь нерациональным и невыносимым. Они могут привести к самому серьезному для организации риску — отсутствию гибкости.

Главной целью управленческой науки должно быть стремление дать бизнесу возможность идти на верный риск. Она должна помочь бизнесу идти на *большой* риск, обеспечивая знания и понимание

альтернативного риска и альтернативных ожиданий, выявляя ресурсы и усилия, необходимые для достижения желаемых результатов, мобилизуя силы для внесения определенного вклада, оценивая результаты с точки зрения ожиданий, тем самым обеспечивая средства для исправления неверных или неподходящих решений на раннем этапе.

Возможно, все это похоже на жонглирование терминами. Однако в работах, посвященных методам управления, терминология, предусматривающая снижение риска, действительно убеждает нас занять позицию против создания и принятия риска, т.е. против бизнес-предприятия как такового. Многие из этого перекликается со взглядами технократов прошлого поколения. Управленческая наука стремится подчинить бизнес технологиям и рассматривает экономическую деятельность как сферу физического решения, а не как утверждение и реализацию ответственной свободы и решительности.

Это даже хуже, чем ошибаться. Это проявление неуважения к предмету изучения, чего не может позволить себе ни одна наука и не может допустить ни один ученый. Даже лучшую и самую серьезную работу, выполняемую продуктивными и опытными людьми, в которых нет недостатка в управленческих науках, такое отношение обязательно испортит.

Таким образом, второе требование, выдвигаемое к науке об управлении, сводится к тому, что она со всей серьезностью должна относиться к предмету своего изучения.

ЧТО ДОЛЖНЫ ЗНАТЬ МЕНЕДЖЕРЫ

Но и на самих менеджерах также лежит часть вины за такое огромное расхождение между потенциальным и реальным вкладом управленческих наук. Возможно, в общем и целом вина менеджера больше, чем вина ученого в сфере управленческих наук, а вклад, который он должен сделать, но до сих пор не сделал, имеет решающее значение для ее эффективного развития.

Но самые типичные жалобы ученых на менеджеров — полная чушь. Она сводится к тому, что менеджер не удосуживается изучить управленческую науку, так и оставаясь невеждой в этой сфере. Требование от человека, пользующегося инструментом, понять

процесс возникновения этого инструмента — это признание его изготовителя своей полной некомпетентности. При условии, что инструмент был сделан хорошо, человеку, пользующемуся им, не нужно ничего знать о своем инструменте. Ему нужно только уметь им пользоваться.

Основная проблема намного серьезнее, чем простое нежелание менеджеров освоить несколько математических методик. В целом менеджеры так и не смогли взять на себя управленческую ответственность за развитие этой науки. Они отказались признать тот факт, что, подобно любому другому высококлассному профессионалу, ученый по проблемам управления нуждается в менеджере для определения верного направления и эффективной работы. Управленческие науки так и остались без направления, и именно на менеджерах лежит вина за то, что методы управления превратились в набор трюков и хитроумных ответов на зачастую совершенно несущественные вопросы.

Несмотря на явный энтузиазм, проявленный в отношении наук о методах управления на этапе их зарождения, менеджеры практически не задумывались о том, какой вклад может и должна внести эта новая отрасль знаний.

В общем, нам известно, что нужно менеджерам: при принятии решений, связанных с риском в условиях сложной и стремительно меняющейся технологической, экономической и социальной среды, они должны постоянно применять накопленные знания и опыт.

Им следует также обращаться к инструментам для оценки ожиданий и реально достигнутых результатов: к эффективным средствам для формирования общего видения и укрепления коммуникаций между множеством специалистов-профессионалов и специалистов функциональных групп, каждый из которых имеет свои знания, логику, язык, а их общие усилия необходимы для принятия правильных бизнес-решений, обеспечения их эффективности и достижения желаемых результатов.

Менеджерам надо то, чему можно научить и научиться, и не только потому, что нашему миру требуется слишком много людей с управленческим видением и способностями, чтобы не зависеть от интуиции небольшой группы гениев от рождения. А обучить можно только обобщениям и концепциям той или иной дисциплины.

Это становится ясным всякий раз, когда мы говорим о тех областях деятельности, в которых управленческие науки уже принесли свои плоды. В каждом отдельном случае это происходит не потому, что ученые в сфере управления предприняли нечто такое, чего не делается в других областях. Это происходит потому, что менеджеры задают правильные вопросы и указывают правильное направление.

Одним из примеров может послужить известный производитель с широким товарным ассортиментом, реализующий свою продукцию напрямую посредством большого числа торговых точек (универсальных магазинов, сети магазинов сниженных цен и магазинов технических товаров). Менеджеры предприятия обратились к ученым в сфере менеджмента с такими словами: "Всем в нашей отрасли известно, что одним из способов обеспечить высокие показатели продаж является кредитование предприятий оптовой и розничной торговли. И всем также известно, что на определенном этапе дополнительный риск, сопряженный с кредитами, перевешивает дополнительные продажи. Но правильные ли это предположения, и следует ли строить на них стратегии продаж и кредитования?" Полгода спустя ученые по проблемам управления сообщили: "Нет, эти предпосылки ошибочны. То, что известно всем и каждому, зачастую не соответствует истине. Реальность такова, что в нашей области можно добиться дополнительных продаж, увеличивая размер кредита самым крупным и лучшим клиентам, которые при этом являются олицетворением оправданного риска, а также самым мелким и худшим из клиентов, олицетворяющим самый высокий кредитный риск. Вы никогда не сможете добиться увеличения объема продаж, увеличивая размер кредита обычным клиентам, который представляет среднестатистический риск неплатежа по кредиту". В результате компания коренным образом изменила свою кредитную политику. Она урезала кредиты, предоставляемые владельцам небольших счетов, и, несмотря на некоторое сокращение объема продаж, ей удалось значительно улучшить показатели продаж и кредитования. При этом компания увеличила размер кредитов для своих лучших и самых значительных клиентов. Общая сумма предоставляемых ею кредитов в настоящее время меньше, чем ранее, в период

чрезвычайно жесткой кредитной политики. Но теперь корпорация понимает, какая взаимосвязь существует между размером кредитов, объемом продаж и кредитным риском.

Возможно, еще более поучительным примером является ситуация в крупной городской больнице, которая обратилась к ученым по проблемам управления с таким вопросом: "Можете ли вы найти четкий знак в частоте поступления пациентов, который помог бы нам распределить основные виды медицинского обслуживания и заранее планировать использование услуг, материальной базы и персонала? Это наша главная проблема. Но мы даже не знаем, правильно ли мы формулируем свои вопросы". После двухлетней кропотливой работы специалисты смогли выполнить эту задачу. Теперь с большой долей достоверности можно предсказать, насколько интенсивно будут использоваться больницей такие ограниченные ресурсы, как рентгенкабине-ты, медицинские лаборатории, операционные и т.д., а также оценить среднюю продолжительность пребывания пациентов в больнице, что, несомненно, повышает эффективность эксплуатации палат и медицинского оборудования. Но, кроме того, ученые сказали: "В одном из аспектов ваши вопросы звучат неверно, а именно: какие койко-места нам нужны и в каком количестве? Дело в том, что все койко-места в вашей больнице рассчитаны на пациентов с серьезными проблемами со здоровьем, т.е. они требуют больших капиталовложений. Однако в любой промежуток времени в таких койко-местах и в таком оборудовании нуждается не больше трети ваших пациентов. Второй трети больных требуются места для выздоравливающих, расходы на которые составляют всего половину от затрат на места для тяжелобольных пациентов. И для последней трети больных, очевидно, достаточно палат, напоминающих номер в мотеле, с минимальным количеством медицинского обслуживания и минимальными затратами".

Другими словами, чтобы управленческие науки смогли сделать соответствующий вклад в работу, менеджеры должны обдумать, в каких областях им необходимо проверить правильность основных допущений.

Сегодня же менеджеры ожидают, что ученые смогут предоставить ответы там, где им даже не задавали правильно сформулированный вопрос. Они полагают, что ученый по проблемам управления, т.е. по сути, технический специалист, лучше самого менеджера знает его

потребности, проблемы и вопросы, выдвигаемые бизнесом.

Они ждут окончательных ответов. Но великая сила управленческой науки (независимо от того, применяет ли она методы естественных, общественных наук или экономики, в которых должен замечательно разбираться хороший специалист по проблемам управления) заключается как раз в ее способности задавать вопросы. А давать ответы придется самому менеджеру. Ведь ответами в бизнесе всегда являются суждения, выбор между альтернативами различных и не всегда до конца ясных рискованных ситуаций, смесь знаний, опыта и надежд.

Для того чтобы науки о методах управления могли сделать ценный вклад, менеджер должен требовать от них выявления правильных вопросов, которые необходимо будет задать.

Как правило, менеджеры думают, что управленческие науки должны предоставить единственно правильное решение. Но на самом деле методы управления должны давать менеджеру возможность выбора среди имеющихся альтернатив. От них следует ожидать следующего утверждения: "В этой ситуации существует четыре-пять возможных линий поведения. Ни одну из них нельзя считать идеальной. Каждая предполагает определенный риск, сомнения, ограничения и затраты. Однако каждая из них удовлетворяет нескольким основным требованиям. Именно от вас как от менеджера зависит выбор одной из них. Вы должны решить, на какой из них остановиться, даже если речь будет идти о выборе наименьшего зла. Линия поведения, которую вы выберете, — это только *ваше* решение. Это ваше суждение о риске, на который придется пойти компании. Это ваше суждение с учетом того, чем вы можете пожертвовать и на чем будете непременно настаивать. Но теперь вам известно, из чего вы можете выбирать".

Относительно будущего нет и не может быть никаких решений. Существует выбор лишь среди линий поведения, каждая из которых несовершенна, рискованна, неизвестна, требует разных усилий и материальных затрат. Но важнее всего было то, чтобы менеджер смог понять, какие альтернативы существуют в наличии и что предполагает каждая из них. А именно это, пусть и с разной степенью точности, может обеспечить специалист по проблемам управления.

И в заключение, от своих специалистов по проблемам управления менеджер должен ожидать, что они будут понимать реальную ситуацию, а не знать универсальные формулы. Формулы — это инструменты ученого по проблемам управления, не представляющие особого интереса для менеджера. Если он не считает, что ученый по проблемам управления знает свое дело, ему следует найти кого-то другого. Однако за понимание, т.е. проникновение в суть того, что в действительности предполагает то или иное решение, должен, с точки зрения менеджера, отвечать сам ученый по проблемам управления. Управленческие науки могут и должны продемонстрировать понимание того, что конкретное решение, хотя оно и выглядит как производственное решение, в действительности является маркетинговым. Это решение, касающееся того, чего захотят потребители, за что будут готовы заплатить, что обязательно купят. От своих специалистов по проблемам управления менеджер должен ожидать услышать следующее: "Знаете, сама задача, которую вы нам поручили, ошибочна. *Вот* задача, над которой нам следует хорошо потрудиться".

Самым ценным вкладом, который удалось сделать ученым по проблемам управления в деятельность одной фармацевтической компании, были отнюдь не решения. Это была такая идея, высказанная руководству: "Все ваши усилия, стремления и внимание направлены на новые товары. Но в настоящее время (и вряд ли что-то кардинально изменится в недалеком будущем) ваш доход на 75% обеспечивается препаратами, которые входят в ассортимент продукции в течение последних трех лет. Никто не пытается контролировать их, никто их не продает, никто не знает, как поступать с ними. В сущности, никто не проявляет к ним ни малейшего интереса. Единственное, что нам хорошо известно: чтобы удержать на рынке старые препараты, необходимо применять стратегии, совершенно отличные от тех, которые используют в ходе представления новых лекарств. Но мы не знаем, чего требует контроль над уже имеющимся ассортиментом старых и испытанных препаратов. И именно этим нам и следует заняться".

Четыре требования и ожидания:

- ученые по проблемам управления должны проверить

предположения и допущения;

- определить правильные вопросы, которые следует задать;
- сформулировать альтернативы, а не решения;
- сосредоточиться на понимании, а не формулах

выступают ключевыми моментами, необходимыми для обеспечения эффективности методов управления. Все они исходят из предположения, что управленческие науки — это не вычислительные методики, а инструменты анализа, и что целью методов управления является диагностика проблемы. Они представляют собой способ проникновения в суть проблемы, а не предписание и, уж конечно, не чудодейственное средство.

Но все они также требуют, чтобы менеджер взял на себя ответственность за методы управления, сам контролировал эти инструменты и в тесном сотрудничестве с учеными по проблемам управления определил, какие задачи должны решать науки о методах управления. Они не должны заниматься вещами, которые, возможно, представляют определенный интерес для ученых по проблемам управления и легко поддаются воздействию их инструментов. Они должны работать над теми аспектами, в которых менеджеру необходимо получить точную оценку ситуации. И если эти аспекты оказываются не очень подходящими областями для применения имеющихся в наличии инструментов, например, если в них затруднен или вообще невозможен количественный подсчет, это не должно смущать ни менеджера, ни ученых. Проникновение, понимание сути и приоритетов, некое "ощущение" сложности той или иной сферы не менее значимы, чем точные и ясные математические модели, и в действительности приносят намного больше пользы и отличаются большей "научностью". Они отражают действительное положение дел в мире менеджера и в задачах, стоящих перед ним.

Только менеджер способен реализовать потенциальные возможности методов управления на практике. Но для этого он должен хорошо понимать, чем являются управленческие науки и что они могут. Он должен отдавать себе отчет в существовании определенных ограничений, присущих управленческим наукам вследствие их происхождения и истории формирования. Но, прежде

всего, он должен понимать то, что науки о методах управления являются инструментами его, менеджера, а не ученого по проблемам управления. И только менеджер может заставить эти инструменты работать над решением управленческих задач и тем самым серьезно повысить эффективность менеджмента.

Управленческая организация

Организационная структура является самым старым и наиболее изученным аспектом менеджмента. Однако в современной организации мы сталкиваемся с новыми потребностями, которые не могут должным образом удовлетворить хорошо известные и испытанные структуры функциональной и децентрализованной организации. Сегодня появляются новые структуры: специализированные команды специалистов для решения конкретных задач, имитированная децентрализация, системная структура. Мы уже знаем, что организация начинается не со структуры, а со строительных блоков, элементов конструкции. Какой-то одной правильной или универсальной структуры не существует; каждая корпорация должна формировать свою структуру с учетом основных видов деятельности, соответствующих ее видению и стратегиям. В рамках одной организации должны быть структурированы и размещены три разных вида деятельности: операционная деятельность, новаторство и топ-менеджмент. Каждая конкретная организационная структура должна учитывать как общие задачи компании, так и интересы отдельных людей, и иметь как ось полномочий, так и ось ответственности.

НОВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ И НОВЫЕ ПОДХОДЫ

Акцент на организационной структуре в период бума менеджмента — Причины этой ситуации — Опасность неправильной структуры — Важность организации для малого бизнеса — Окончательные ответы дня вчерашнего — Функции Файоля и федеральная децентрализация Слоуна — Традиционные предположения и текущие потребности — Что мы усвоили ~ Первый шаг: выявление структурных элементов — Структура определяется стратегией — Основные виды деятельности — Три вида деятельности: операции, топ-менеджмент, новаторство — От чего нам следует отказаться — Фокус на задаче и фокус на человеке — Иерархия и свободная форма — специалист по конституционному праву и наставник — От "одноосевой" к "многоосевой" организации — Окончательный ответ должен быть один

Сегодня нам приходится постоянно слышать, что изучение организации — бесконечный процесс, и это действительно так. В последние десятилетия организационные исследования, которые вели к дальнейшей реорганизации компаний, подразделений и функций, действительно стали одним из самых быстро развивающихся направлений исследовательской деятельности в организациях. Создается впечатление, что в настоящее время все без исключения — государственные учреждения, армия, исследовательские лаборатории, католические епархии, университеты и больницы — стали субъектами и объектами разнообразных реорганизаций. Тридцать-сорок лет назад консультанты по вопросам менеджмента занимались в основном изучением организации труда, производственного процесса и обучением торгового персонала. В 1960-х годах они сумели извлечь огромные выгоды из организационных исследований,

особенно в крупных компаниях и государственных учреждениях.

Даже Bank of England, который за свою почти трехсотлетнюю историю не допускал в свои стены посторонних людей, в конце концов был реорганизован крупной американской консалтинговой фирмой. Интересный факт: именно лейбористское правительство, вмешавшись в частную жизнь "Старой дамы с Треднидл-стрит", инициировало организационное исследование в Bank of England.

Существуют веские причины для наблюдающегося сегодня огромного интереса к организации и лежащей в основе этого интереса убежденности в том, что унаследованные организационные структуры или структуры, появившиеся в результате "простого расширения", вряд ли способны удовлетворить потребности современного предприятия. Прежде всего мы осознали, чем может грозить неправильная организационная структура. Даже лучшая структура не может гарантировать эффективную работу и достижение значимых результатов, но неправильная структура — это залог непродуктивности. Она приводит лишь к трениям и разочарованию. Неправильная организация обращает наибольшее внимание не на те проблемы, усугубляет конфликты и поднимает много шума вокруг ничего не значащих мелочей. Она обостряет слабые стороны и изъяны, вместо того чтобы усиливать существующие выгоды и достоинства. Таким образом, правильная организационная структура является предпосылкой продуктивной работы.

Небольшой компании правильная структура необходима не меньше, чем крупной, но первой создать ее намного сложнее.

Не так давно — всего несколько десятилетий назад — интерес к организации наблюдался только в самых крупных бизнес-предприятиях. Первые примеры, например организационная структура General Motors Альфреда П. Слоуна-мл., созданная в 1920-х годах, — это крупные корпорации.

На сегодняшний день нам хорошо известно, что организация приобретает решающее значение, прежде всего, в тех случаях, когда мелкий бизнес достигает средних размеров и зачастую становится сложным. (Подробно об этом мы поговорим в главе 53.) Таким образом, малый бизнес, стремящийся к росту, даже если речь идет лишь о достижении им средних размеров, должен смотреть на мир сквозь призму будущего роста и формировать соответствующую

организационную структуру, которая позволит ему эффективно функционировать как малое предприятие, но будет обладать потенциалом для превращения в более масштабную структуру. Подобным образом простая компания, выпускающая всего один продукт и занимающая определенную позицию на одном рынке, сталкивается с серьезными организационными проблемами, как только ей удастся внести некое разнообразие и даже незначительно усложнить свою деятельность.

А ведь еще в начале или в середине 1950-х годов менеджеров нужно было убеждать в необходимости обращать внимание на организацию труда и на организационную структуру компании.

Самое жесткое сопротивление реорганизации General Electric Company в начале 1950-х годов исходило не от противников любых радикальных мер, а от менеджеров GE, которые не считали нужным проводить какую-либо работу внутри организации. Они признавали тот факт, что унаследованная структура была ничем иным, как беспорядочной и бесформенной мешаниной, которую компания давно переросла. "Но зачем тратить время на организацию? — снова и снова повторяли они. — Мы производим и продаем турбины, зачем ломать голову над тем, кто чем занят?" Десять лет спустя многие менеджеры продолжали придерживаться подобной точки зрения, но именно тогда новый президент британской корпорации Imperial Chemical Industries Пол Чэмберс принялся за упорядочивание только что созданной организационной структуры другого промышленного гиганта. Сегодня же, напротив, приходится убеждать менеджеров не бросаться сломя голову в организационные исследования, чтобы реорганизации в итоге не превратились в самоцель или не подменили собой стратегическое планирование и бизнес-решения.

ОКОНЧАТЕЛЬНЫЕ ОТВЕТЫ ДНЯ ВЧЕРАШНЕГО

Но хотя мы и приняли тот факт, что организационная и управленческая структуры играют решающую роль, окончательные ответы дня вчерашнего нас больше не устраивают.

Дважды за короткую историю менеджмента нам давали "окончательный ответ" в этой области. Первый раз это было в 1910

году, когда французский промышленник Анри Файоль сформулировал то, что до настоящего времени известно как функции компании-производителя. В тот период производственная сфера была очень серьезной организационной проблемой.

Следующее поколение опять могло сказать, что им все известно. Анри Файоль дал ответ относительно производства только одного продукта. В ходе организационного процесса в корпорации General Motors в начале 1920-х годов, Альфред П. Слоун-мл. сделал следующий шаг. Ему удалось найти ответ относительно организации крупной и сложной производственной компании¹.

После Второй мировой войны подход Слоуна, в котором нашла применение функциональная организация Файоля, предназначенная для формирования производственных единиц, отдельных подразделений, но бизнес при этом строился на основе управленческой децентрализации, т.е. децентрализованной власти и централизованного контроля, и считался главной организационной моделью во всем мире, особенно в крупных компаниях.

Но к началу 1970-х годов уже следующее поколение осознало, что модель General Motors не соответствует реальному положению дел или, по крайней мере, не решает самых важных проблем внутри организации, точно так же, как модель Файоля не решала проблем крупного бизнеса, с которыми столкнулся Альфред П. Слоун-мл., стремясь сделать General Motors управляемой компанией.

Независимо от того, соответствуют ли модели Файоля и Слоуна реалиям, с которыми приходится иметь дело современному создателю организационной структуры, они до сих пор остаются непревзойденными. Функциональная организация Файоля до сих пор остается наилучшим способом структуризации мелкого бизнеса, в частности небольшого производственного предприятия.

Управленческая децентрализация Слоуна и сегодня остается лучшей структурой для компании с широкой номенклатурой производства.

¹ Слоун во многом основывался на ранней деятельности Пьера ДюПона в Du Pont Company. Подробнее об этом см. две книги Альфреда Д. Чэндлера, указанные в библиографии.

И действительно, ни одна из структур, возникших после Второй мировой войны, не была так близка к осуществлению на практике технических требований организационной структуры, как функциональная организация и управленческая децентрализация. (Этот вопрос мы обсудим в главах 45-48.) Однако все чаще и чаще условия, существующие внутри института и подлежащие структурированию и организации, не могут быть структурированы и организованы. Приходится признать, что предпосылки, лежавшие в основе моделей Слоуна и Файоля, не применимы к потребностям и сложностям современной организации.

ТРАДИЦИОННЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ И ТЕКУЩИЕ ПОТРЕБНОСТИ

Возможно, лучше всего определить сегодняшние потребности организационной структуры путем сравнения основных характеристик General Motors Company, которые Слоун сумел успешно структурировать, с текущими потребностями и реалиями организации и структуры.

1. Корпорация General Motors — производственное предприятие, которое изготавливает и продает товары инженерно-технического назначения. Файоль тоже занимался вопросами бизнеса, производящего материальные блага; моделью для него служила угледобывающая компания средних размеров. В настоящее время мы сталкиваемся с проблемой организации крупного бизнеса, который не является производством в чистом виде. Кроме больших финансовых институтов и крупных розничных предприятий, сегодня существует и работают также международные транспортные компании, коммуникационные корпорации, производственные фирмы, ориентирующиеся на работу с клиентами (как, например, большинство компаний, работающих в сфере информационных технологий), и т.д. Не следует забывать также о некоммерческих предприятиях системы обслуживания, о которых говорилось в главах 11-14. Такие непродовольственные институты все больше становятся центром тяжести любой развитой экономики. В них занята большая часть трудовых ресурсов. Они делают свой вклад и генерируют львиную долю валового национального продукта. И на сегодняшний

день именно они представляют собой основную проблему, связанную с организацией.

2. Корпорация General Motors является, в сущности, предприятием, производящим всего один продукт, использующим всего одну технологию и имеющим всего один рынок сбыта. Более 80% продаж этой компании так или иначе связаны с автомобилями. Автомобили, выпускаемые General Motors, могут иметь различные спецификации, например размер, мощность мотора или цена, но по сути они являются одним и тем же продуктом. В настоящее время большинство американских автомобилей, произведенных GM, независимо от их марки, собирают на одних и тех же заводах и под руководством одного и того же менеджера по сборке. Если, скажем, человек, занятый на конвейере в отделе Pontiac, увидит Chevrolet, то этот автомобиль вряд ли будет для него совершенно незнакомым; даже немецкий Opel не будет для него диковинкой.

А типичные современные бизнес-предприятия занимаются выпуском различных видов продукции, используют разнообразные технологии и занимают определенные позиции сразу на нескольких рынках. Они необязательно должны представлять собой некие конгломераты, но при этом они диверсифицированы. И главной для них является проблема, с которой никогда не приходилось сталкиваться General Motors, — организация, для которой характерна сложность и многообразие.

3. General Motors до сих пор остается в первую очередь американской компанией. Конечно, она занимает весьма серьезные позиции на международном автомобильном рынке. Однако внешние рынки мало что для нее значат (хотя, очевидно, должны были бы). В Соединенных Штатах General Motors господствует в автомобилестроительной отрасли, но если говорить о неамериканских рынках, то General Motors доминирует только в Австралии. В Европе же эта корпорация в лучшем случае является лишь №4. С организационной точки зрения мир за пределами США до сих пор является для GM внешним и отдельным. Номинально GM и дальше продолжает оставаться американской корпорацией, и ее высшее руководство волнует прежде всего американский рынок, американская экономика, американское рабочее движение, американское правительство и т.п.

И, наоборот, в последние двадцать пять лет самый стремительный рост отмечался в многонациональных компаниях, для которых одинаковое значение имеют сразу несколько стран и рынков.

4. Так как GM производит всего один продукт и доминирует на территории только одной страны, информация не является для нее основной организационной проблемой, и руководству не приходится особенно переживать по этому поводу. Все сотрудники GM говорят на одном языке, независимо от того, подразумеваем ли мы язык авто мобильной индустрии или американский диалект английского. Каждый знает и понимает, чем занимается или должен заниматься любой другой сотрудник, хотя бы потому, что ему чаще всего приходилось раньше выполнять аналогичную работу. Таким образом, корпорацию GM можно без труда организовать в соответствии с требованиями рынка, властными полномочиями и необходимыми решениями. В такой компании необязательно руководствоваться потребностями логики и информационного потока. Многонациональным компаниям, выпускающим множество продуктов и использующим много технологий, в своей организационной схеме необходимо обращать большое внимание на организацию, базируясь на потребностях информационного потока. Как минимум им надо удостовериться в том, что их организационная структура не нарушает логику информации. Но GM не дает никаких рекомендаций, как решить эту задачу, поскольку этой корпорации сталкиваться с подобной проблемой не приходилось.

5. Четыре из пяти сотрудников GM являются производственными рабочими — работниками физического труда или клерками, занимающимися выполнением стандартных задач. Другими словами, в GM используется в основном рабочая сила вчерашнего, а не сегодняшнего дня. Но в наше время основной организационной проблемой являются высококвалифицированная работа и выполняющие ее работники умственного труда. В любом бизнесе они представляют собой самый быстро развивающийся элемент. В институтах сферы обслуживания вообще это основной трудовой ресурс.

6. И, наконец, компания General Motors всегда была больше управленческой, чем предпринимательской. Основным достоинством

подхода Слоуна была способность к управлению, причем к отличному управлению; эта способность была присуща ему изначально, и все прекрасно об этом знали. Корпорацию General Motors нельзя назвать новаторской; после Первой мировой войны автомобилестроительная отрасль вообще не отличалась новаторством. (В General Motors все же вводились определенные новшества, но все они возникали благодаря одному человеку — Чарльзу Кеттерингу, который был поистине непревзойденным гением-новатором. Но самой GM не пришлось заниматься организацией предпринимательской и новаторской деятельности.)

В настоящее время все чаще возникает потребность в предпринимательстве и новаторстве. Сегодня в дополнение к управленческой мы также нуждаемся в новаторской организации. Но модель General Motors никаких ответов на этот вопрос не дает.

Таким образом, потребность в новых подходах в организационной сфере не менее значима, чем в тот период, когда Файоль и Слоун делали свои первые шаги в этом направлении. Время, когда федеральную децентрализацию считали универсальной моделью, что, впрочем, было характерно и для двадцатипятилетнего периода бума менеджмента, закончилось.

Но за семьдесят пять лет, последовавших за первыми попытками поколения Файоля исследовать сущность организации, нам удалось узнать много нового. Мы знаем, что представляет собой труд, и имеем представление об основных подходах. Мы отдаем себе отчет в том, что имеет первоочередное значение. Мы понимаем, что вряд ли будет работать в будущем, но при этом мы не всегда осознаем, что же сработает в итоге. Мы знаем, какая цель преследуется при формировании организационной структуры, а следовательно, и то, как можно проверить ее эффективность.

Что мы усвоили

1. Первое, что мы узнали: Файоль и Слоун были правы в том, что организационная структура не будет просто "эволюционировать". В любой организации сами по себе могут развиваться только конфликты, путаница и нарушения нормальной

деятельности. Кроме того, правильная или хотя бы более или менее подходящая структура вряд ли может быть выбрана по наитию, как при строительстве греческих храмов и готических соборов. Традиции могут подсказать, в чем скрываются проблемы и нарушения, но не могут помочь преодолеть их. *Правильный организационный дизайн и структура организации требуют четкости мышления, анализа и систематического подхода.*

2. Мы усвоили, что формирование организационной структуры является последним, а не первым шагом. В начале необходимо выявить и подготовить *строительные блоки* организации, т.е. действия, которые в итоге должны найти отражение в структуре и которые будут нести в ней основную нагрузку.

Это, конечно, делал и Файоль, создавая свои функции. Но проблема заключается не только в том, что его функции характерны только для производственной компании. Файоль прежде всего стремился структурировать функции в соответствии *с работой*, которую они выполняют.

В настоящее время нам известно, что структурные элементы (строительные блоки) определяются тем, какой вклад они делают. Нам также известно, что традиционная классификация этих вкладов — т.е. концепция штабного и линейного персонала и функциональных подразделений в традиционной американской теории организации — больше мешает, чем помогает нам понять происходящее.

Таким образом, можно сказать, что разработка структурных элементов является "инженерно-технической фазой" формирования организации. Она обеспечивает основные "строительные материалы". И подобно любым другим материалам, эти элементы имеют свои особенности. Они относятся к различным частям конструкции и по-разному сочетаются друг с другом.

3. Структура определяется стратегией.

Организация — это не механизм и не совокупность запчастей. Ее нельзя "изготовить заблаговременно". Каждая организация органична и уникальна. Сегодня мы знаем, что структура, чтобы

быть эффективной и крепкой, должна определяться стратегией².

Структура представляет собой инструмент для достижения целей, стоящих перед институтом. Поэтому любые ее изменения должны начинаться с целей и со стратегии. Вероятно, это самый эффективный и свежий взгляд на организацию. Это может показаться очевидным, впрочем, так оно и есть. Но, с другой стороны, некоторые самые серьезные ошибки в формировании организации допускались из-за применения механистической модели "идеальной" или "универсальной" организации к уже существующему предприятию.

Стратегия, т.е. ответы на вопросы "Что представляет собой бизнес, чем он должен быть и будет в будущем?", определяет цель структуры. При этом она также подсказывает, какие ключевые виды деятельности характерны для данного бизнеса или предприятия сферы обслуживания. Эффективная структура — это конструкция, позволяющая этим ключевым видам деятельности работать и обеспечивать определенные результаты. А ключевые виды деятельности, в свою очередь, являются главными элементами функционирующей структуры. Таким образом, структура организации отражает или, по меньшей мере, должна учитывать и отражать прежде всего эти ключевые виды деятельности. Все остальное менее важно.

ТРИ ВИДА РАБОТЫ

Неверно было бы считать структурными элементами разные виды деятельности. Но в любой организации, даже небольшой и незамысловатой, есть разные виды работы.

² Огромную работу в этом отношении провел Альфред Д. Чэндлер, что нашло отражение в его книге *Strategy and Structure* (MIT Press, 1962). Это было фундаментальное исследование структуры современной организации в первых американских компаниях, таких как Du Pont, General Motors и Sears.

Во-первых, это текущая деятельность, т.е. работа по управлению существующими и известными ресурсами, накоплению, использованию их потенциала и решению проблем, связанных с ними. Также всегда есть работа по осуществлению высшего руководства. (В главах 49-52 вы более подробно ознакомитесь с ней и поймете, что речь идет о совершенно специфической работе с особыми требованиями и задачами.)

И, наконец, существует инновационная деятельность, которая также имеет свои отличия (подробнее об этом — в главе 61), выдвигает свои требования в отношении операций и высшего руководства.

Как вы сможете убедиться, прочитав следующие главы, все известные нам принципы структурирования для организации всех трех этих видов работы неприменимы. И все же их необходимо каким-то образом организовать, объединить в единую структуру.

ОТ ЧЕГО НАМ СЛЕДУЕТ ОТКАЗАТЬСЯ

Есть также несколько аспектов, от которых нам следует отказаться. Некоторые из самых громких и продолжительных споров в теории и практике организации на поверку оказались притворством и обманом. Они вынуждают нас выбирать или то, или другое, а в действительности правильный ответ предполагает и то и другое, только в разных пропорциях.

1. Первый из таких споров, о котором лучше было бы забыть как можно скорее, разгорелся между двумя точками зрения: на чем следует сосредоточиваться при распределении работ и определении структуры организации, на рабочем задании или на личностных особенностях человека. Как уже говорилось в главе 32, в ходе *формирования структуры и рабочих заданий* следует сосредоточиться на задаче. Но *задания* при этом должны одновременно подходить сотруднику и соответствовать требованиям конкретной ситуации. Бессмысленно смешивать эти два аспекта, на чем продолжают делать акцент в старом и утомительном споре о несуществующей проблеме.

2. С этой старой полемикой связан еще один спор — об

иерархической организации и организации свободной формы.

Традиционной теории организации известен только один вид структуры, который с одинаковым успехом можно применить к формированию структурных элементов и целых конструкций. Речь идет о так называемой скалярной организации, т.е. об иерархической пирамиде руководителя и подчиненных. Традиционная теория организации считает, что данная структура подходит для любых задач.

В настоящее время модной становится другая — не менее схоластическая — теория организации. Согласно ей форма и структура таковы, какими мы хотим их видеть. Они отличаются или должны отличаться "свободной формой". Все (форма, размер и, очевидно, сами задания) определяется межличностными отношениями. И действительно, цель структуры заключается в том, чтобы предоставить каждому сотруднику возможность делать свою работу.

Относительно данного спора можно сказать, что неправильно было бы полагать, будто одну из этих форм отличает строгая регламентация, а вторую — свобода. И та и другая требует одинаковой организованности, просто она распределяется в них по-разному.

Иерархия не наделяет начальника большей властью, как склонны утверждать критики этого явления. Напротив, иерархическая организация защищает прежде всего рядового сотрудника от злоупотребления властью наверху. Скалярная или иерархическая организация добивается этого путем четкого обозначения сферы влияния сотрудника, сферы, в которую вышестоящий начальник не имеет права вмешиваться. Она защищает сотрудника, предоставляя ему возможность заявить: "Это работа, порученная *лично мне*". Защита подчиненного проявляется также в постоянном следовании скалярному принципу о том, что у сотрудника может быть только один руководитель. В противном случае сотрудник может столкнуться с противоречивыми требованиями, приказами и конфликтом интересов. Недаром старая пословица гласит: "Лучше один плохой хозяин, чем два добрых".

Первая организационная структура современного Запада была сформирована по каноническим законам католической церкви

восемьсот лет тому назад. Это была скалярная организация в чистом виде. Но большая часть положений канонического закона, связанных со структурой и организацией католической церкви, определяют действия, которые может предпринимать в своем приходе *только* приходской священник (находящийся на самом нижнем уровне пирамиды). Его назначает епископ, и в соответствии с определенными процессуальными ограничениями только епископ может позднее сместить его с поста. Но в своем приходе только священник может исполнять возложенные на него канонические функции (проводить таинства крещения и венчания, исповедовать прихожан). Даже папа должен вначале получить официальное приглашение от священника прежде, чем совершить богослужение в отдельно взятом приходе.

В то же время иерархическая организация предоставляет наибольшую личную свободу. До тех пор пока сотрудник продолжает исполнять обязанности, диктуемые его должностью, он справляется со своей работой. Он не обязан делать ничего помимо этого.

В настоящее время много говорят о том, что сотрудник должен делать свою работу. Но единственная организационная структура, в которой это сколько-нибудь возможно, — это иерархическая структура. Она предъявляет *наименьшие* требования к человеку, стремясь подчинить его деятельность целям организации, потребностям или требованиям других сотрудников. В общем и целом, чем точнее структура определяет работу, полномочия или отношения, тем меньше самодисциплины и зависимости требует она от человека.

Конечно же, организация свободной формы — не совсем точное название. Оно подразумевает организацию, созданную скорее для решения особых задач, а не преследования неизменных целей. В частности, речь идет об организации работы в небольших группах и командах.

Это, прежде всего, требует огромной самодисциплины от каждого члена команды (о чем мы более подробно будем говорить в следующих главах данной части). Усилия всех и каждого должны быть направлены на достижения командных целей. Каждый должен брать на себя ответственность за работу всей команды и свои собственные действия. И действительно, все, за что Абрахам Маслоу (см. главу 19) критиковал теорию Y — в первую очередь за негуманно высокие требования, предъявляемые к большому числу слабых, уязвимых, робких работников или к людям с какими-либо

физическими или умственными недостатками, — еще в большей степени применимо к организации свободной формы. Чем более гибкой является организация, тем более сильными должны быть ее люди и тем большую нагрузку они должны выдерживать.

Кроме того, определенная иерархия нужна в любой структуре, независимо от того, идет ли речь об отдельных людях или об организации в целом. Всегда должен быть кто-то, на ком лежит обязанность принимать те или иные решения, в противном случае организация превращается в бесконечную и бессмысленную болтовню. В организации, основанной на знаниях, должна быть особая четкость при распределении полномочий по принятию решений (см. главу 35). Время от времени каждой организации приходится сталкиваться с ситуацией общей опасности. И если право принимать *окончательные решения* не будет принадлежать одному человеку, то это в итоге может все разрушить.

Вопрос иерархии и организации свободной формы — это всего лишь еще одна версия самого старого и избитого спора в политической теории, спора между специалистом по конституционному праву, который вполне справедливо настаивает на том, чтобы законы были хорошими, ясными и четкими, и педагогом-теоретиком, который не менее прав, настаивая на том, что даже самая лучшая конституция обречена на провал, если не будет справедливых правителей.

И подобно тому, как политики давно усвоили, что нужны как хорошие законы, так и хорошие правители, основатели организации (и даже теоретики организации) должны будут усвоить, что эффективной организационной структуре нужны и иерархическая вертикаль власти и принятия решений, и пирамида, и способность формировать рабочие группы, и люди, умеющие работать как в стабильных, так и в быстро меняющихся условиях.

Сторонники иерархической организации и организации свободной формы полагают, что в организации должна быть всего одна ось. Она должна быть либо иерархичной, либо характеризоваться свободной формой. Но это чисто "механистическое" допущение, в то время как организация является социальным явлением.

На самом деле всегда считалось, что классическая организационная структура должна быть "одноосевой" — такой, в которой власть осуществляется по нисходящей линии, а нижестоящие сотрудники

должны отчитываться перед вышестоящими. Однако первые исследования реальной организации, которые проводила в 1920-х годах "школа человеческих отношений" (особенно Элтон Мэйо; подробнее об этом см. в главе 2), выявили также второстепенную структуру, которая имела место во всех изучаемых рабочих группах без исключения. Кадровики ошибочно называли это неформальной организацией (лучшим названием могло быть "неописанная" организация; в неформальной организации, которая основывается больше на традиции, чем на точных правилах, и оказывается зачастую более формальной и менее гибкой, чем предписывают неписанные законы формальной организационной схемы, нет ничего неформального). И все же многие и сегодня продолжают считать, что организационная структура должна и дальше оставаться "одноосевой".

Однако любая система, которая сложнее простейшего механического сосредоточения неживой материи, представляет собой "многоосевую" структуру. Живой организм, например человеческое тело, состоит из костно-мышечной системы, нескольких нервных систем, пищеварительной, мочеполовой, дыхательной системы, системы органов чувств и т.д. Каждая из них автономна, но все они взаимодействуют друг с другом. И любая из них может рассматриваться как "ось организации".

Конечно, ни один бизнес не должен быть таким же сложным, как биологический организм. Но во всех организациях, которые нам приходится проектировать и формировать (например, бизнес-предприятия или компании общественного обслуживания), существует несколько осей: полномочия по принятию решений и информация, логика задачи и динамика знаний. И отдельные должности необходимо формировать и распределять с учетом разных осей — задачи и заданий, ответственности за принятие решений, информации и взаимоотношений (см. главу 32).

То же самое относится к дизайну и структуре организации:

3. В сущности, эти споры (между сторонниками первостепенной важности задачи и личности, и между сторонниками скалярной организации и организации свободной формы) отражают убежденность традиционной теории организации в том, что должен существовать "единственный лучший принцип" — "верный" везде и всегда. Должен быть только один-единственный окончательный ответ.

Что ж, возможно, но даже если и так, то этот ответ нам пока неизвестен.

Через 25 лет после окончания Второй мировой войны вместо "одного верного" принципа было сформулировано целых три новых. В них ученые пытались объединить функции Файоля и федеральную децентрализацию Слоуна. Эти три положения (команда, ложная децентрализация и системный менеджмент) не заменяют более старых структур. И ни одно из них не может претендовать на то, чтобы считаться "универсальным" принципом. Действительно все три принципа обладают структурными недостатками и ограниченной областью применения. Но в случае отдельных видов деятельности они являются наилучшими решениями проблем, наилучшими структурами для решения отдельных задач, наилучшими подходами для решения основных организационных проблем высшего руководства, инноваций, транспортной и финансовой отрасли или многонациональной корпорации.

Таким образом, последней традицией, от которой нам следует отказаться, является убежденность в том, что окончательный ответ должен обязательно быть. Правильным ответом будет любая структура, позволяющая людям эффективно работать и добиваться определенных результатов. Ведь любая организация ставит перед собой цель выявить потенциал своего персонала, а не добиться безупречной симметрии или гармонии. Ее целью и главной задачей является высокая эффективность труда человека.

СТРУКТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ...

*Четыре задачи организатора — Важнейшие виды деятельности —
Важнейшие зоны уязвимости — Когда необходимо заново проанализировать
основные виды деятельности — Анализ вкладов — Виды деятельности,
генерирующие прибыль — Труд, обеспечивающий результат —
Вспомогательная работа — Зоны "совести" — Как повысить
эффективность сервисного персонала — Два лика информации —
Информация: нерешенная организационная проблема — Вклад определяет
функцию*

При определении структурных элементов организации возникают четыре вопроса.

1. Какими должны быть подразделения организации?
2. Какие компоненты необходимо соединить, а между какими лучше сохранять дистанцию?
3. Каков должен быть размер и форма отдельных элементов?
4. Где лучше всего разместить различные элементы и как их следует объединить?

С самых первых дней появления организации, т.е. более ста лет назад, именно эти задачи должен был решить организатор, прежде чем переходить к разработке организационной структуры как таковой.

Следовательно, к настоящему времени в этом вопросе нами уже накоплен немалый опыт. Конкретных рекомендаций и предписаний относительно дизайна структурных блоков или самой организационной структуры не существует, но сегодня мы можем без труда сказать, какие подходы будут правильными, а какие вряд ли окажутся полезными.

Традиционно считалось, что при определении основных

структурных элементов организации необходимо проанализировать *все* направления деятельности, которые нужны для работы предприятия¹.

В результате приходилось перечислять все типичные функции производственной компании или компании розничной торговли.

В рамках подобного подхода к типичным функциям организация рассматривается как механизм, как простой набор функций. Но в первую очередь организация должна быть "организованной", т.е. должна выполнять типичные функции — хотя и не обязательно все. Но структура должна зависеть от того, каких результатов вы хотите добиться. Иными словами, организационная структура должна начинаться с четкого определения желаемых результатов.

ВАЖНЕЙШИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Прежде всего нам нужно познать не все виды деятельности, которые, предположительно, должны быть включены в структуру организации, а несущие элементы этой структуры, т.е. *важнейшие направления деятельности*.

Таким образом, организационная структура начинается с ряда вопросов.

В какой сфере необходимо добиться превосходства, чтобы достичь всех поставленных перед компанией целей?

В какой области недостаточно высокая эффективность труда поставит под угрозу общую эффективность, если не само существование предприятия?

Вот некоторые примеры умозаключений, к которым ведут нас эти вопросы.

Компании Sears Roebuck (США) и Marks & Spenser (Англия) во многом поразительно похожи — поразительно, если, конечно, не исходить из того, что основатели Marks & Spenser сознательно создавали свою организацию по примеру Sears Roebuck. Но у этих двух компаний есть и существенная разница — в их организационной структуре и в роли, которую играют их лаборатории.

¹ Я придерживался такого же подхода в своей книге *Практика менеджмента*.

Компания Sears, которая выступает как закупщик для американской семьи, использует собственную лабораторию для тестирования товаров, которые она закупает. Следовательно, крупная, опытная и уважаемая лаборатория является одним из второстепенных элементов ее организационной структуры. С другой стороны, компания Marks & Spenser, как уже говорилось в главе 8, ставит своей задачей разработку товаров высшего класса для семьи из рабочего класса. В результате ее лаборатория занимает центральное место в структуре организации. В данном случае скорее лаборатория, а не закупщик, решает, какой новой продукции отдать предпочтение, разрабатывает новые товары, тестирует их и запускает в производство. Только после этого наступает черед закупщика. Следовательно, начальник лаборатории в компании Marks & Spenser является руководителем высшего звена и играет важнейшую роль в планировании бизнеса. В любой компании, добившейся заметного успеха, можно увидеть, что основные направления деятельности — а особенно те, отличные результаты в которых важны для достижения общих целей бизнеса, — являются центральными, несущими элементами ее организационной структуры.

Не меньшее значение имеют и такие вопросы: "Неправильное функционирование в каких сферах может серьезно нам навредить? В каких областях мы наиболее уязвимы?" Однако их задают намного реже.

Нью-йоркское сообщество брокеров, например, ими явно не интересовалось, иначе оно поняло бы, что неправильное функционирование отдела обработки документации, занимающегося заказами, счетами и ценными бумагами клиентов, может нанести бизнесу серьезный вред. Неспособность организовать работу этого отдела как одного из важнейших направлений деятельности оказалась важнейшей причиной, по которой в 1969 и 1970 годах Уолл-стрит охватил глубокий кризис, уничтоживший многие известные и, казалось бы, очень успешные фирмы. Но единственная фирма на Уолл-стрит, которая, очевидно, все же задала себе такие вопросы — Merrill Lynch — и сделала качественное функционирование отдела обработки документации одним из несущих элементов своей организационной структуры, смогла успешно выйти из кризиса, превратившись в гиганта брокерского бизнеса.

Наконец, необходимо задать еще один вопрос: "Какие *ценности* важны для *нас* в этой компании?" Это может быть безопасность продукции или процессов, качество продукции, способность дилеров компании качественно обслуживать клиентов и т.д. Какими бы ни были эти ценности, они должны быть учтены в структуре организации. В организации должен быть компонент, отвечающий именно за них, — более того, этот компонент должен быть одним из важнейших.

Эти три вопроса помогут вам определить важнейшие направления деятельности, которые, в свою очередь, станут несущими структурными элементами организации. Остальные, какими бы важными они ни были, какие бы деньги за ними не стояли, сколько бы людей в них не было занято, остаются второстепенными. Очевидно, их нужно будет проанализировать, организовать и правильно расположить в рамках структуры. Но на первом месте все же должны стоять те направления деятельности, которые играют ключевую роль для успеха стратегии бизнеса и достижения поставленных целей. Их нужно выявить, определить, организовать и поместить в центре.

Анализ важнейших направлений деятельности необходим компании, которая уже некоторое время существует, и особенно той, которая до сих пор работала довольно эффективно. Анализ обязательно покажет, что важные направления деятельности либо не развиваются, либо повисли в воздухе, и о них вспоминают лишь время от времени. В результате такого анализа почти наверняка будут обнаружены те виды деятельности, которые раньше считались важными, но со временем утратили свое значение, хотя по-прежнему считаются важнейшими. Можно будет заметить, что некоторые ранее созданные объединения и подразделения теперь не приносят пользы и даже более того — являются помехами для эффективной работы. И уж тем более такой анализ позволит установить, какие направления деятельности излишни и должны быть упразднены.

Такое мышление необходимо новой компании. Но самую важную роль анализ важнейших направлений деятельности играет для компании, которая быстро развивается (подробно об этом речь пойдет в главе 60). Высокие темпы развития — это процесс как дезорганизованный, так и дезорганизующий. Компания, которая, так

сказать, начиналась как небольшой, но функциональный коттедж, по мере развития добавляет одно крыло здесь, чердак там, небольшую пристройку еще где-нибудь, пока не превратится в двадцатishестикомнатного монстра, в котором новичок сможет вернуться на свое рабочее место от автомата с газировкой только с помощью специального путеводителя. Механическая реорганизация в таком случае — как это обычно делается — только ухудшит положение. В результате подобных действий возникнет чудовищная сверхструктура, состоящая из персонала и координаторов, что, однако, не исправит первоначальных изъянов. Только анализ важнейших направлений деятельности, начинающихся со стратегии и целей, может обеспечить компании структуру, в которой она действительно нуждается.

Компания должна всегда вновь анализировать организационную структуру, если меняется ее стратегия. Независимо от причины — изменения на рынке или в технологии, диверсификация или новые цели, — изменение стратегии влечет за собой необходимость провести новый анализ важнейших направлений деятельности и соответствующим образом изменить структуру. И наоборот, реорганизация, которая проводится без изменения стратегии, либо излишня, либо говорит о плохой работе организации.

АНАЛИЗ ВКЛАДОВ

С момента появления около ста лет назад организаций вопрос о том, какие направления деятельности нужно объединять, а какими лучше заниматься отдельно, остается спорным. За прошедшее время было предложено несколько вариантов ответа на него.

По всей вероятности, самым первым ответом можно считать предпринятое в Германии разделение бизнеса на две крупные сферы: техническую, в которую входили исследования, инжиниринг и производство, и коммерческую, включающую продажи и финансы. Немного позже началось деление на производственную и кадровую сферу, в ходе которого была сделана попытка отделить функциональную деятельность от нефункциональной, консультационной. Наконец, был еще и анализ функций, который предложил Анри Файоль. Согласно ему, функции определяют

(слишком узко) как группы связанных навыков, которые, тем не менее, характерны для организации большинства компаний.

У каждого из этих вариантов есть свои преимущества. Но необходим более тщательный анализ, в рамках которого направления деятельности объединяются по производимому ими вкладу.

В целом по такой классификации выделяются четыре основные группы направлений деятельности.

Первая, это *деятельность, обеспечивающая результат*, т.е. те направления, результат которых можно количественно оценить и напрямую или косвенно соотнести с эффективностью работы всего предприятия. Одни из этих направлений непосредственно приносят доход, другие же дают конкретные результаты.

Вторыми являются *вспомогательные направления деятельности*, которые, хотя и нужны и даже играют существенную роль, сами по себе результатов не дают, однако важны для того, чтобы их "плодами" могли воспользоваться другие составные элементы компании.

Третьими считаются те направления деятельности, которые не имеют прямой или косвенной связи с результатами работы, т.е. которые действительно являются вспомогательными. Это так называемая *административно-хозяйственная деятельность*.

Наконец, четвертая группа, совершенно отличная по своей природе, — это *деятельность топ-менеджеров* (о которой мы отдельно поговорим в главах 49-52).

Среди направлений деятельности, обеспечивающих результат, некоторые напрямую связаны с *доходом* (или, в случае с предприятиями системы обслуживания, непосредственно направлены на обслуживание пациентов или обучение). К этой группе относятся разработка инноваций, продажа и любые действия, необходимые для систематических, организованных продаж, например прогнозирование продаж, исследования рынка, обучение торговых представителей и управление продажами. В эту группу также входит финансовая деятельность, т.е. поиск средств для бизнеса и управление ими.

В коммерческом банке любые действия по предоставлению кредитов, управление средствами других людей по их доверенности и, конечно же, непосредственно деятельность по зарабатыванию

денег самим банком, т.е. управление его собственными ликвидными средствами, приносят результат. В универсаме, например, доход всегда приносит покупка и продажа товара (и нововведения в сети Marks & Spenser также относятся к деятельности, приносящей доход). В страховой компании прибыль, естественно, приносит продажа полисов. Но вместе с тем в данном случае определенную прибыль обеспечивает и вспомогательная деятельность, поскольку она нацелена на создание новых видов полисов. И наконец, инвестиции — это еще одно важное (а во многих страховых компаниях даже самое важное) направление деятельности, приносящей прибыль.

Вторая группа деятельности, дающей результат, — это те направления, которые не приносят прибыли, но могут быть напрямую связаны со всем бизнесом или крупным сегментом, приносящим доход. Я называю их скорее не дающими результат, а *способствующими* его достижению.

Производство — типичный пример такой деятельности. Но к ней также относится обучение персонала и подбор кадров, т.е. те виды деятельности, которые связаны с поиском квалифицированных и опытных сотрудников для предприятия. Закупки и сбыт способствуют достижению результата, но не приносят дохода. Инжиниринг, как принято считать в большинстве производственных компаний, способствует достижению результата, но не приносит прибыли. В коммерческом банке операции, т.е. обработка данных и документов, тоже относятся к этой категории, так же как в страховой компании — выплата страховых. Переговоры с трудовыми коллективами и многие другие подобные отношения также способствуют достижению определенного результата, но не приносят дохода.

Третья группа направлений деятельности, обеспечивающих результат, связана с информацией. В результате такой деятельности производится конечный продукт, в котором нуждается каждый член системы. Обмен информацией тоже можно определить и измерить или, по крайней мере, оценить. И все же сама по себе информация не приносит никакого дохода. Это, так сказать, дополнение к центрам затрат и прибылей.

Первая подгруппа вспомогательных направлений деятельности, которые сами по себе не производят продукцию, но делают вклад в другие направления, — это так называемая деятельность в "зоне

совести". К ней относятся установление стандартов, создание имиджа и удовлетворение спроса во *всех* ключевых сферах, в которых компании необходимо стремиться к совершенству.

В большинстве организаций, как правило, важность этой деятельности недооценивается. Но любая бизнес-компания и любое предприятие системы обслуживания должны обеспечить себя и своих менеджеров имиджем, четкими ценностями, стандартами и определенными средствами проверки соответствия этим стандартам.

Во всех крупных компаниях действительно есть люди, которые, как предполагается, должны этим заниматься; обычно это руководители, возглавляющие крупные сервисные отделы. Но в их первоочередную обязанность не входит быть совестью компании, они должны скорее обслуживать и давать советы руководителям производства. В результате они довольно редко систематически уделяют внимание деятельности в "зоне совести", а вместо этого руководят отделами.

Еще одна вспомогательная функция — консалтинг и обучение, т.е. традиционный сервис. Вклад заключается не в том, чего добивается или может добиться это направление деятельности, а скорее в его влиянии на способность других работать и добиваться результата. Его "продукция" — это повышение эффективности всей остальной организации.

Большая часть деятельности по установлению связей с общественностью тоже является вспомогательной — например, работа юридического отдела или департамента по выдаче патентов.

Последняя группа направлений деятельности, выделенная в соответствии с их вкладом, — это административно-хозяйственная деятельность, которой занимаются как медпункты, так и уборщицы, как сотрудники заводской столовой, так и руководители пенсионного фонда. К этой группе относятся и поиск места для строительства нового завода, и контроль над соблюдением множества правительственных распоряжений. Все эти подразделения не делают непосредственного вклада в результаты работы компании, но их неправильное функционирование может сильно навредить компании. Они следят за соблюдением юридических норм, поддержанием боевого духа сотрудников и выполнением социальных обязательств. Из всех видов деятельности эта группа

самая многообразная. И из всех видов деятельности в большинстве организаций их игнорируют больше, чем какие-либо другие.

Это очень приблизительная классификация, к тому же совсем не научная. Некоторые виды деятельности в одних компаниях можно отнести к одной категории, в других — к другой, а в третьих они могут вообще не поддаваться никакой классификации.

В некоторых производственных компаниях центр затрат — это производство. Оно способствует достижению результата, но не приносит дохода. Но существуют и некоторые действительно производственные компании, т.е. организации, доход которых возникает за счет производства без исследований, инжиниринга и продаж. А еще есть компании, в которых основные источники дохода — это выдача лицензий, продажа и покупка патентов.

Закупки, хотя обычно считаются вспомогательной деятельностью, могут также расцениваться как элемент деятельности, обеспечивающей результат: управление материалами, включающее в себя производство и товародвижение; а общая задача всего этого — свести к минимуму себестоимость продукции и денежные затраты, вместе с тем повысить качество продукции, доставки и обслуживания клиентов.

В таком случае, зачем вообще нужна классификация? Ответ таков: к направлениям деятельности, делающим разный вклад, и относиться нужно по-разному. Вклад определяет их рейтинг и положение в системе.

Ключевые направления деятельности никогда не должны подчиняться неключевым.

Деятельность, приносящая доход, никогда не должна подчиняться деятельности, не приносящей дохода.

А вспомогательные направления деятельности никогда нельзя смешивать с видами деятельности, приносящей доход и способствующей достижению результата. Все они должны существовать отдельно друг от друга.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В "ЗОНЕ СОВЕСТИ"

Деятельность в "зоне совести" никогда не должна подчиняться другим направлениям деятельности в организации. Кроме того, ее

нельзя объединять ни с какой другой деятельностью, она всегда должна существовать отдельно.

Функция "совести", заключающаяся в создании имиджа, установлении стандартов и проверке соответствия этим стандартам, преимущественно входит в обязанности топ-менеджеров. Но ею должны заниматься все руководители. Каждая компания, даже небольшая, нуждается в такой функции. В небольших компаниях ее не обязательно выделять в отдельную функцию, а можно включить в перечень обязанностей топ-менеджеров. Но во всех организациях, начиная с институтов среднего размера, эту функцию все же должны выполнять специально подобранные для этого люди.

Но заниматься этой деятельностью на самом деле должны совсем не многие. Скорее это задача одного человека, а не целого отдела. Это задача человека, завоевавшего уважение руководства благодаря высокой эффективности своего труда. Это задание не для специалиста. Лучше всего, если такой работой займется руководитель высшего звена, стабильно показывающий высокие результаты, который на деле доказал, что понимает, беспокоится и интересуется тем делом, за которое он должен отвечать, будучи совестью организации.

"Зонами совести" должны становиться только те немногие области, которые занимают центральное место в компании и играют жизненно важную роль в достижении ею успеха. Задачи и стратегия определяют, какие потребуются направления деятельности "совести". Управление персоналом всегда будет относиться к этой категории, так же, как и маркетинг. Влияние компании на свое окружение, социальная ответственность организации и отношения с внешним миром — также важные сферы совести. Новаторство (как техническое, так и социальное), скорее всего, тоже будут сферой "совести" в любой крупной компании.

Помимо этого иной формулы не существует.

Работа в "зоне совести" несравнима с производством или предоставлением консультаций.

Единственная деятельность, которая должна быть подотчетной человеку, отвечающему за деятельность в "зоне совести", — это контроль над реальной эффективностью работы менеджеров. Ведь мало иметь имидж и установить стандарты, необходимо также

регулярно проверять, соответствует ли деятельность компании этим стандартам.

Многие скажут, что "совесть" — очень сильное, если не сказать, чуждое для бизнеса понятие. Но оно совершенно правильное. Задача деятельности в зоне совести состоит не в том, чтобы помочь организации лучше делать то, что она делала прежде, а в том, чтобы постоянно напоминать организации о том, что она должна делать, но почему-то не делает. Суть в том, чтобы все время выходить из зоны комфорта, сверять повседневную реальность с идеалом, защищать непопулярные решения и бороться с тем, что кажется правильным, но таковым не является.

Но для этого необходима самодисциплина со стороны руководителя, отвечающего за деятельность в "зоне совести", и полное принятие его авторитета со стороны организации.

Срок пребывания этих руководителей в должности, как правило, должен быть ограничен. Независимо от того, насколько большим уважением он пользуется, и независимо от того, каких значительных успехов добился, в итоге он либо утратит свою целостность, либо потеряет авторитет. Эта должность, например, хорошо подходит руководителю высшего звена для красивого завершения блистательной карьеры. Более молодого человека нужно через несколько лет перевести с этого поста — лучше всего снова вернуть к обычной работе.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБСЛУЖИВАЮЩЕГО ПЕРСОНАЛА

Не менее строгие правила существуют и для консультационной и учебной деятельности, т.е. для обслуживающего персонала.

Их должно быть немного, причем они должны заниматься только важнейшими направлениями деятельности. Наличие обслуживающего персонала во всех подразделениях контрпродуктивно. Секрет эффективной работы обслуживающего персонала заключается скорее в концентрации, нежели в занятости.

Консультанты и преподаватели никогда не должны заниматься всем понемногу. Они должны концентрироваться на очень небольшом числе важнейших сфер деятельности. Они не обязаны обслуживать всех, а должны отбирать подходящие цели, т.е. те

области в организации, менеджеры которых настроены позитивно и не потребуют дополнительной "обработки", а также там, где успех имеет большое значение для компании в целом.

Количество таких сотрудников и число их обязанностей должны быть ограниченными.

Для подобной работы подходит далеко не каждый. Чтобы успешно заниматься консалтингом или преподаванием, нужен человек, который искренне хочет, чтобы другие люди многого добились. Он должен изначально стремиться к тому, чтобы научить окружающих делать то, что *они* хотят, главное, чтобы это не было аморально или безумно. Кроме того, такой человек должен иметь достаточно терпения, чтобы учить других, а не делать всю работу самостоятельно. И наконец, он не должен злоупотреблять своим положением и близостью к власти имущим, чтобы манипулировать, интриговать и строить козни. Люди, обладающие подобными чертами характера, встречаются довольно редко. И вместе с тем те, кто не подходит к этому описанию, но занимаются обслуживанием, приносят только вред.

Одно основное правило для консультантов и преподавателей гласит: прежде чем переходить к новой деятельности, они должны полностью отказаться от старой, иначе вскоре они начнут "строить империи" или заниматься выпуском "консервов", т.е. программ и меморандумов, а не развивать знания и навыки тех, в чьи обязанности входит производство продукта. Кроме того, в таком случае они будут вынуждены использовать второсортных помощников, а не тех, кто наделен поистине выдающимися способностями. Только если они смогут отказаться от прежних привычек в работе, они будут способны привлечь действительно выдающихся специалистов.

Люди, занимающиеся консалтингом и преподаванием, никогда не должны производить. Как правило, слабое место такого персонала — это то, что он занимается производством, т.е. проводят трудовые переговоры, выполняют массу административных обязанностей, например заведуют буфетом или проводят тренинги. В результате консалтингом и обучением, по сути, не занимается никто. Ежедневный кризис в производстве всегда берет верх над консалтинговой и преподавательской деятельностью, которую всегда можно отложить. Совмещение консалтинга с производством

означает, что компания вкладывает средства не в эффективность труда, а в персонал.

Другие представители обслуживающего персонала тоже грешат совмещением производства с консалтингом и обучением — и в результате доминирует либо одно либо другое.

Например, компания хочет заняться конструированием акустических систем, но работы в этой сфере для целого отдела будет недостаточно. Значит, логично было бы, чтобы несколько хороших специалистов по акустике занимались также производственными или инженерными услугами. Но специалисты-акустики относятся не к обслуживающему персоналу, а к кадрам, занятым достижением реального результата, и их направляют на работу в данный отдел тогда, когда нужно заниматься акустикой. Они должны не советовать или учить, а действовать. Если такую группу специалистов сделать частью обслуживающего персонала, они не будут работать эффективно. Хорошие специалисты в таких условиях вскоре разочаруются и вряд ли надолго задержатся в организации.

Если необходима деятельность, совмещенная с производством, — как это часто бывает, — независимо от технической сферы можно выделить отдельный центр управления под контролем одного руководителя. Следует помнить, что в любой работе, совмещенной с производством, руководство сталкивается с одной и той же проблемой — отношения, задания, приоритеты и стандарты.

Консалтинговая и тренинговая деятельность — разновидности услуг, как уже говорилось в главах 11-14. Для занятия ими нужно обладать самодисциплиной, чтобы устанавливать цели, определять приоритеты и оценивать полученные результаты. Монополии тут существовать не должно. Если консалтинг или тренинги требуются в сфере, которая не относится к важнейшим для организации, для выполнения этой работы необходимо пригласить кого-то со стороны. И насколько это возможно, клиенты, т.е. менеджеры различных подразделений, должны иметь выбор между внутренними, внешними консультантами и преподавателями, а также возможность не обращаться ни к кому из них.

Консультационная и тренинговая деятельность не должна становиться карьерой. Это работа, которой может заниматься менеджер в процессе карьерного роста, но это, как правило, не может

продолжаться слишком долго. В качестве карьеры она разлагает, порождает презрение к "этим тупым работникам", т.е. к честной работе; акцент делается на то, чтобы быть ловким, а не правым. Кроме того, эта работа неблагодарна, потому что не обеспечивает результатов сама по себе, а только в опосредованном виде.

Но это прекрасная тренировка, прекрасное развитие и сложнейшая проверка характера человека, его способности работать эффективно, не обладая слишком большими полномочиями. Это тот опыт, который нужен каждому, кто поднимается на самую верхушку иерархической лестницы, однако приобретать его нужно не дольше, чем в течение ограниченного периода времени.

В наши дни ведется непрерывная дискуссия о том, требуются ли для такой работы большие запасы специальных знаний, а может, неплохой специалист "во всем понемногу" может быстро приобрести необходимый багаж знаний, чтобы эффективно заниматься консалтинговой или тренинговой деятельностью. Ответа на этот вопрос нет — более того, сам вопрос, вероятно, сформулирован неверно. В некоторых сферах, естественно, необходимым требованием являются профессионализм и крайне специализированные знания. Например, если компания нуждается в консалтинговых или преподавательских услугах в области химии полимеров или при разработке крайне сложных и рискованных международных денежных транзакций, на эту должность не стоит претендовать человеку, специализирующемуся на маркетинге или закупках, каким бы хорошим преподавателем он ни был. Но во многих областях консалтинговой или тренинговой деятельности человек, не обладающий специальными знаниями, но готовый учиться, умеющий строить отношения со своим клиентом и отвечающий за свою работу, скорее всего, добьется большего, чем эксперт, специализирующийся на чем-то одном, но отказывающийся изъясняться понятно и свысока относящийся к профану, не обладающему такими же, как у него, глубокими познаниями. Более того, если говорить о самых успешных и эффективных консалтинговых и тренинговых услугах, экспертом будет человек "изнутри", который оттачивает инструменты для консультантов, но сам по себе не является активным и уж тем более

эффективным специалистом в сфере консалтинга или тренингов.

ДВА ЛИКА ИНФОРМАЦИИ

Информационная деятельность является еще одной проблемой для организации. Опираясь на понятия из области химии, можно сказать, что эта деятельность двухвалентна — у нее два лица, два измерения, поэтому она требует двух отдельных связей. В отличие от других направлений деятельности, дающих результат, эта касается не одного этапа, а процесса в целом. Другими словами, такая деятельность должна быть одновременно и централизованной, и децентрализованной.

Деятельность, генерирующая информацию, будь то работа бухгалтера или производственные исследования, напоминает нервную систему живого организма, которая даже в самой маленькой и отдаленной клеточке тела является и централизованной, и децентрализованной.

Следовательно, информационная деятельность в организации имеет не один, а два дома.

В традиционной организационной схеме это отражается в виде двух отдельных линий, которые соединяют информационную деятельность с боссами, — сплошная линия ведет к руководителю подразделения, который поставит эту информацию, а пунктирная — к центральной информационной группе, например к инспектору компании. Отсюда можно сделать вывод: информационная деятельность не должна смешиваться с другими направлениями.

Американские компании обычно нарушают это правило, когда называют бухгалтерский учет, т.е. обычную информационную деятельность, одним из компонентов работы финансиста, т.е. деятельности по снабжению компании капиталом и управлением деньгами компании, что является типичным примером деятельности, дающей результат. В оправдание обычно говорится, что оба этих направления связаны с деньгами. Но на самом деле, конечно же, бухгалтерский учет не имеет отношения к деньгам, он связан с цифрами. Следствием такого традиционного подхода стало пренебрежение к финансовому менеджменту. Пока деньги были — или

казались — дешевыми, это было простительно, но сегодня такая отговорка уже не проходит.

Сложный вопрос, касающийся информационной деятельности, заключается в том, какие из ее направлений связаны друг с другом, а какие лучше держать отдельно. В наше время много говорят об интеграции общих информационных систем. Естественно, это подразумевает, что все направления информационной деятельности — или, по крайней мере, большинство из них — должны относиться к одному компоненту. Кроме того, это означает, что новые, отличающиеся от привычных направления, например операционные исследования или компьютерная система, не должны становиться второстепенными по отношению к традиционному бухгалтерскому учету, что не вызывает сомнений. Но должны ли они быть скоординированы? А может, ими лучше заниматься отдельно?

Пока четкого ответа и подходящего способа организовать информационную работу нет, хотя это, несомненно, одно из важнейших направлений деятельности организации. Никто еще не видел общей информационной системы. Возможно, ее никто никогда и не увидит. Но, все больше развивая информационные мощности, нам придется решать эту организационную проблему и находить ответы или хотя бы подходы.

АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Последняя группа направлений деятельности в организации, выделенная в соответствии с их вкладом, — административно-хозяйственная. Ее нельзя смешивать ни с какой другой, иначе толку не будет. Проблема не в том, что эта работа особенно сложная. Некоторые направления действительно сложные, но многие — нет. Проблема состоит в том, что они даже косвенно не связаны с результатами. Поэтому другие подразделения организации привыкли смотреть на такую деятельность свысока. Это "ищачий труд", потому что не дает результата и не требует большого профессионализма.

Одна из причин невероятного увеличения расходов на здравоохранение в США — это пренебрежение, с которым преобладающие представители этой сферы, т.е. врачи и медсестры, относятся к вопросам "гостиничного обслуживания". Все знают, что

это очень важно, и что пациенты не выздоравливают, если не чувствуют относительного комфорта, если их правильно не кормят, своевременно не меняют постельное белье и не убирают в палатах. Но все это не входит в профессиональные обязанности врача, медсестры или сотрудника рентгеновского кабинета. И никто не хочет пойти на малейшие уступки и передать эту работу людям и организациям, специализирующимся на гостиничном сервисе. Никто не хочет, чтобы люди, занимающиеся такой деятельностью, имели своих представителей среди руководства высшего звена. В итоге ни один "уважаемый" руководитель в больнице не хочет иметь к этой сфере деятельности никакого отношения, и ее никто не контролирует, а это означает, что эта работа выполняется плохо и очень дорого обходится организациям здравоохранения.

Подобные проблемы редко возникают в медицинском учреждении в рамках компании — но только потому, что в нашей системе ценностей врачи пользуются большим уважением и занимают высокую ступеньку иерархической лестницы в обществе. Но даже такие важные функции, как выбор места для строительства завода, работники компании зачастую считают излишними. Теми направлениями деятельности, в которых, как кажется, на кон поставлено не так много, будь то работа на парковке, в буфете или уборка территории, обычно пренебрегают.

Это касается даже той деятельности, которая связана с крупными денежными суммами. Например, очень немногие компании в США хотя бы в адекватной степени занимаются управлением пенсионными фондами своих сотрудников, несмотря на то, что это касается очень больших денег и имеет огромное влияние на будущее компании.

Эта деятельность, как считается, никак не связана с результатами, поэтому лучше поручить заниматься ею кому-нибудь другому.

Один из вариантов решения этой проблемы — передать административно-хозяйственную деятельность в ведение местного сообщества (см. главу 21). Эта деятельность — для сотрудников, поэтому лучше всего будет, если управлять ею будут *сами* сотрудники. Или же ее можно поручить человеку, который отвечает за управление пенсионным фондом или работу столовой.

Но пока руководству компании приходится заниматься этим самостоятельно — и выбирать место для строительства завода, и определять расположение зеленых насаждений компания должна сама,

— административно-хозяйственную деятельность нельзя смешивать ни с какой другой. Для занятия ею нужны отдельные люди, другие ценности, свои критерии, кроме того, руководство компании не должно слишком вмешиваться в эту деятельность.

Примером могут послужить независимые компании, занимающиеся торговлей недвижимостью, которые крупные организации создают для работы со всем тем, что касается этой сферы. Еще один пример — Управление хозяйственных служб при правительстве США, занимающееся всеми хозяйственными вопросами всех государственных органов. Для старшего почвовода в Министерстве сельского хозяйства управление автотранспортом своего подразделения — это та обязанность, которая его мало интересует и которую он не слишком уважает. И тем не менее очевидно, что тут на кон поставлены большие деньги, а машины нужно распределять, систематически закупать новые, постоянно обслуживать. Для Управления хозяйственных служб руководство правительственными автомобилями является прямой обязанностью, и отношение к этой деятельности должно быть соответствующим.

Существует одно общее правило — направления деятельности, делающие одинаковый вклад, можно объединить в один компонент под одним руководством, независимо от их технической специализации. Направления деятельности, вклад которых различен, обычно не совмещаются.

Вполне возможно — более того, зачастую такой вариант оказывается самым лучшим — объединить всю консалтинговую и тренинговую деятельность в сфере работы с кадрами, в производстве, маркетинге или закупках в одну сервисную группу под управлением одного человека. Точно так же в любых компаниях, кроме очень больших, один человек может заниматься деятельностью в "зоне совести" в важнейших сферах организации. Иными словами, функция в любом случае должна определяться не навыками, а вкладом.

43

...И ИХ ОБЪЕДИНЕНИЕ

Анализ решений — К чему относится та или иная работа — Анализ связей — К чему относится то или иное подразделение — Сохранение отношений на минимальном уровне — Неправильная организация, ее признаки и причины — Слишком много уровней — Собrania — Излишний интерес к чувствам — Доверие к работе без работы — "Организиты" как хроническое заболевание

Определив важнейшие направления деятельности и проанализировав их вклад, мы выявляем структурные элементы организации. Но чтобы с их помощью создать организацию, необходимо выполнить еще два действия: провести анализ решений и анализ связей.

АНАЛИЗ РЕШЕНИЙ

Какие решения необходимы для эффективности труда того уровня, которая обеспечит организации достижение поставленных целей? Что это за решения? На каком уровне организации их нужно принимать? Какие направления деятельности они затрагивают или сами испытывают их воздействие? В связи с этим, какие менеджеры должны участвовать в принятии решений, или хотя бы с кем нужно заранее проконсультироваться? Кого из менеджеров нужно поставить в известность после того, как решения были приняты? Ответы на эти вопросы во многом определяют, к чему относится тот или иной конкретный труд.

Многие скажут, что невозможно предугадать заранее, какие решения нужно будет принимать в будущем. Но хотя точное содержание таких решений спрогнозировать нельзя, их особенности и основные вопросы вполне предсказуемы.

В одной крупной компании более 90% решений, которые

пришлось принять менеджерам в течение пяти лет, считались типичными, и их можно было разделить на несколько категорий. Только в очень редких случаях приходилось спрашивать: "К чему относится это решение?" И все же, поскольку анализ решений не проводился, почти для трех четвертей всех решений приходилось "искать местожительство", и большинство из них принималось на значительно более высоком уровне, чем это было нужно. Элементы компании компоновались согласно размеру их платежных ведомостей, а не в соответствии с подотчетностью решений, поэтому направления деятельности, по которым нужно было принимать важнейшие решения, были так далеки друг от друга, что не имели ни надлежащего руководства, ни адекватного доступа к информации.

Чтобы решения разного типа предполагали достаточный уровень полномочий и ответственности, прежде всего их надо классифицировать по виду и характеру. Такие стандартные классификации, как политические решения и операционные решения, практически бессмысленны и служат почвой для бесчисленных дебатов, крайне трудных для понимания. Не намного полезнее будет и классификация по количеству задействованных денежных средств.

Существуют четыре основные характеристики, которые определяют природу любого решения в бизнесе.

Во-первых, степень *футуристичности* решения. В течение какого времени в будущем оно будет важно для компании? И как быстро его можно изменить?

Покупатель универмага Sears, Roebuck практически ничем не ограничивает суммы, которую он может вложить в компанию. Но ни один покупатель не может ни отказаться от существующей продукции, ни добавить новую без согласия человека, руководящего всей операцией покупки, который, как правило, будет вторым или третьим лицом во всей организации Sears, Roebuck. Точно так же продавец иностранной валюты в крупном коммерческом банке обычно обладает практически неограниченными средствами, которые может вложить в компанию. Но он не может инициировать продажу новой валюты, не получив согласия руководства банка.

Второй критерий — это *влияние* решения на другие функции, сферы и на бизнес в целом. Если решение затрагивает только одну

функцию, то относится к низшему классу. В противном случае это решение нужно принимать на более высоком уровне, где можно оценить воздействие на все функции, которых оно касается, или же его нужно принимать после детального обсуждения с менеджерами других задействованных функций. Говоря техническим языком, оптимизация процесса и качества работы одной функции или сферы не должна происходить за счет других функций и сфер, это нежелательная субоптимизация.

Пример решения, которое выглядит абсолютно техническим и затрагивающим только одну сферу, но на самом деле оказывает воздействие на множество сфер, — это изменение методов составления инвентаризационной описи на заводе с массовым производством. Это изменение затрагивает все производственные операции. Происходят необходимые изменения в сборке. Меняется доставка потребителям — могут даже потребоваться радикальные перемены в маркетинге и ценообразовании, например отказ от той или иной конструкции или модели и от прежней надбавки к цене. Кроме того, может возникнуть необходимость существенно изменить инженерную разработку. Технические проблемы инвентаризационной описи — хотя и довольно значительные — буквально теряются на фоне проблем в других сферах, которые возникнут при любых изменениях в методах инвентаризации. Оптимизация инвентаризационной описи за счет этих других сфер недопустима. Избежать ее можно, только если понять, что это решение относится к более высокому классу и затрагивает весь процесс. Как следствие, его должно принимать руководство, стоящее выше, чем руководители завода; возможно, даже потребуется детальное обсуждение руководителей всех функциональных подразделений.

Следует отметить, что изучение влияния решения и необходимость не допустить субоптимизации может отвлечь внимание от самого решения, как это видно на следующем примере.

Вскоре после образования компании DuPont, когда она еще занималась исключительно производством взрывчатых веществ, она была крупнейшим в мире покупателем нитратов, хотя сама не владела их месторождениями. Но отдел закупок имел неограниченную свободу при покупке сырья и занимался этим очень успешно — с точки зрения закупок. Нитраты закупались, когда рыночная цена на них была

низкой, и таким образом жизненно важное для компании сырье приобреталось намного дешевле, чем обычно приходилось платить конкурентам. И все же это была субоптимизация, потому что низкая цена на нитраты и получаемое в результате конкурентное преимущество в расходах сводилось на нет тем, что огромные суммы денег консервировались в материальных запасах. Прежде всего, это означало, что значительная часть преимуществ по показателям затрат, которое удавалось получить благодаря низким закупочным ценам, было иллюзорным и практически сводилось на нет в результате огромных расходов на выплату процентов. Что еще хуже, это значило также, что компания в случае экономического спада могла испытать кризис ликвидности. Решение уравновесить низкие цены на сырье, затраты и угрозу неликвидности принималось исключительно на уровне топ-менеджеров. Но после установления новых лимитов на товарно-материальные запасы решения о закупках снова стали исключительной задачей сотрудников отдела закупок.

Характер решения определяется также количеством *качественных факторов*, входящих в его состав: основных принципов поведения, этических ценностей, социальных и политических убеждений и т.д. В тот момент, когда во внимание необходимо принять определенные ценности, решение переходит на более высокий уровень и требует либо принятия, либо пересмотра. А самые важные, но вместе с тем и самые распространенные качественные факторы — это люди. (Конечно же, именно на этом основывается рекомендация для топ-менеджеров, предложенная в главе 36, согласно которой они должны играть активную роль в принятии решений о повышении по службе менеджеров среднего звена.)

Наконец, решения можно классифицировать по их периодичности, по тому, являются они *повторяющимися* или *редкими*, а может, даже уникальными. Повторяющееся решение требует выведения общего правила, т.е. решения в принципе. Поскольку увольнение сотрудника касается человека, то это правило должно быть выработано на достаточно высоком уровне в организации. Но применение правила к конкретному делу, хотя и остается решением, все же может применяться и на значительно более низком уровне.

Однако редкое решение должно восприниматься как исключительное событие. Всякий раз, когда оно принимается, прежде

его нужно тщательно обдумать.

Решение всегда должно приниматься на самом низком уровне и как можно ближе к месту его дальнейшей реализации. Но вместе с тем решение должно приниматься на уровне, на котором существует гарантия, что будут рассмотрены все направления деятельности и все цели, относящиеся к делу. Первое правило говорит о том, как низко решение *должно* приниматься. Второе — о том, как низко оно *может* быть принято, а также какие менеджеры должны участвовать в его принятии и быть проинформированы о нем. Оба правила вместе учат нас, где именно должна осуществляться эта деятельность. Менеджеры должны занимать достаточно высокую должность и обладать необходимым авторитетом, чтобы принимать обычные для своей работы решения, но вместе с тем они должны находиться на достаточно низкой ступени, чтобы иметь глубокие знания и практический опыт.

АНАЛИЗ СВЯЗЕЙ

Последний шаг при разработке структурных элементов организации — это анализ связей. С его помощью мы узнаем, как именно нужно разместить эти компоненты.

С кем придется работать менеджеру, отвечающему за определенную деятельность, какой вклад он должен будет делать для менеджеров, руководящих другими видами деятельности, и какой вклад эти менеджеры в свою очередь должны делать для него?

Основное правило размещения деятельности внутри организационной структуры таково: следует включать в эту структуру *как можно меньшее количество связей*. Но вместе с тем это направление деятельности должно быть размещено так, чтобы важнейшие связи, т.е. те, от которых зависит успех и эффективность вклада, оставались простыми и доступными для подразделения. *Это правило призывает устанавливать минимальное количество связей, но при этом каждая из них должна быть значимой.*

Это правило объясняет, почему функции не являются объединением сходных навыков, как это утверждает традиционная теория организаций. Если бы мы следовали этой логике, то, например, относили бы планирование производства к компоненту планирования, в рамках которого все планировщики работают вместе. Навыки,

необходимые для планирования производства, тесно связаны со всеми другими навыками организационного планирования. Но вместо этого мы относим планирование производства к производству и как можно ближе соединяем его с руководителем завода и инспекторами, контролирующими качество продукции на месте изготовления.

Между распределением видов деятельности согласно анализу решений и в соответствии с анализом связей часто возникает конфликт. По большому счету, нужно как можно дольше придерживаться логики связей.

Если организационная структура должна следовать логике решений, чтобы избежать субоптимизации (как часто происходит с бухгалтерией), то саму работу нужно планировать в соответствии с анализом связей, т.е. как можно ближе к месту дальнейшего действия. Направление работы, формирование правил, стандартов, а также поощрения и оценка работы должны проводиться согласно анализу решений в центральном компоненте, который может наблюдать за всей компанией и прослеживать все влияния.

Все четыре вида анализа — важнейших направлений деятельности, вкладов, решений и связей — всегда должны быть как можно проще и короче. В небольшой компании их зачастую можно провести в течение нескольких часов и записать на нескольких листах бумаги. Но в крупной и очень сложной организации, например General Electric, First National City Bank, Unilever (не говоря уже о Министерстве обороны), для этой работы могут потребоваться месяцы исследований и использование новейших методов анализа и синтеза. Однако этими видами анализа ни в коем случае нельзя пренебрегать. Их нужно воспринимать как необходимое задание, которое в любой компании должно выполняться максимально качественно.

ПРИЗНАКИ ПЛОХОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Идеальной организации не существует. В лучшем случае организационная структура не будет доставлять больших хлопот. Но каковы же самые распространенные ошибки в определении составных элементов организации и их соединении? Каковы самые распространенные симптомы серьезных неполадок в организации?

Самый распространенный и самый серьезный симптом болезни в

организации — это увеличение числа руководящих уровней. Основное правило организации гласит: необходимо создавать *как можно меньше* уровней управления и как можно более короткую иерархическую цепь инстанций.

Каждый дополнительный уровень усложняет выработку общего направления и взаимопонимания. Каждый дополнительный уровень размывает цели и рассеивает внимание. В математической теории информации есть закон, согласно которому любое дополнительное реле в коммуникационной системе ополовинивает послание и удваивает шум. Любой уровень в организации — это своего рода реле. Каждое звено в цепи приносит дополнительные стрессы и создает еще один источник инерции, трения и бездействия.

Каждый дополнительный уровень, особенно в крупной компании, усложняет задачу развития будущих менеджеров, поскольку одновременно увеличивает время, которое необходимо для того, чтобы подняться с самого нижнего уровня, и делает из поднимающихся по служебной лестнице людей не менеджеров, а скорее специалистов.

В некоторых крупных компаниях между контролером качества продукции и президентом компании насчитается двенадцать или даже пятнадцать уровней. Предположив, что человек получает должность контролера качества продукции в двадцать пять лет и проводит на каждом из последующих уровней всего пять лет — оба этих предположения более чем оптимистичны, — окажется, что когда у него появится хотя бы шанс претендовать на пост президента компании, ему будет уже восемьдесят, а то и девяносто лет. И обычное в этой ситуации "лечение" — специальная программа продвижения по службе молодых "гениев" или "кронпринцев" — ничем не лучше самого заболевания.

Как мало уровней необходимо организации на самом деле, можно понять на примере старейшей, крупнейшей и самой успешной организации на Западе — католической церкви. Между папой и приходским священником, стоящим на нижней ступеньке, есть только один уровень ответственности — епископ.

Второй по степени распространенности признак неблагополучной организации — это повторение организационных проблем. Проблему едва успели решить, как она появляется опять, но уже в

новом облике.

Типичный пример этого в производственной компании — разработка продукции. Сотрудники отдела маркетинга полагают, что это их обязанность, представители исследовательской лаборатории убеждены, что это их прерогатива. Но присоединение этого направления либо к одному, либо к другому отделу просто создает повторяющуюся проблему. На самом деле оба расположения неправильны. В компании, которая стремится к инновациям, разработка продукции — важнейшее направление деятельности, которое приносит доход. Оно не должно подчиняться какой-либо другой деятельности, а заслуживает выделения в самостоятельный инновационный компонент (подробнее об этом речь пойдет в главе 61).

Повторение той или иной организационной проблемы указывает на то, что традиционные организационные принципы, такие как типичная функция или центральный аппарат и рядовые работники, используются бездумно. Ответ заключается в проведении соответствующего вида анализа — анализа важнейших направлений деятельности, анализа вкладов, анализа решений и анализа связей. Организационная проблема, которая повторяется больше двух раз, не должна решаться механически, путем составления простых диаграмм на листе бумаги. Она говорит о нехватке мышления, отсутствии ясности и понимания.

Не менее распространена и не менее опасна организационная структура, в которой внимание важнейших специалистов уделяется неверным, неважным, второстепенным проблемам. Организация должна привлекать внимание таких людей к принятию серьезнейших деловых решений, к важнейшим направлениям деятельности, к качеству и результатам работы. Если же вместо этого они фокусируются на правильном поведении, этикете, процедурах, не говоря уже о юридических конфликтах, то это значит, что у организации серьезные проблемы. В таком случае она становится преградой на пути к собственному успеху.

И опять это будет результатом механического, а не органичного построения организации. Это результат приверженности так называемым принципам, а не обдумывания того, какой должна быть организация согласно стратегии бизнеса. Это результат

фокусирования организации на симметрии, а не на качестве работы.

Вряд ли структурный дизайн какой-либо организации будет выставлен в художественном музее. Важен не сам дизайн, а организация. Дизайн — это не более чем крайнее упрощение, позволяющее людям проследить за тем, что они говорят об одних и тех же вещах при обсуждении организационной структуры. Перемены в организации осуществляются не ради дизайна, они всегда становятся результатом неверно функционирующей организации.

У всех неправильно работающих организаций есть ряд общих признаков, которые, как правило, не требуют дальнейшего диагностирования. Прежде всего, это *слишком много совещаний*, на которых присутствует слишком много людей.

Во многих организациях, особенно крупных, существуют руководящие органы, которые выполняют практически всю свою работу во время и посредством собраний. Примером может послужить правление компании General Motors. Так же работают и советы директоров, в состав которых входят руководители высшего звена, управляющие компаниями Standard Oil в Нью-Джерси и DuPont. Но это исключения; это совещательные органы, изначально не выполняющие операционной функции и, как правило, не принимающие решений. Задача таких органов — направлять и проверять, и, наверное, самая важная их функция состоит в том, чтобы заставлять присутствующих на собраниях топ-менеджеров обдумывать направление своей деятельности, свои потребности и имеющиеся возможности.

Но помимо таких совещательных органов, которые выполняют свои функции во время собраний, собрания нужно расценивать как уступку организационному несовершенству. В идеале организация должна функционировать без совещаний, но это не более вероятно, чем изобретение вечного двигателя. В каждой человеческой организации слишком велика потребность в сотрудничестве, координации и связях между людьми, которые поддерживаются во время дополнительных совещаний. А динамика человеческого поведения на совещаниях настолько сложна, что добиться чего-либо с помощью таких собраний практически невозможно.

Каждый раз, когда менеджеры, за исключением самого высокого уровня, проводят на совещаниях больше незначительной доли своего

рабочего времени (скажем, четверти), это практически всегда является симптомом неправильно функционирующей организации. Слишком большое количество собраний указывает на то, что обязанности разъясны нечетко, структурированы недостаточно объемно, не сделаны действительно весомыми. Кроме того, потребность в проведении совещаний говорит о том, что анализ решений и связей либо вообще не проводился, либо его результат не применялись. Правило гласит, что потребность людей собираться вместе ради выполнения какого-либо задания нужно свести к минимуму.

Организацию, в которой люди постоянно беспокоятся о чувствах и мнениях других людей, тоже нельзя назвать примером компании с хорошими отношениями между сотрудниками. Наоборот, это организация, в которой отношения между людьми очень плохие. Хорошие отношения, как и хорошие манеры, воспринимаются как нечто само собой разумеющееся. Постоянное беспокойство о чувствах окружающих — наихудший вариант отношений между людьми.

Можно сказать, что организация, страдающая от этого, — а таких очень много, — страдает от раздутых штатов. Этот избыток может ощущаться во всем, что касается деятельности. Вместо того чтобы фокусироваться на важнейших направлениях, организация пытается делать всего понемногу — особенно в сфере консалтинга и тренингов или перегружать кадрами какие-то отдельные направления деятельности. Ведь именно в переполненных помещениях люди действуют друг другу на нервы, толкают друг друга локтями и наступают друг другу на ноги. Если места достаточно, они не вступают в противоречия. Организации с раздутыми штатами создают работу, а не результаты. Кроме того, в них возникают трения, обиды, раздражение и излишнее беспокойство о чувствах.

Еще один признак неправильно функционирующей организации — полагаться на координаторов, ассистентов и других людей, *работа которых заключается в том, чтобы не иметь никакой работы*. Это говорит о том, что обязанности и рабочие задания распределены слишком узко или нацелены на получение не единого конкретного результата, а понемногу в разных областях. Обычно это указывает на то, что организационные элементы были сгруппированы

по навыкам, а не в соответствии с их местом в процессе или вкладом, а ведь навыки, как правило, являются только одним из компонентов достижения результата. И в таком случае организации нужен координатор или другой подобный "специалист ни в какой области", чтобы соединить разрозненные детали, которые вообще не надо было разделять.

"ОРГАНИЗИТЫ" КАК ХРОНИЧЕСКОЕ ЗАБОЛЕВАНИЕ

Многие, даже хорошие компании, особенно большие и сложные, страдают от болезни под названием "организит". Тут все беспокоятся об организации, постоянно проводится реорганизация. При первых признаках проблемы, будь то спор из-за спецификации между агентом по закупкам и инженерами, срочно вызываются "организационные доктора" либо из внешних консультантов, либо из числа своих сотрудников. И ни одно из организационных решений не живет долго; более того, мало каким изменениям в организации вообще выделяется достаточно времени на их проверку и практическое тестирование; практически сразу начнется очередное организационное исследование.

Зачастую это явно указывает на неправильно функционирующую организацию. "Организит" начинается, если организационная структура не способна отразить фундаментальные принципы. Особенно часто это наблюдается, если при фундаментальных изменениях в размере и сложности компании, ее целей и стратегии не переосмысляются задачи и не проводится реструктуризация.

Но не менее часто "организит" возникает сам по себе и проявляется в виде ипохондрии. Поэтому нужно подчеркнуть, что организационные перемены должны проводиться нечасто и не поверхностно. Реорганизация — это разновидность хирургического вмешательства, а даже самая простая операция рискованна и опасна.

Нам необходимо побороть стремление проводить организационные исследования или серьезную реорганизацию в ответ на незначительные изменения. Идеальной организации не существует. Определенные трения, разногласия и организационная путаница неизбежны.

В последних двух главах речь шла об "инженерных" аспектах

организации — о структурных элементах, об их размещении и взаимосвязях. Но организации нужна еще и "архитектура", т.е. структурная логика и структурные принципы. Кроме того, ей необходимо понимание требований, которые организационная структура должна удовлетворять, т.е. знание спецификаций конструкции.

ЛОГИКА И СПЕЦИФИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СХЕМЫ

Пять принципов схемы — И еще один дополнительный, пока не известный — Ограничения и требования — Формальные спецификации — Четкость — Экономичность — Видение — Понимание задачи — Принятие решений — Стабильность и адаптивность — Сохранность и самообновление — Операционные и новаторские структуры и структуры топ-менеджмента

У "архитектора организации" в наше время имеются в наличии пять принципов схемы, т.е. пять отдельных организационных структур для размещения направлений деятельности и установления взаимосвязей между ними. Две из них традиционны и уже давно известны в качестве принципов организационной схемы: это функциональная структура Анри Файоля и федеральная децентрализация Альфреда П. Слоуна.

Еще три принципа появились недавно. Более того, они настолько новы, что еще не получили широкой известности, не говоря уже о том, чтобы стать общепризнанными принципами организационной схемы. Это командная организация, смоделированная децентрализация и системная структура.

Каждый из этих пяти принципов развивался эмпирически и предназначался для конкретных нужд. Поэтому складывается впечатление, что они в первую очередь обусловлены целесообразностью, а не организационной схемой, не говоря уже о логике¹. Но в действительности это разновидности логики схемы. Каждый вид касается определенного аспекта управляемой организации и на его основе создает всю структуру.

¹ Четче всех эту идею выразил один из самых уважаемых теоретиков организационной структуры Гарольд Кунц в своей статье "The Management Theory Jungle", *Journal of the Academy of Management*, December, 1965.

ЛОГИКА СХЕМЫ

Труд и задача — это, несомненно, общий аспект менеджмента. И два из основных принципов организационной схемы строятся на их основе; это функциональный принцип и команда.

Эти два принципа отличаются друг от друга тем, как в них сбалансированы статичные и подвижные элементы. В функциональной организации этапы труда, например производство и маркетинг, и навыки, например бухгалтерия, представлены в статическом виде, при этом работа переходит от одного элемента к другому. В командной структуре работа считается статичной, а навыки, т.е. отдельные специалисты в сфере производства, маркетинга и бухгалтерского учета, перемещаются и тасуются с целью создания специализированных команд, которые необходимы для выполнения определенного вида работы, т.е. для решения конкретной задачи.

Как правило, считается, что функциональная и командная организации противоположны друг другу, при этом современная команда противопоставляется устаревшей функции.

О том, что команда — это не свободная форма, а в высшей степени дисциплинированный и четко структурированный элемент, мы уже знаем (см. главу 41). Однако убеждение в том, что эти две формы противоположны, во многом неверно. Более того, они даже не являются альтернативными. Для многих проблем структурирования организаций единственно правильным принципом схемы будет только одна из этих форм. Если же говорить о самой серьезной проблеме организации, о структуре высококвалифицированного труда, основанного на знаниях, то эти две формы должны дополнять друг друга.

Результаты и эффективность — не менее важный аспект менеджмента, чем труд и задача. На нем основываются еще два принципа децентрализации: федеральная и смоделированная. Это принципы, ориентированные на результат.

Но в отличие от функциональной и командной структуры они не дополняют друг друга. Они тоже даже не могут быть альтернативными. Федеральная децентрализация — это, по сути, оптимальный вариант, а смоделированная — меньшее из зол, к которому прибегают, только если строгие требования федеральной децентрализации невыполнимы.

Отношения — это тоже характерный аспект менеджмента. Последний из существующих принципов схемы, системная схема, ориентируется именно на него.

Взаимоотношения в организации неизбежно будут и более многочисленны и менее определены, чем труд, задачи и результаты. Ориентированная на взаимоотношения организационная структура, следовательно, обязательно будет наиболее сложной и нечеткой. Она будет сложнее, чем схема, основанная на труде или на результатах. Но, как мы еще увидим, существуют организационные проблемы, при которых чрезвычайная сложность взаимосвязей делает системную схему единственным приемлемым принципом организационной схемы.

Из этой приблизительной классификации следует, что можно разработать по крайней мере еще один дополнительный принцип организационной схемы. *Решение* — это такой же аспект менеджмента, как труд и задача, как результаты, эффективность и взаимоотношения. И все же в организационной структуре реального принципа схемы, основанной на решении, пока не существует². Существуют лишь теоретические домыслы и размышления. Но ориентированный на решение принцип организационной схемы действительно возможен, пусть пока только теоретически. И если бы его удалось сделать практически применимым элементом структуры, то он мог бы оказать серьезное воздействие на ее эффективность.

Поскольку все существующие принципы схемы касаются отдельных аспектов единой многосторонней организационной структуры, т.е. менеджмента, у каждого из них должны быть свои ограничения. Каждый из них должен быть наилучшим вариантом для решения одних задач, для других — полезным, но все же менее эффективным, а для третьих совершенно неприемлемым. Кроме того, у каждого из них должны быть свои требования по отношению к менеджменту и ко всей организации в целом.

² Герберт А. Саймон и его школа пытались разработать такой принцип. По крайней мере, я читал об этом в книгах H.A.Simon, *Administrative Behavior* (Macmillan, 1957) и J.G.March and H.A.Simon, *Organizations* (John Wiley & Sons, 1958).

ФОРМАЛЬНЫЕ СПЕЦИФИКАЦИИ

Любая структура по определению должна удовлетворять определенным требованиям, абсолютно не связанным с целью этой структуры, но заложенным в самой ее природе. Структуры — это формы, а любая форма должна соответствовать конкретным формальным спецификациям.

В частности, организационная структура должна удовлетворять минимальным требованиям относительно ее четкости, экономичности, направления видения, понимания человеком своей конкретной задачи и задачи в целом, принятия решений, стабильности и адаптивности, а также способности к сохранности и самообновлению.

1. *Четкость.* Каждый компонент управления и каждый человек в организации, и особенно каждый менеджер, должен осознавать свою принадлежность; должен понимать, за что он отвечает и что должен предпринять, если возникнет необходимость, будь то информация, сотрудничество или решение, и как этого добиться. Четкость ни в коем случае нельзя путать с простотой. Более того, структуры, которые кажутся простыми, могут совсем не быть ясными. А на первый взгляд сложные структуры могут обладать предельной четкостью.

Архитектура готического собора, например, предельно четкая, а вот у современного офиса четкость практически отсутствует. В готическом соборе каждый знает, где стоит и куда надо идти, даже если ему об этом не говорят. Даже человек, ничего не знающий о таинствах христианства, сразу же поймет назначение этого здания и будет знать, как к нему относиться. И вместе с тем готический собор — чрезвычайно сложное сооружение, это выражение крайне абстрактных принципов метафизики и эстетики, наделенное богатыми украшениями, аллюзиями и символами. И наоборот, современное офисное здание — по сути, простейшая структура — всего лишь ряд рабочих кабинок. Но ни один человек в нем не сможет найти свое место без специального указателя, и даже с ним ему будет очень просто запутаться.

Структура, в которой без подробного указателя никто не знает, где он находится и куда нужно двигаться, создает трение, зря тратит время,

вызывает ссоры и разочарование, затягивает принятие решений и является скорее препятствием, нежели помощью.

2. *Экономичность.* С четкостью тесно связано требование к экономичности. Для контроля, надзора и побуждения сотрудников к работе нужно затрачивать минимальные усилия. Организационная структура должна способствовать осуществлению самоконтроля, а также поддерживать самомотивацию. Кроме того, минимально возможное

число людей, особенно обладающих высоким потенциалом, должны тратить свое время и внимание на то, чтобы все работало, как надо, т.е. управлению и организации, внутреннему контролю, внутренним коммуникациям и кадровым проблемам.

В любой организации определенные усилия необходимо направлять внутрь; часть из них должна идти на то, чтобы поддерживать организацию в хорошем рабочем состоянии. В организации, так же, как и в физике, вечное движение невозможно, неизбежным будет определенное трение. Но чем меньше затраты организации на то, чтобы продолжать работать или смазывать элементы, подверженные трению, тем больший результат даст этот вклад, тем более экономичной будет организация и тем большая доля ее вклада будет способствовать эффективности труда.

3. *Направление видения.* Организационная структура должна направлять видение рядовых сотрудников и руководства, стимулировать их к эффективному труду, а не на усилия. Кроме того, серьезное внимание должно уделяться результату, т.е. эффективной работе предприятия в целом.

В итоге эффективный труд — это именно то, для чего нужны все усилия в организации. Более того, организацию можно сравнить с ременной передачей, которая превращает деятельность в один привод — эффективность. Организация тем эффективнее, чем "прямее" передача, т.е. чем меньше ей нужно менять скорость и направление отдельных видов работ, чтобы добиться с их помощью желаемого результата. Максимально возможное число руководителей должно действовать скорее как бизнесмены, нежели как эксперты или бюрократы; в первую очередь нужно интересоваться результатами и эффективностью их работы, а не наличием стандартных административных навыков или профессионального опыта.

Организационная структура не должна направлять видение на неправильную эффективность. Она не должна заставлять менеджеров уделять основное внимание проверенной и легкой, но устаревшей продукции, вместе с тем отказываясь от новых, развивающихся, но, возможно, более сложных продуктов. Нужно бороться с природным стремлением человека сохранять привычные, но неприбыльные виды продукции и направления бизнеса, позволяя оттеснять в сторону более прибыльные новые направления. В эффективной организационной структуре усилия не должны быть важнее результата и мастерства. Короче говоря, она должна поддерживать готовность и способность людей трудиться над получением результатов, а не просто заниматься работой ради нее самой, работать на будущее, а не довольствоваться достижениями прошлого, стремиться к новому и трудному, а не заплывать постепенно жиром.

4. *Понимание человеком своей и общей задачи.* Организация должна быть таковой, чтобы каждый человек в ней, особенно менеджер и профессионал, *понимал свою задачу.*

Естественно, это означает, что работа сама по себе должна быть специализированной. Работа всегда особенна. И человек может понять только ту задачу, которую можно четко определить; в которой то, чего нужно добиться, является неотъемлемой частью самого задания.

Но вместе с тем организация должна позволить каждому *понимать задачу в целом, т.е. задачу всей организации.* Каждый член организации должен понимать, как его задача согласуется с общей задачей и, в свою очередь, как общая задача влияет на его обязанности, на его собственный вклад и его собственное направление. Только в таком случае его усилия будут направлены на общее благо. Поэтому необходимо поддерживать общение, а не мешать ему в организационной структуре.

5. *Принятие решений.* Ни один из ныне существующих принципов организационной схемы не основан в первую очередь на модели принятия решения. И все же решения приходится принимать, принимать их по правильным вопросам и на правильном уровне, после чего они должны превращаться в реальную работу и реальные достижения. Следовательно, любую организационную схему необходимо протестировать на предмет того, способствует ли она процессу принятия решений или мешает.

Структура, в которой любые решения обязательно должны подниматься на самый высокий уровень и не могут приниматься на самом низком, несомненно, будет только помехой. То же можно сказать и о структуре, которая не позволяет заметить, когда возникает необходимость в принятии важнейшего решения, или концентрирует внимание на неверных вопросах, таких, например, как юридические споры. Пока решение не превратилось в реальные действия и не дало определенных результатов, оно остается лишь добрым намерением. Никакая организационная структура сама по себе не может этого изменить. Но вместе с тем в разных структурах решениям бывает проще или сложнее превращаться в преданность организации и в индивидуальную эффективность.

6. *Стабильность и адаптивность.* Организация нуждается в значительной степени *стабильности*. Она должна быть в состоянии выполнять свою работу, даже если окружающий мир сошел с ума, должна быть в состоянии использовать результаты и достижения прошлого и планировать собственное будущее.

Человеку тоже нужен дом. Никто не сможет качественно поработать в зале ожидания железнодорожного вокзала, никакой сознательно временный работник не будет трудиться с полной отдачей. Человек должен принадлежать к сообществу, в котором он знает других людей, в котором знают его и в котором у него имеются прочные взаимосвязи.

Но стабильность — это не жесткость. Наоборот, эффективная организационная структура должна быть *в высшей степени адаптивной*. Абсолютно жесткая структура не стабильна, она хрупка. Только если структура может приспосабливаться к новым ситуациям, новым требованиям и новым условиям — а также к новым лицам и личностям, — она сможет выжить. Значит, адаптивность — это важнейшее требование.

7. *Сохранность и самообновление.* Наконец, организация должна быть способна *сохраняться*. Она должна быть в состоянии *обеспечить свое самообновление*. Эти две потребности влекут за собой ряд дополнительных требований.

Организация должна быть способна возвращать своих завтрашних лидеров внутри себя. Одним из минимальных требований для этого,

как говорилось в предыдущей главе, является то, что в ней не должно быть столько уровней управления, чтобы способный человек, вставший на самую низшую ступеньку довольно рано, скажем, в двадцать пять лет, не мог подняться на вершину служебной лестницы еще достаточно молодым для эффективной деятельности.

Здесь важно не количество уровней на самом верху. Как только человек становится генералом в вооруженных силах, он уже на вершине, хотя и на нем есть три-четыре разных звания. Главное — это количество уровней, которые нужно преодолеть, чтобы достичь того, что в данной организации считается менеджментом высшего звена.

Но еще важнее, чем количество уровней, опыт и среда, которые предоставляет организация. Организационная структура должна помогать каждому человеку *учиться* и *развиваться* в своей профессии, должна предусматривать непрерывное обучение.

Одна из характеристик самообновления — это способность организационной структуры подготовить и протестировать человека на каждом уровне для продвижения на следующую ступень и особенно подготовить и протестировать сегодняшних менеджеров низшего и среднего звена для перевода в дальнейшем на уровень топ-менеджмента. Следовательно, для подготовки и самообновления необходимо, чтобы организационная структура была открыта для новых идей и всегда готова действовать по-новому.

ОПЕРАЦИОННАЯ И НОВАТОРСКАЯ СТРУКТУРЫ И СТРУКТУРА ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

Все эти формальные спецификации применимы к любой организационной структуре — в небольшой и крупной компании, в простом и сложном бизнесе, в бизнес-предприятии и некоммерческом институте обслуживания.

Кроме того, их можно применить и к трем разным видам менеджмента, которые необходимо сформировать и организовать, — к операционному менеджменту, отвечающему за выполнение работы и получение результатов в сегодняшней компании; к новаторскому менеджменту, который отвечает за формирование будущего фирмы; и к топ-менеджменту, способному направлять, формировать видение и задавать направление компании сегодня и завтра.

Эти спецификации явно конфликтуют друг с другом. Ни один из принципов схемы не может в полной мере удовлетворить все эти требования. Но любая организационная структура, которая хочет стабильно и эффективно работать, все же должна в той или иной мере обладать всеми этими характеристиками. Это означает неизбежные компромиссы, уступки, балансирование. Кроме того, это подразумевает, что даже в простой организации будет, скорее всего, использоваться несколько, а не один принцип организационной схемы. Ведь если какая-либо из этих спецификаций будет отсутствовать, организация не сможет эффективно работать. Следовательно, для создания организации необходимо понимание существующих принципов схемы, а также знание их требований, ограничений и спецификаций, которым они должны соответствовать.

45

СХЕМА, ОСНОВАННАЯ НА РАБОТЕ И ЗАДАЧЕ: ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА И КОМАНДА

Три способа организации работы и задачи — Функциональная структура — Сильные стороны и ограничения — Можно ли компенсировать слабые стороны? — "Вагонетки" Вэйла — Функциональные объекты GE — Их ограниченный объем — Где функциональность полезна — Команда — Примеры — Их уроки — Требования к эффективным командам: постоянная миссия, четкие цели; лидерство; групповая ответственность — Первая задача лидера команды: четкость — Ограничения командного принципа — Насколько большой может быть команда — Команды топ-менеджмента — Новаторские команды — Командная схема и функциональная структура — Командная схема и массовое производство — Командная схема и организация, основанная на знаниях

Любой труд, как физический, так и умственный, можно организовать тремя способами.

Его можно распределить по этапам процесса. При возведении дома мы первым делом закладываем фундамент, затем стены и крышу и наконец занимаемся интерьером.

Работу, или труд, можно организовать так, что она будет двигаться туда, где есть навыки и инструменты, необходимые для каждого из этапов. На обычном металлообрабатывающем заводе, выпускающем уникальную продукцию, в одном месте собраны токарные станки, в другом — оборудование для штамповки, в третьем — нагреватели, а металлическая деталь переходит от одной группы инструментов и владеющих ими мастеров к другой. Другой пример: студент университета — "сырье" образовательного процесса — переходит из аудитории в аудиторию, от профессора к профессору, от предмета к предмету. Каждый профессор на каждом курсе преподает только тот

предмет, на котором он специализируется, а в итоге студент превращается в образованного человека или, по крайней мере, обладателя диплома.

Наконец, мы можем соединить в одной команде работников с разными навыками и разными инструментами, после чего перемещать их от работы к работе, которая при этом остается неподвижной. Съемочная группа киностудии — режиссер, актеры, осветители, звукоинженеры — "отправляется на натуру". Каждый человек выполняет крайне специализированную работу, но все вместе они работают как одна команда.

Функциональной обычно называется организация, в которой труд строится в группах связанных навыков. На самом деле здесь используется как этапная, так и навыковая организация работы. Такие традиционные функции, как производство и маркетинг, охватывают очень широкий ряд несвязанных навыков, например навыки рабочего у станка или планировщика в производстве, а также навыки торговца и исследователя рынка в маркетинге. Но производство и маркетинг — отдельные этапы процесса. Другие функции, например бухгалтерия и отдел кадров, организованы по навыкам. Но в любой функциональной организации работа движется к конкретному этапу или навыку. Работа движется, а положение работника остается фиксированным.

Но при командной структуре труд и задача, так сказать, фиксированы. Работники с разными навыками и разными инструментами объединяются в команду и получают определенное задание или работу, будь то исследовательский проект или архитектурный дизайн нового офисного здания.

И функциональная, и командная структура — очень старые виды организационной схемы. Иригаторы в Месопотамии и строители египетских пирамид организовывали работу по функциональному признаку. А организованные и стабильные команды охотников появились еще раньше, в эпоху последнего оледенения.

Но как сознательные, намеренно созданные, *продуманные*, обе эти структуры новы. Функциональную организацию определил и сформулировал Анри Файоль в начале XX века. А команда в качестве принципа организационной схемы начинает рассматриваться только сейчас.

Труд и задача должны быть структурированы и организованны. Любая организация должна применять к ним либо один из двух, либо оба этих принципа схемы, т.е. функциональную структуру и команду. И всем организациям необходимо понимать их оба.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Одно из важнейших преимуществ функциональной схемы — *четкость*. Если есть четкость, каждый аспект организации имеет свой "дом". Эта организация отличается высокой *стабильностью*.

Но за ясность и стабильность приходится платить тем, что любой человек, вплоть до руководителей высшего звена, с трудом *понимает задание в целом* и не может соотносить с ним свою собственную работу. Хотя структура и стабильна, она остается *жесткой* и сопротивляется адаптации. Она не готовит людей к завтрашнему дню, *не учит* их и в целом стремится потакать их желанию работать немного лучше, чем они работают сейчас, но не становится восприимчивыми к новым идеям и новым способам работы.

Преимущества и недостатки функционального принципа определяют его особые характеристики в том, что касается *экономичности*. В лучшем своем проявлении функциональная организация работает очень экономно. Лишь некоторые руководители уделяют много времени обеспечению непрерывного потока работы, т.е. организации, коммуникации, координации, примирению и т.д. Все остальные делают свое дело. Но в худшем проявлении функциональная организация становится крайне неэкономичной. Как только ее структура хотя бы немного усложняется, возникает трение. Она быстро превращается в организацию недопонимания, вражды, создания "империй" и "Берлинской стены". Вскоре ей уже нужны очень сложные, дорогостоящие и неуклюжие "костыли" со стороны менеджмента — всевозможные координаторы, комитеты, совещания, специальные уполномоченные по улаживанию конфликтов, специальные посыльные — и все это отнимает у людей массу времени, как правило, не решая проблему. И такая вредная тенденция превалирует не только в отношениях между различными функциями. Крупный функциональный элемент со своими подразделениями и подфункциями не менее подвержен внезапной внутренней неэффективности и точно так же

требует все больших и больших усилий со стороны руководства, направленных на обеспечение нормальной внутренней работы.

То же самое можно выразить иначе: функциональная схема *при ее правильном использовании* предъявляет к людям минимальные психологические требования. Они абсолютно уверены как в своей работе, так и во взаимоотношениях. Но если этот принцип используется за пределами сравнительно узких рамок размера и сложности, то сразу же возникает эмоциональное напряжение, враждебность и неуверенность. В таком случае люди будут склонны считать, что и их самих, и их функции недооценивают, презируют, атакуют. Своей первоочередной задачей они сочтут защиту собственной функции от "мародеров" из других функций; они будут постоянно следить за тем, чтобы их не затирали. "Здесь никто не понимает, что компания держится на нас, инженерах (или "на нас, продавцах" или "на нас, бухгалтерях")", — так звучит весьма распространенная жалоба. И победа над "гнусными врагами" изнутри доставит большее удовлетворение, чем процветание бизнеса. Именно потому, что функциональная схема требует от сотрудников не слишком много уважения к эффективности труда и успеху в целом, плохо работающая — или избыточная — функциональная структура наверняка сделает людей неуверенными и ограниченными.

Основное преимущество, как и основной недостаток функциональной организации, — это ее *нацеленность на усилия*. Каждый функциональный менеджер считает, что его функция — самая важная. Это приводит к тому, что мастерству и профессиональным стандартам уделяется особое внимание. Но кроме этого люди в функциональном подразделении будут склонны приписывать благополучие другим функциям. Против этого "заболевания" функциональной организации нет действенного лекарства. Страсть к расширению каждой функции — вот та цена, которую приходится платить за понятное желание каждого менеджера хорошо выполнять свою работу.

Коммуникация в небольших функциональных организациях, как правило, относительно эффективна. Но она ухудшается, как только функциональная организация разрастается до средних размеров. Даже в отдельном функциональном подразделении, например в отделе маркетинга, коммуникация ослабевает, если подразделение становится крупным или сложным. В таком случае люди все больше специализируются на чем-то и интересуются в первую очередь своей

узкой областью знаний.

Самый экстремальный случай — это крупная и чрезвычайно специализированная функциональная организация, т.е. крупный университет. Но большой производственный цех или отдел коммерческих кредитов в крупном банке тоже подходит под известное описание большого университета, которое звучит как "группа анархистов, которых объединяет только общая парковка".

В качестве структуры, принимающей решения, функциональная организация — даже сравнительно маленькая — работает плохо. Ведь решения, как правило, невозможно принять где-либо, кроме высшего уровня функциональной организации. Никто, помимо человека наверху, не видит бизнеса в целом. В результате организация недопонимает эти решения и некачественно их воплощает. Они оцениваются с точки зрения "кто прав", а не "что нужно". И поскольку функциональная организация обладает высокой стабильностью, но низкой приспособляемостью, стремление сделать нечто поистине правильное и новое, скорее всего, будет подавлено, нежели вынесено на открытое обсуждение.

Функциональная организация также не имеет успеха в *развитии, подготовке и тестировании сотрудников*. Она вынуждена делать особый акцент на приобретение человеком знаний и опыта, которые подходят для него. И все же функциональный специалист часто бывает ограниченным в своем видении, навыках и преданности. В функциональной организации принято не проявлять неподобающего любопытства относительно работы в других функциях или подразделениях, т.е. акцент делается на узкой децентрализации.

Более того, функциональная организация склонна делать человека неподходящим для руководства — именно потому, что особое внимание уделяется функциональным навыкам, а не результатам и эффективности труда. Чем более специализированной является работа функционального подразделения, тем меньше в нем будет цениться менеджмент и тем хуже будут подготовлены его люди к тому, чтобы стать руководителями.

Французские компании чаще всего имеют наиболее жесткую функциональную структуру. Поэтому совершенно логично, что руководители высшего звена в крупных французских компаниях, как правило, не выходят из бизнеса и считают, что карьера в компании не

подходит для топ-менеджера (см. главу 35). Но проблема здесь не в людях, а в том, что функциональная организация используется в компаниях не того размера и сложности, для которых она подходит.

МОЖНО ЛИ ИЗБАВИТЬСЯ ОТ НЕДОСТАТКОВ

Эти ограничения и слабые стороны функциональной организации были известны с самого начала. Поэтому было предпринято множество попыток избавиться от них и в первую очередь компенсировать самый большой недостаток — склонность функциональной организации ошибочно направлять внимание сотрудников с вклада и результатов на усилия и занятость.

Первую попытку предпринял Теодор Вэйл из компании Bell Telephone System (см. главу 13). Его "вагонетки", т.е. конкретные цели и параметры, сформулированные для функциональной работы, основывались на общем определении бизнеса и на целях компании Telephone Company. Хотя они были далеко не идеальны и пугали своим огромным количеством, но в течение многих лет они использовались для того, чтобы направлять усилия функциональных менеджеров на эффективность работы и предоставлять им незамедлительные данные о вкладе в важнейшие результаты.

Однако сомнительно, чтобы система, подобная предложенной Вэйлом, подходила для функциональной системы, столкнувшейся со сложностью. Ведь как бы там ни было, у телефонной системы только одна продукция. До самого последнего времени у нее был только один рынок — и никакой конкуренции. И хотя в телекоммуникациях постоянно происходили значительные технические изменения, то, что покупал потребитель, до недавнего времени совершенно не менялось.

Другими словами, контроль на основе обратной связи, предложенный Вэйлом для функциональной структуры, работает в случае с монополией, будь то с частной или государственной, выпускающей единственный продукт для одного рынка. В таких условиях это действительно была модель — и подобная ситуация складывалась в очень многих, если не в большинстве некоммерческих сервисных учреждениях, например в больницах.

Но в типичной бизнес-компании подобных условий нет. И то, что похожую систему контроля обратной связи для функциональной

работы можно разработать для сложного предприятия, кажется маловероятным. По крайней мере, это пока еще никому не удавалось.

Самая удачная попытка на данный момент была предпринята компанией GE, которая в течение нескольких последних десятилетий занимается созданием целей эффективности для функциональной работы. Но пока все, чего им удалось добиться, — это формулировка стандартов хорошей производственной работы или стандартов хорошего бухгалтерского учета, т.е. стандартов, нацеленных скорее на функцию как таковую, а не на ее вклад в общий успех организации.

ОГРАНИЧЕННОСТЬ ОБЪЕМА

Но даже в тех случаях, когда функциональная структура может быть применена, ее объем ограничен операционной работой. Топ-менеджмент — особая работа (подробнее об этом — в главе 50), но она не является функциональной. И для такой работы совсем не подходит функциональная организация. Всякий раз, когда она использовалась с этой целью, топ-менеджмент оказывался слабым.

Начиная с 1900 года крупные немецкие компании стремились строить свой топ-менеджмент функционально, и эта тенденция сохранилась в Германии до сих пор. Более того, немецким законом о компании была оговорена специальная команда топ-менеджеров под названием *Vorstand*. Но только один человек — генеральный директор — занимался работой топ-менеджмента. Все другие члены были руководителями крупных бизнес-направлений и занимались в первую очередь деятельностью в своих сферах. В результате генеральный директор становился автократом, а команда *Vorstand* вырождалась в юридическую фикцию. Или же топ-менеджмента не существовало вовсе, а каждая функция двигалась в собственном направлении.

Функциональный принцип применим еще меньше, если речь идет о новаторской работе (о ней мы поговорим в главе 61). В инновациях мы стремимся делать то, чего не делали прежде, т.е. то, чего мы еще не знаем. Для проведения инноваций нам очень нужны индивидуальные навыки в различных дисциплинах. Но мы не знаем, где и когда они понадобятся, на какой срок, в какой степени и в каком объеме. Значит, задачу новаторства нельзя сформулировать на основе функциональной организации. Они просто несовместимы.

ГДЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ ПОЛЕЗНА

Функциональность срабатывает — и даже очень хорошо — в тех компаниях, для которых она предназначена изначально. Моделью для функциональной схемы, которую Анри Файоль предложил в начале XX века, послужила угледобывающая компания, которой он руководил. В то время это была сравнительно большая организация, но сейчас мы бы назвали ее маленькой. Кроме нескольких инженеров там были заняты только работники физического труда, выполнявшие один вид работы. Угольные шахты производили только один продукт, и клиенты выбирали их исключительно по объемам выработки. Уголь не требует дополнительной обработки после обычной промывки и сортировки. У угля на тот момент было всего три рынка — сталелитейные заводы, электростанции и домовладельцы. И хотя во времена Файоля технология добычи угля менялась довольно быстро, — когда он начинал, взрывчатые вещества еще не использовались, а когда он выходил на пенсию, уже активно применялись механические отбойные молотки, — сам процесс совсем не изменился. В нем нет большого простора для новаторства.

Компания Файоля — из тех, для которых хорошо подходит принцип функциональной схемы. Что-либо более сложное, динамичное и более предпринимательское требует уровня эффективности, которым не обладает функциональный принцип. Если функциональную структуру использовать помимо модели Файоля, она быстро становится нерентабельной в том, что касается времени и усилий, и крайне рискует начать направлять энергию организации прочь от эффективности в сторону исключительно занятости. В компаниях, которые превышают модель Файоля по размерам и сложности, а также в инновационных объемах, функциональную схему нужно использовать исключительно как *один из* принципов, а не *единственный* принцип. И даже в компаниях, соответствующих модели Файоля, форма и структура топ-менеджмента нуждаются в ином принципе схемы.

КОМАНДА

Команда — это группа людей (как правило, не очень большая) с разным образованием, навыками и знаниями, которые приходят из разных сфер организации (их "дома") и работают над определенным, конкретным заданием. Обычно в команде есть лидер, или капитан. Как правило, человек назначается на эту должность на период выполнения задания команды. Но лидерство в любой отдельный момент времени формируется в соответствии с логикой работы и конкретным этапом ее реализации. Здесь нет начальников и подчиненных, есть только старшие и младшие.

Каждая компания — и каждое учреждение — использует команды для выполнения насущных, неповторяющихся заданий. Но мы лишь недавно поняли, что еще наши предки-кочевники, жившие в Ледниковый период, знали — команда является принципом стабильной структурной схемы. Миссия команды — это четко определенная задача, будь то охота на мамонта или разработка продукции. Но сама по себе команда тоже может быть стабильной. Ее состав может варьироваться от задания к заданию, а основа остается сравнительно неизменной, даже если отдельные члены могут меняться между заданиями или в одно и то же время принадлежать к нескольким командам.

НЕСКОЛЬКО ПРИМЕРОВ

Сегодня команды завоевали огромную популярность и, даже более того, оказались под угрозой из-за того, что становятся все более модными. Бесчисленные книги написаны на тему рабочих групп, команд проекта, организаций свободной формы, малых групп и т.д. Но несколько примеров продемонстрируют нагляднее, чем любая теоретическая дискуссия, что такое команда, как она работает, каковы ее требования и чего она не может сделать.

Простейший пример — больница. Структурный компонент больницы — это команда, собранная из представителей обслуживающего персонала для удовлетворения потребностей конкретного пациента, при этом капитан команды — врач, а медсестра — исполнитель.

В больнице все, имеющие непосредственное отношение к заботе о пациенте, т.е. все члены команды, как предполагается, несут личную ответственность за успех усилий команды в целом. Распоряжения доктора — закон в больнице. И все же физиотерапевт, которому, например, говорят проводить с пациентом упражнения для восстановления, должен заметить, если у пациента жар, прекратить занятия, сразу же сообщить об этом медсестре и попросить ее измерить температуру. Он без колебаний не подчинится распоряжениям врача в том, что касается его собственной сферы деятельности. Доктор может назначить пациенту ортопедического отделения пройти замеры на подбор костылей и научиться пользоваться ими. Физиотерапевт же может посмотреть на человека и сказать: "Вам не нужны костыли, лучше сразу же начать пользоваться тростью или продолжать ходить в корсете без поддержки".

Параллель из сферы бизнеса — это организация европейской компании среднего размера, которая разрабатывает, производит и обслуживает пресс-формы для пластмассовых изделий для нескольких сотен клиентов, преимущественно крупных компаний, таких как большие автомобильные заводы на Общем рынке. В такой компании работа по изготовлению пресс-форм организована по строгому функциональному принципу. Она требует специализированных знаний, но в то же время самодостаточна. Но вот подразделения проектирования, продаж и сервисного обслуживания, хотя они и показаны на общей схеме организации как отдельные функции, не выполняют работу как таковую. Каждый отдельный проектировщик работает как член команды — или нескольких команд, — которая отвечает за конкретного клиента или ряд клиентов. Лидеры команды могут выбираться из любого бизнес-направления — продаж, обслуживания, проектирования и т.д.

Эффективность труда зависит от всей команды. Каждый лидер команды при необходимости может использовать ресурсы организации в целом. На одном этапе он собирает проектировщиков, на другом — торговцев, на третьем — людей, обслуживающих клиентов, и т.д. Даже торговцы не привязаны постоянно к одним клиентам, они связаны с производственными линиями. Но лидер команды будет склонен снова и снова работать с одними и теми же

тремя-четырьмя людьми из каждой функциональной сферы. Каждый из них, в свою очередь, считает себя приближенным к трем или четырем командам — хотя лидер команды также часто обращается и к специалисту, которого он прежде никогда не включал в свою команду, чтобы решить новую, непривычную задачу.

"В мою обязанность входит решить, что одному из моих клиентов нужен тот или иной вид сервисного обслуживания", — сказал один лидер, который сам был проектировщиком. "Кроме того, я должен найти нужного специалиста по обслуживанию — человека, которого я знаю, которому доверяю и которого могу порекомендовать своему клиенту. После этого работа специалиста по обслуживанию состоит в том, чтобы определить, что нужно сделать. И если он решает, что нам нужно изменить дизайн пресс-форм для клиента, тогда я приступаю к работе и изменяю его до тех пор, пока пресс-формы не будут удовлетворять требованиям к сервису, обозначенным специалистом, — значит, в этот момент он становится моим боссом".

Тот же проектировщик пресс-форм, помимо того, что возглавлял команду по работе с крупнейшим и самым выгодным клиентом компании, считал себя — и это мнение разделяли другие — членом нескольких других команд. "Они вызывают меня раз пять в год, когда возникают проблемы с дизайном, непривычные для них, но которые мы в команде, которую я возглавляю, решаем ежедневно, — объясняет он. — И тогда я приступаю к работе в их команде как младший член и вношу те изменения в проект, которые им нужны".

ИХ УРОКИ

На этих двух примерах видно, что команду характеризует не свободная форма или отсутствие строгой регламентации. Команды в компании по производству пресс-форм на самом деле очень гибкие и не имеют строгой иерархии. Лидерство команды меняется в соответствии с заданием. Но редко какие из существующих социальных организаций имеют такую же жесткую структуру, как больница, для которой характерна даже не цепочка, а стержень управления. И все же обе организации — и компания по производству пресс-форм, и больница — формируют и используют настоящие команды.

Работе в команде необходимо постоянно уделять внимание, но при этом конкретные задания часто меняются. Если постоянной преданности нет, то это будет скорее временная рабочая группа, но никак не организация, существующая за счет непрерывной работы команд. Если задания не меняются или неизменной остается их относительная важность или последовательность, то в организации команд нет смысла.

Команде нужна ясная и четко определенная цель. Но при этом все время должна оставаться возможность вернуться к работе и эффективности команды в целом и каждого ее члена в отдельности.

Рабочей группе требуется руководство. Это может быть постоянный лидер — врач или медсестра в команде по уходу за пациентом в больнице или признанный руководитель из числа топ-менеджеров. Или же руководство может меняться в зависимости от фазы. Но в таком случае, как это было в примере с компанией по производству пресс-форм, в определенный момент должен найтись человек, в задачу которого входит решить, кто будет руководить командой на данном этапе. Руководство не обязано принимать решения и отдавать распоряжения. Оно должно определить, кто из членов команд будет принимать решения и отдавать распоряжения на определенном этапе или для работы над определенным заданием (подробнее об этом см. рассказ о японском подходе к принятию решений в главе 37). Значит, команда не будет демократичной, если под этим понимать то, что решения принимаются голосованием. В команде упор делается на авторитарность, но эта авторитарность зависит от задания и основывается на нем.

Всегда только команда в целом отвечает за успех задачи. Отдельный человек вкладывает свои знания и умения. Однако каждый член команды отвечает за эффективность и результаты работы всей команды, а не только за себя. Команда — это единое целое.

Чтобы команда работала успешно, члены команды должны быть хорошо знакомы друг с другом. Но им не обязательно знать функции и потенциальный вклад друг друга. Здесь не требуются связь, сопереживание, межличностные отношения. Понимание работы другого человека и общее понимание задачи в целом — вот что существенно.

Примером может послужить команда, занимающаяся производством рекламных или образовательных фильмов.

В отличие от команд, работающих над телефильмами или многобюджетными художественными лентами, команды, рекламирующие образовательные фильмы, обычно состоят из фрилансеров, которых набирают для работы над одним проектом, которая может длиться от нескольких часов до нескольких недель. Каждый режиссер знает десяток техников из всех категорий — осветителей, звукорежиссеров, операторов, электриков, — с которыми он работал раньше и которым доверяет. Он знает еще с полдюжины человек по каждой категории, о которых слышал хорошие отзывы. Каждый из техников, в свою очередь, знаком со многими режиссерами, соответствующими его стандартам. Но кого привлекут к работе над определенным заданием, зависит от того, кто будет свободен в это время и сможет откликнуться сразу же. В результате часто бывает так, что члены команды встречаются впервые за несколько минут до того, как начнется работа. Иногда они за все время работы над заданием так и не узнают, как кого зовут, и будут обращаться друг к другу только как "звукоинженер" или "осветитель". И тем не менее они сразу же создают команду. Режиссер руководит съемками. Но звукорежиссер может и будет останавливать режиссера и говорить: "У меня шум", и вся работа прекратится, пока источник этого шума не будет найден и устранен. Оператор может сказать: "У меня блики на стене", и вся работа прекратится, пока не выставят свет. Когда задание выполнено, члены команды расходятся каждый в свою сторону и могут не встречаться несколько лет. Но все же пока они принадлежат к одной команде, они работают над заданием в тесном сотрудничестве.

Поэтому первоочередная обязанность руководителя команды — обеспечить ясность целей и роли каждого человека, в том числе себя самого.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ КОМАНДНОГО ПРИНЦИПА

У команды, несомненно, есть свои сильные стороны. Все знают задачу в целом и отвечают за ее выполнение. Команда крайне восприимчива к новым идеям и новым способам работы и обладает

высокой адаптивностью.

Но у нее есть и огромные недостатки. Если лидер команды не позаботится о четкости и ясности, то ее у команды не будет. Команда не очень стабильна. Она не экономична — команда требует постоянного внимания, ею нужно управлять, об отношениях внутри команды нужно заботиться, задания нужно распределять среди членов команды, объяснять, растолковывать, общаться и т.д. Масса энергии всех членов уходит на поддержание работы без сбоев. Хотя все в команде понимают общую задачу, не каждый осознает, что должен делать лично он. Его может так интересовать то, чем заняты другие, что он не будет уделять нужного внимания собственному заданию.

Команды могут приспосабливаться. Они восприимчивы к экспериментам, новым идеям и новым способам работы. Это лучшее средство преодолеть функциональную изолированность и местничество. Каждый профессионал за время своей карьеры должен принять участие в работе нескольких команд.

И тем не менее команды лишь немногим лучше прямолинейной функциональной организации при подготовке людей к работе среди руководителей высшего звена или при проверке их эффективности. Команда не обеспечивает ни ясности общения, ни ясности принятия решений. Вся группа должна постоянно работать над объяснением как самим себе, так и всей остальной организации, что именно они пытаются сделать, над чем сейчас работают и чего уже добились. Команда должна все время следить за тем, чтобы решения, которые нужно принимать, открыто обсуждались. Иначе существует явная угроза того, что команды будут принимать решения, которые им не нужны, — например, решения, которые явно вредят всей компании.

Например, в компании, выпускающей пресс-формы, команды по работе с клиентами все время пытаются принимать решения о ценообразовании, никому об этом не сообщая. И несмотря на то, что эти решения предназначаются только для клиентов, они оказывают незамедлительный эффект на весь бизнес.

Команда проигрывает — а цена проигрыша обычно высока — в первую очередь потому, что люди не стремятся к самодисциплине и ответственности, что необходимо как раз потому, что организация

предоставляет командам большую свободу. Никакая рабочая группа не может быть либеральной и функционировать нормально. Вот почему те же молодые, образованные люди, требующие командной работы, в реальности так часто противодействуют ей. Такая работа выдвигает серьезные требования к самодисциплине.

Но самый большой недостаток командной структуры — это ее размер. Команды работают успешнее всего, если они немногочисленны. Первобытная группа охотников состояла из семнадцати человек. Такой же состав и у спортивных команд, например в футболе, бейсболе и крикете. Если команда становится намного больше, она будет неуправляемой. Ее преимущества, такие как гибкость и чувство ответственности членов, ослабеют. Ее недостатки — отсутствие четкости, проблемы с общением, излишнее беспокойство из-за внутреннего механизма и внутренних отношений — превратятся в серьезную помеху.

МАСШТАБ КОМАНДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ограничения в размере определяют степень применимости командного принципа организации.

Лучше всего этот принцип организационной схемы подходит для работы высшего уровня управления. Более того (речь об этом пойдет в главе 51), это, скорее всего, единственный подходящий принцип организационной схемы для топ-менеджмента. Точно так же командному принципу лучше отдать предпочтение при инновационной работе (эту тему мы обсудим в главе 61).

Но для большей части операционной работы команда *по своей сути* не подходит в качестве принципа схемы. Это скорее дополнение, хотя и необходимое. Вполне может быть, что именно командная организация в полной мере задействует функциональный принцип и позволит добиться того, на что рассчитывали ее создатели.

Это может оказаться правдой в том, что касается массового производства (см. главу 21). Массовое производство, а особенно жесткое массовое производство, — это экстремальная форма функциональной организации. Каждый человек — это единица с конкретной функцией, а работа передвигается от одной такой

единицы к следующей. Призывать людей формировать команды в рамках системы массового производства — как это много лет делала компания IBM и сейчас делают многие автомобилестроительные заводы — может оказаться полезным как в том, что касается производительного труда, организованного по функциональному принципу, так и при объединении работников в команды.

КОМАНДНАЯ СХЕМА И ОРГАНИЗАЦИЯ, ОСНОВАННАЯ НА ЗНАНИЯХ

Но основная сфера, в которой командная схема как дополнение к функциональной организации наверняка сделает самый весомый вклад, — это работа со знаниями. Организация, основанная на знаниях (см. главу 35), как правило, балансирует между "функцией" как "домом" человека и "командой" как его "рабочим местом".

Работа со знанием по определению является специализированным трудом. Значит, переход от руководства среднего звена к работе со знаниями принесет в команду руководителей ряд специалистов не в качестве лидеров, а как исполнителей. Традиционная модель обычной функции заменяется огромным числом новых функций. Конечно, многие из них могут и должны объединяться. И все же, хотя специалиста по налогам часто относят к остальным финансистам либо в бухгалтерии, либо в финансовом отделе, его работа отличается от их деятельности. То же относится и к менеджерам продукции или менеджерам рынка, которые равно связаны с традиционным отделом маркетинга, с традиционной лабораторией исследований и изысканий и традиционным производством.

В данном случае очевидно, что необходимо лучшее функциональное управление. Следует решить, какие специалисты нужны, иначе организация утонет в бесполезном и ненужном обучении. Важно обдумывать, каковы важнейшие направления деятельности, в которых требуется наибольшее количество специалистов с глубокими знаниями, и нужно следить за тем, чтобы работа со знаниями в важнейших направлениях деятельности проводилась основательно и качественно. Помимо этого, важно, чтобы работы со знаниями во всех сферах либо не было вообще, либо она велась не столь активно.

Существует необходимость управлять специалистами, чтобы они делали вклад в предприятие, ради которого их и набирали. Нужно предугадывать сегодня, какие новые специальности понадобятся завтра и какие новые требования возникнут завтра по отношению к уже существующим специальностям. Другими словами, существует потребность в функциональной заботе о том, что я называл в главе 33 *развитием менеджмента*.

Очень важно заботиться как о самих специалистах, так и об их управлении. Работают ли они над действительно важными вещами, не тратят ли время впустую? Постоянно ли они используют уже давно проверенные методы работы, а может, стремятся создать новый потенциал и новые возможности для увеличения эффективности? Продуктивно ли они используются или просто делают что-то, чтобы быть занятыми? Кроме того, нужно заботиться об их профессиональном и личном развитии.

Это важнейшие вопросы, на которые нельзя ответить, просто выяснив, сколько часов в неделю работает человек. Для ответа нужны знания о функциональной сфере и настоящий функциональный менеджмент.

Значительная часть работы со знаниями, несомненно, будет организовываться в четких функциональных границах. Также многое будет сделано людьми, которые, по сути, сами являются "организационным компонентом".

Например, специалист по налогам. У него есть свой "дом", т.е. обычно он относится к бухгалтерии или финансовому отделу. Но на самом деле у него нет босса за исключением компании и другого клиента, помимо нее. Его мало волнует, чем заняты другие сотрудники бухгалтерии. Более того, он является внешним консультантом с постоянной оплатой.

Но такие изолированные специалисты — эксперт по налогам и юрист компании, руководитель медицинской службы и советник по правительственным вопросам — редко вызывают организационные или структурные проблемы.

Однако все большее число работников со знаниями имеют функциональный "дом", но работают в командах с другими работниками со знаниями из других функций и дисциплин. Чем совершеннее знания работника, тем больше вероятность, что он

будет работать в межфункциональных командах, а не в пределах своего функционального компонента. Ведь более совершенные знания более специализированны. А специализированные знания — это фрагмент, а не данные. Они будут производительными только в соединении со знаниями других людей. Они будут эффективными только как вклад в решения других людей, работу других людей, понимание других людей. Такие знания дадут результат только в команде.

Следовательно, организация знания имеет две оси: функциональную, которая управляет человеком и его знаниями, и командную, которая управляет работой и заданиями. С одной стороны, это подрывает функциональный принцип, с другой — сохраняет функциональный принцип и делает его максимально эффективным. Несомненно, для этого необходимы сильные, профессиональные, эффективные функциональные менеджеры и функциональные компоненты.

Команда, конечно же, не является панацеей, как это утверждается во многих дискуссиях на тему малых групп и организации свободной формы. Это сложная структура, требующая огромной самодисциплины. У нее есть серьезные ограничения и заметные слабые места.

Но вместе с тем команда, в отличие от того, во что до сих пор верят многие менеджеры, не временная уловка для решения неповторяющихся особых проблем. Это настоящий принцип схемы организации. Лучше всего он подходит для таких *постоянных* организационных задач, как работа руководства высшего звена и новаторская работа. Кроме того, это важный и, возможно, существенный компонент функциональной структуры — в массовом производстве, в физическом труде или в офисной работе и, прежде всего, в работе со знаниями. Это, скорее всего, ключ к тому, чтобы сделать функциональные навыки максимально эффективными в условиях организации, основанной на знаниях.

СХЕМА, НАЦЕЛЕННАЯ НА РЕЗУЛЬТАТ: ФЕДЕРАЛЬНАЯ И СМОДЕЛИРОВАННАЯ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

Децентрализация и функциональная организация — Сильные стороны федеральной децентрализации — Федеральная децентрализация и развитие менеджмента — Применение в некоммерческой организации — Требования федеральной децентрализации — Сильный топ-менеджмент, выполняющий работу топ-менеджмента — Потребность в централизованном контроле и общих мерах — Требования автономного бизнеса — Требования к размеру — Что означает слишком большой и слишком маленький размер — Роль сервисного персонала — Что такое бизнес — Компонент новаторства — Смоделированная децентрализация — IBM — Коммерческий банк — Проблемы смоделированной децентрализации — Ограниченные объемы — Смоделированная децентрализация как последняя надежда — Будущее смоделированной децентрализации

При федеральной децентрализации¹ компания состоит из нескольких автономных направлений бизнеса. Каждое подразделение отвечает за собственную эффективность, результаты и вклад в общее дело компании. У каждого подразделения есть свое руководство, которое, по сути, управляет собственным автономным бизнесом.

¹ Обычно в данном случае используется термин "децентрализация" (в Японии — "дивизионализация"). Но здесь можно запутаться, поскольку существует несколько форм децентрализации. Кроме того, этот термин можно неверно истолковать. Поэтому лучше всего было бы называть такой принцип дизайна "федеральным".

Федеральную децентрализацию (как уже говорилось в главе 41) впервые, причем довольно грубо, применил Пьер С. Дюпон в 1920 году при реорганизации принадлежавшей его семье компании DuPont, которая во время Первой мировой войны возникла на месте прежней функциональной структуры. Когда вскоре после этого Пьер С. Дюпон стал президентом компании General Motors, которая в то время испытывала серьезные трудности, он обнаружил, что Альфред П. Слоун, занимавший на тот момент пост исполнительного вице-президента GM, пришел к похожему, но намного более изящному выводу. Децентрализованное функционирование с централизованным контролем политики, предложенное Слоуном и внедряемое в 1921-1922 годах, стало прототипом децентрализации. Среди многих повторений и адаптаций в эпоху бума менеджмента стандартной, признанной во всем мире моделью стал вариант, который был использован в 1950-1952 годах при реорганизации компании General Electric².

Федеральная децентрализация предполагает, что деятельность *внутри* автономного бизнеса организована по функциональному принципу, хотя, конечно же, не исключено и применение команд. Автономные направления бизнеса децентрализованной структуры должны быть достаточно маленькими, чтобы в полной мере использовать преимущества функциональной структуры и нейтрализовать ее недостатки.

Но исходная точка децентрализации иная. Функциональная и командная организации начинают с работы и задачи. Они предполагают, что результат представляет собой сумму всех усилий. "Только при условии, что усилия организованы правильно, можно ожидать нужных результатов" — так звучит основная предпосылка. Децентрализация, напротив, начинает с вопроса: "К каким результатам мы стремимся?" Она пытается сначала правильно организовать бизнес, т.е. подразделение, которое будет обладать оптимальной способностью давать результаты, особенно результаты на рынке.

² Подробнее о прототипе, предложенном Слоуном, см. в моей книге *Concept of Corporation*.

После этого задается вопрос: "Какая работа, какие усилия, какие важнейшие направления деятельности должны быть предусмотрены и организованы *в рамках* автономного бизнеса?"

Конечно, желательно создавать одинаковую или хотя бы похожую функциональную структуру для всех или большинства автономных направлений бизнеса в составе компании. Во всех магазинах сети Sears, независимо от размера или местоположения, есть инспектор, операционный менеджер и руководители крупных отделов, например отдела бытовой техники. Во всех производственных подразделениях компании GM выделяются одни и те же семь ключевых функций: инженерный отдел, производство, главный механик, закупки, маркетинг, бухгалтерия и отдел кадров, при этом руководитель каждой из них подчиняется непосредственно генеральному менеджеру подразделения.

Но нужно быть очень внимательным, чтобы такая желательная целостность не превратилась в удушающее единообразие.

Реорганизация компании GE, проведенная в 1950-1952 годах, служит примером того, как не нужно делать. Компания решила, что у типичного производственного бизнеса выделяется пять ключевых функций: инжиниринг, производство, маркетинг, бухгалтерия и отдел кадров. Естественно, все понимали, что такая структура не подходит для непромышленных компаний, например General Electric или Credit Corporation. Но два аспекта остались незамеченными — и в результате был нанесен огромный вред. Во-первых, никто не понял, что некоторым производственным компаниям нужны дополнительные, иные ключевые функции или хотя бы другое построение той же функциональной работы. Один из примеров — компьютерный бизнес, где разработка продукции и обслуживание клиентов были слишком важными, чтобы их можно было подчинить инжинирингу или маркетингу. Неудача компании GE в компьютерном бизнесе имела множество причин, но самой важной из них оказалось, вероятно, навязывание функциональной структуры типичной производственной компании. Во-вторых, существовали компании, которые были похожи на производственные, но, по сути, занимались инновациями. Такие подразделения были настоящими компаниями, дающими конкретный результат, но у них не было продукции, т.е. они создавались с тем, чтобы заниматься ее разработкой. У них не

было рынка, зато имелся контракт на проведение исследований и изысканий, в основном от правительства США. Они ничего не производили, в лучшем случае у них была модельная лаборатория для создания нескольких прототипов. И тем не менее таким компаниям навязывались функции типичного производства. Некоторые из этих инновационных компаний смогли выжить с помощью тайного саботажа официальной структуры. Другим был нанесен ощутимый вред — в некоторых случаях неисправимый, — поскольку они должны были нести слишком большую нагрузку функций, в которых они не нуждались, и прежде всего, из-за неправильного нацеливания образа и усилий.

Вот наглядный пример неверного использования основного преимущества федеральной децентрализации: нацеленности на результат. При применении такой децентрализации прежде всего необходимо задать вопрос: "В чем задача данного автономного направления бизнеса?" После этого выявляются важнейшие направления деятельности, которые можно эффективно организовать с помощью функционального или командного принципа.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ФЕДЕРАЛЬНОЙ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

Из всех существующих на данный момент принципов организационной схемы федеральная децентрализация лучше всего удовлетворяет всем требованиям организационной схемы. Кроме того, она имеет самый широкий охват. Как операционную, так и новаторскую работу можно организовать в виде децентрализованных автономных направлений бизнеса. И хотя топ-менеджмент, по видимому, не может быть автономным бизнесом, федеральная децентрализация бизнеса, если ее провести правильно, содействует эффективной и стабильной работе топ-менеджмента. Она освобождает его от ряда характерных для топ-менеджмента задач.

Федеральная децентрализация отличается значительной *четкостью* и *экономичностью*. Благодаря ей каждый член автономного бизнеса может легко *понять собственную задачу* и *разобраться в задании в целом*. Она обладает высокой *стабильностью*, но вместе с тем способна *адаптироваться*.

Она нацеливает *видение* и усилия менеджеров непосредственно на

эффективность бизнеса и его результаты. Опасность самообмана, концентрации на знакомом, но старом и избитом, а не на трудном, но новом и развивающемся, или угроза процветания неприбыльных направлений за счет прибыльных во многом снижается. Реальное положение дел уже не так просто упустить из виду за показателями общего уровня продаж.

В том же, что касается *коммуникации* и *решений*, федеральная организация — это единственный подходящий принцип организационной схемы, который есть в нашем распоряжении. Поскольку все руководство или, по крайней мере, представители его высшего звена разделяют общие взгляды и мнения, они, как правило, с легкостью общаются. И, как правило, по этой же причине общение между людьми из разных сфер деятельности повсеместно поощряется, а не искореняется. Процесс принятия решений также, скорее всего, будет касаться правильных вопросов, важных, а не тривиальных проблем.

Но самое большое преимущество федерального принципа касается *развития руководителя*. Он единственный из всех известных принципов организации на раннем этапе готовит и тестирует людей для работы в должности руководителя высшего звена. Уже только благодаря этому данному принципу нужно отдать предпочтение перед всеми другими.

В структуре с федеральной организацией каждый менеджер достаточно тесно связан с эффективностью бизнеса и результатами работы, чтобы концентрироваться на них. Он достаточно близко находится к результатам, чтобы незамедлительно узнавать о влиянии эффективности бизнеса на его задание и работу, даже хотя сам он может выполнять свою работу исключительно функционально. Следовательно, федеральный принцип позволяет нам разделить крупную и сложную организацию на ряд направлений бизнеса, которые достаточно малы и просты, чтобы руководители знали, чем занимаются, и могли нацеливаться на эффективность в целом, не становясь узниками собственной работы, усилий и навыков.

Поскольку *целевое управление* и *самоконтроль* становятся эффективными, количество сотрудников или подразделений в подчинении одного руководителя больше не ограничивается предельным объемом ответственности. Их ограничивают только намного более широкие границы ответственности руководителя.

Вице-президент компании Sears Roebuck может руководить

тремястами магазинами, каждый из которых является автономным подразделением, которое само отвечает за маркетинг и прибыль. Каждый директор магазина может иметь в подчинении тридцать заведующих отделами, каждый из которых руководит собственным автономным подразделением и также отвечает за маркетинг и прибыль. В результате в компании Sears между менеджером низового звена — заведующим отделом — и президентом существует всего два уровня: директор магазина и региональный вице-президент.

Прежде всего, генеральный менеджер децентрализованной фирмы, если только он руководит не совсем маленькой компанией, является настоящим руководителем высшего звена. Он сталкивается с большинством проблем, которые характерны для работы топ-менеджмента в независимой компании. Единственное исключение при этом чаще всего — это ответственность за финансовые ресурсы и их поставку. Он должен принимать решения, формировать команду, думать о рынках и процессах, людях и деньгах, сегодняшнем и завтрашнем дне. В результате к нему относятся как к автономному, хотя и не независимому руководителю. Более того, соответствующие проверки начинаются в его карьере довольно рано и на сравнительно низком уровне. Следовательно, ошибку можно исправить, не нанеся слишком серьезного вреда компании и, что не менее важно, не слишком навредив самому себе. Ни один из известных принципов организации, будь то в компании или в любом другом учреждении, не удовлетворяет требованию *подготовки и тестирования* сотрудников для продвижения на руководящие посты в будущем лучше, чем это делает федеральный принцип.

Поиск системы, которая бы готовила и тестировала завтрашних лидеров, — старейшая проблема политической теории и практики. Ни одна из политических систем пока не решила эту задачу. Принцип федеральной децентрализации, конечно же, тоже не решает ее в полной мере. Автономный менеджер децентрализованного бизнеса по-прежнему не несет всей полноты ответственности, не говоря уже о совершенной исключительности наивысшей должности. Но федеральный принцип подходит к решению проблемы ближе, чем любой другой.

Принцип федеральной децентрализации был разработан для целей бизнеса. Но его с тем же успехом можно применить и в

некоммерческой организации, т.е. в сервисном учреждении.

Больницу завтрашнего дня можно реорганизовать в автономные федеральные подразделения. Например, одно из таких подразделений может заботиться о сравнительно немногих пациентах больницы — они составляют от одной четверти до одной трети от общего числа пациентов больницы, — нуждающихся в интенсивной терапии или медицинском уходе. Второе подразделение будет заботиться о большом количестве амбулаторных больных или пациентов дневного стационара, которым не нужна ни интенсивная терапия, ни оперативное вмешательство. А еще одно подразделение может ухаживать за множеством пациентов хирургического отделения, которым не нужна госпитализация, а лишь пребывание в течение нескольких дней в "отеле", а не в палате. Следующий автономный компонент может представлять собой психиатрическое отделение, опять преимущественно для амбулаторных больных. Еще одно подразделение может заниматься выздоравливающими. Можно выделить и подразделение "отеля": такой уход в течение двух дней — это все, что может потребоваться здоровой маме и ее здоровому ребенку после родов. Естественно, все эти подразделения будут предоставлять общие услуги — лаборатории, диетологи и кухня, социальные работники, физиотерапевты, психиатры и т.д. Но такие услуги в любом случае организовываются в наши дни централизованно.

Федеральный принцип в равной степени подходит и для организации субподразделений в рамках автономного федерального бизнеса.

Каждый из автономных отделов, которые в 1920 году организовал Пьер Дюпон, разрослись настолько, что сами разделились на несколько автономных бизнесов — в компании DuPont они называются подразделениями — со своим генеральным менеджером, который отвечает за прибыли и убытки и руководит всеми делами всех своих функций (за исключением бухгалтерии, которая относится к отделу, а не к корпорации). В некоторых из этих суббизнесах выделяются еще меньшие автономные единицы, у каждой из которых есть своя производственная линия, рынок и ответственность перед компанией.

ТРЕБОВАНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

Федеральная децентрализация выдвигает ряд характерных требований, которые в том числе касаются ответственности и самодисциплины.

Децентрализация не должна ослаблять центр. Наоборот, одна из главных задач федеральной организации — *усилить* топ-менеджмент и позволять ему выполнять свою работу, а не заставлять инспектировать, координировать и направлять обычную деятельность. Федеральная децентрализация будет полезна, только если обязанности топ-менеджмента четко определены и продуманы.

Важнейший вопрос любой федеральной системы звучит так: "Каковы задачи топ-менеджмента и как он может выбрать время, образ мыслей и точку зрения, чтобы выполнять их?" При правильном применении федерализация позволяет руководству высшего звена четко выполнять свои обязанности, потому что им не приходится волноваться о функционировании, а нужно концентрироваться на направлении, стратегии, целях и важнейших решениях для будущего.

Следовательно, "децентрализация" — неверный термин, хотя он уже стал настолько популярным, что отказаться от него невозможно.

Тест эффективности федеральной децентрализации — сильная сторона топ-менеджмента. Руководство высшего звена в децентрализованной компании должно прежде всего осознавать свою ответственность за обдумывание того, "что такое наша компания и какой она должна быть". Оно должно возложить на себя ответственность за выработку целей для всей компании и за формулирование стратегий для достижения этих целей. Иными словами, оно должно отвечать за собственную работу. Если при правильном использовании федеральная структура — лучшая из всех, то она так же быстро рушится, когда топ-менеджмент отходит от дел и не несет ответственности за собственные задачи.

Руководство высшего звена должно тщательно обдумать, какие решения оно за собой оставляет. Ведь бывают решения, которые касаются всей компании, ее целостности и будущего. Не обязательно любое из таких решений необходимо принимать после всеобщего обсуждения. Наоборот, большинство из них должно приниматься исходя из того, что хорошо для отдельного автономного бизнеса. Но

подобные решения можно принимать только человеку, который видит общую картину и отвечает за нее.

Например, в компании General Electric только корпоративный топ-менеджмент может принять решение отказаться от того или иного направления бизнеса или заняться новым. В компании General Motors топ-менеджмент в центральном офисе устанавливает границы цен, которых должно придерживаться автомобилестроительное подразделение. Тем самым руководство высшего звена контролирует конкуренцию между важнейшими подразделениями компании. В Sears главный офис в Чикаго решает, какие товары — бытовые приборы, одежду и т.д. — нужно продавать в каждом конкретном магазине.

Другими словами, центральное руководство должно сохранять за собой определенное право верховной власти при принятии решений, которые затрагивают бизнес в целом и ее благополучие в долгосрочной перспективе, для чего руководство высшего звена должно ради общего блага подавить местные амбиции и гордость.

И если компания хочет остаться единым целым, а не набором отдельных фрагментов, необходимо выделить *три исключительных сферы*. Только топ-менеджмент может решать, какими технологиями, рынками и продукцией заниматься, какой бизнес начинать, а от какого отказаться, а также какими будут основные ценности, убеждения и принципы компании.

Топ-менеджмент должен оставить за собой контроль над распределением всех важнейших ресурсов капитала. Как приток капитала, так и его вложение находятся в ведении руководства высшего звена, и эту ответственность нельзя переложить на автономные подразделения федеральной организации.

Еще один важнейший ресурс — люди. Люди в федеральной организации, а особенно руководители и ведущие специалисты, являются ресурсом для всей компании, а не только одного подразделения. Политика компании в том, что касается людей и решений о назначениях на ключевые посты в децентрализованных автономных бизнесах, находится в ведении топ-менеджмента, хотя, естественно, руководители автономных подразделений должны активно участвовать в их принятии. Кроме того, децентрализованной компании нужно иметь сильного, уважаемого и авторитетного руководителя во главе топ-менеджмента, который является совестью компании в отношении ее

сотрудников.

Топ-менеджмент в децентрализованной структуре должен существовать отдельно. Он не может управлять никаким из автономных бизнесов, каким бы важным или крупным ни было это подразделение. Даже в небольшой компании, которая организована по федеральному принципу, по крайней мере, один человек (а лучше больше — подробнее об этом рассказывается в главах 50 и 51) должен отвечать исключительно за управление компанией в целом.

Традиционная система, при которой исполнительные директора в правлении, т.е. полноценные руководители высшего звена, обычно являются главами крупных подразделений и дочерних предприятий, приводит к тому, что это, по сути, ни топ-менеджмент, ни децентрализация. Основные решения либо не принимаются вообще, либо принимаются в ходе обмена между руководителями подразделений, интересующимися собственными подразделениями, а не компанией в целом³. Это вполне может быть главной причиной, почему так часто приходится слышать о склонности английских компаний распределять капитал и другие ресурсы в соответствии с историей прошлого и размером подразделения, а не согласно возможностям, что зачастую угрожает их выживанию завтра.

Для федеральной децентрализации требуется централизованный контроль и общие меры. И действительно, всякий раз, когда с федеральной децентрализацией возникают проблемы (например, если на вершине федеральной структуры оказываются представители центрального руководства), причина всегда кроется в том, что критерии, которыми располагает центр, не достаточно хороши, поэтому приходится заменять личное наблюдение. И руководители автономных бизнесов, и руководители высшего звена должны знать, что ожидается от каждого бизнеса, что имеется в виду под эффективностью и какие направления развития важны. Чтобы наделить подразделение автономией, необходима уверенность, а для этого потребуется контроль, при котором мнения будут уже не важны.

³ Подробнее об этом см. David Granick *Managerial Comparisons of Four Developed Countries, France, Britain, United States and Russia* (M.I.T. Press, 1972).

Чтобы управлять в соответствии с поставленными целями, нужно знать, достигнуты они или нет, а для этого потребуются ясные и надежные меры.

Потребность в том, что Слоун называл централизованным контролем, наглядно демонстрируется на опыте одной из крупнейших и быстро развивающихся транснациональных компаний в мире — голландской Philips. За 1959-1972 годы уровень продаж компании в мире вырос почти в пять раз — с 1,3 млрд. до 6 млрд. долл. Но прибыли практически не было. В компании была сильная команда топ-менеджмента. У нее имелось техническое и производственное лидерство в нескольких важных отраслях, от бытовых приборов и электроники до электрических лампочек. Компания представляла собой крайний случай децентрализации, поскольку была разделена на сотни дочерних компаний в шестидесяти странах, каждая из которых традиционно имела собственное автономное руководство. Но система контроля, например центральное планирование, практически отсутствовала, не было и общих мер. В результате это была скорее фрагментация, нежели децентрализация, наблюдался излишек неконтролируемых товарно-материальных запасов, не планируемые капитальные инвестиции и раздутые штаты. Объем продаж Philips составлял всего две третьих уровня компании General Electric, а по капитальным инвестициям и количеству сотрудников она равнялась GE, хотя прибыль едва составляла пятую часть от прибыли GE. Лишь после нескольких лет кропотливой работы в компании Philips были введены централизованный контроль, общие меры и скоординированное планирование, это проявилось в технических и рыночных достижениях. И лишь после этого руководители автономных направлений бизнеса в компании начали получать настоящую автономию, и только после этого они смогли составлять планы для своих подразделений, формулировать цели и организовывать собственную работу.

Обратная сторона этого — федеральный принцип требует от операционных единиц, т.е. автономных направлений бизнеса, огромной ответственности. Они наделяются максимумом автономии, и это предполагает, что они должны брать на себя максимум ответственности.

Прежде всего в их обязанность входит предоставлять топ-

менеджменту возможность выполнять свою работу. Долг руководителя каждого автономного бизнеса — продумывать, что именно руководители высшего звена должны знать об автономном бизнесе, находящемся в их подчинении, о его рынках, продукции, потенциале, возможностях и проблемах. Он должен задаться вопросом: "Каковы важнейшие факторы, от которых зависит успех или неудача *моего* бизнеса? Что должен понимать топ-менеджмент, чтобы знать, в каком направлении движется бизнес и каковы реальные проблемы и возможности?" Автономные менеджеры в федеральной структуре не могут довольствоваться отчетами. Они должны обдумывать, что необходимо знать топ-менеджменту. Кроме того, они должны принимать на себя обязательство обучать руководителей высшего звена.

Федеральная структура нуждается в общем видении. Федеральная единица компании автономна, но не независима и не должна быть независимой. Ее автономия — это средство повышения эффективности компании в целом. Ее руководители должны воспринимать себя скорее как членов большой общины, целого предприятия, наделенных широкой местной автономией.

ТРЕБОВАНИЯ К РАЗМЕРУ

Предполагалось, что федеральная децентрализация будет ответом на проблему размера, т.е. того ухудшения, которое наступает в функциональных структурах, когда их размер превышает средний. Но у федеральной децентрализации тоже есть определенные требования к размеру. Когда федеральная единица увеличивается настолько, что компоненты в ее составе, т.е. функциональные субъединицы (например, производство) превышают размер, при котором могут нормально функционировать, весь автономный бизнес становится громоздким, медлительным и слишком большим для эффективной работы. "Мозг", т.е. топ-менеджмент автономной единицы, может продолжать работу. Но члены, т.е. функциональные компоненты, будто деревенеют, в них процветает бюрократия, и они неизбежно начинают служить самим себе, а не общей цели.

Компания DuPont боролась с этим частично путем расщепления ав-

тономных бизнесов пополам по мере их увеличения, а частично создавая небольшие автономные децентрализованные бизнесы в рамках крупных автономных децентрализованных подразделений. Еще один подход применила компания Johnson & Johnson, очень большой, многонациональный производитель гигиенических продуктов, начиная от впитывающей ваты и заканчивая противозачаточными таблетками. J&J много лет пыталась ограничить размер каждого предприятия 250 сотрудниками, чтобы при этом каждое подразделение существовало как отдельная компания со своим полноценным руководством и советом директоров, подотчетным непосредственно небольшой, централизованной команде руководителей высшего звена из материнской компании. Хотя J&J, уровень продаж которой в мире превышает миллиард долларов, а число сотрудников достигло 40 000 человек, была вынуждена согласиться с тем, что в подразделениях будет работать намного больше 250 человек, она по-прежнему ограничивает размер каждого подразделения и предпочитает раздробить его, чтобы не позволить увеличиться еще больше. В результате функциональные единицы в каждом бизнесе J&J до сих пор остаются довольно маленькими.

Но расщепление автономных бизнесов по мере их увеличения не всегда возможно или, по крайней мере, не всегда осуществляется. Кроме того, после этого часто появляются так называемые "функциональные империи".

Подразделение Chevrolet компании General Motors, например, выросло настолько, что, будь оно независимой компанией, то превратилось бы в третьего или четвертого крупнейшего производителя в мире. Это децентрализованный, автономный производственный бизнес. Но внутри он функционально организован и крайне централизован. GM пытается бороться с появляющейся изоляцией крупных — очень крупных — функциональных единиц, часто перемещая функциональных менеджеров из Chevrolet в другие подразделения и привлекая функциональных менеджеров из других подразделений в Chevrolet. Но когда в начале 1970-х годов GM выделила финальную сборку, которая прежде находилась в ведении Chevrolet, в автономное сборочное подразделение, организованное по принципу смоделированной децентрализации (подробнее об этом — ниже), одним из объяснений этого шага была необходимость восстановить

нацеленность на результат в важной операции по сборке, которая постепенно все больше фокусировалась на усилиях. И очень многие руководители GM, особенно помоложе, очевидно, считают, что Chevrolet уже давно нужно было разделить на ряд отдельных подразделений, например, одно из которых отвечало бы за выпуск больших грузовиков, другое — за производство автомобилей поменьше ("компактов" и "подкомпактов"), а первоначальное подразделение Chevrolet ограничилось пассажирскими автомобилями стандартного размера. (Эту тему мы подробно обсудим в главе 55.)

Ральф Кординер, который руководил реорганизацией компании GE в 1950-х годах, обычно говорил, что автономный бизнес в децентрализованной структуре должен быть настолько маленьким, чтобы "обычный человек мог его охватить руками". Едва ли это можно назвать четким количественным измерением. Но такое выражение предполагает, что, для того чтобы извлекать максимум пользы из федеральной децентрализации, автономный бизнес должен быть не больше среднего размера. Это означает, что небольшая группа людей на верхней ступени иерархической лестницы — четыре или пять — не заглядывая в схемы, отчеты или организационные инструкции, может легко сказать, кто главный в подразделении, где он сидит, чем занимается и как работает, откуда пришел в компанию и куда, скорее всего, уйдет (более подробно мы обсудим этот вопрос в главе 54) Если автономный бизнес намного разрастается, федеральная децентрализация все еще остается наилучшим вариантом. Но в таком случае она уже будет не оптимальным шагом, а меньшим из двух зол.

Мало — это сколько?

Но кроме того, децентрализованная единица должна все же быть достаточно большой, чтобы поддерживать менеджмент, в котором она нуждается.

Насколько маленьким должно быть подразделение, зависит от бизнеса. Магазин сети Sear или универмаг Marks & Spenser может быть довольно маленьким, но вместе с тем поддерживать адекватное руководство. Все, что нужно небольшому магазину, — это один менеджер и несколько заведующих отделами, которые руководят

продажами на практике.

В США металлообрабатывающая отрасль с массовым производством, поистине автономный производственный бизнес, вряд ли способна поддержать адекватное руководство и собственную деятельность по инжинирингу, производству и маркетингу, если не будет продавать продукции на 20-30 млн. долл. в год. Подразделениям с намного меньшим уровнем продаж угрожает нехватка кадров или штат, переполненный неподходящими людьми.

Когда такие маленькие единицы организуются как автономные бизнесы, их внутренняя структура должна строиться по командному, а не по функциональному принципу. Именно так работают все магазины сети Sears, кроме самых крупных.

Решающий критерий — это не размер, а объем и сложность задач менеджмента. Федеральное подразделение должно в любом случае иметь достаточный объем, чтобы талантливый человек мог проявить свои способности. Оно должно быть достаточно сложным, чтобы руководство подразделения действительно должно было руководить, т.е. обдумывать цели и планы, превращать человеческие ресурсы в эффективную команду и эффективно оценивать качество ее работы. Оно должно было быть достаточно трудным, чтобы руководству приходилось работать над всеми важными этапами бизнеса, но вместе с тем могло развивать рынок, продукцию или услугу, и, прежде всего, чтобы можно было действительно обучать людей. Истинным критерием размера автономного бизнеса служит не экономика, а объем и сложность задач менеджмента, а также эффективность его работы.

Автономные бизнесы децентрализованной организации не должны зависеть от сотрудников сервисных центров, т.е. от консультационной и преподавательской деятельности, осуществляемой в главном офисе.

Децентрализованной организации нужна эффективная работа в зоне "совести". Компания нуждается, особенно если она большая и диверсифицированная, в организованном мышлении и планировании для топ-менеджмента, т.е. в секретариате или группе бизнес-исследований, речь о которых пойдет в главе 51. Компании нужна сильная централизованная информация, унифицированный контроль и меры. В ней будет проводиться определенная общая операционная работа, т.е. поставка и управление денежными средствами, исследования, юридические консультации, связи с общественностью,

организованный труд и управление, а также, возможно, закупки. Может быть, компании придется организовать нечто вроде социальных исследований и изысканий и инновационную работу по важнейшим направлениям деятельности, будь то в маркетинге или управлении людьми.

Но такой компании будет не нужен персонал сервисных центров для консультирования операционного руководства децентрализованных единиц. Эти единицы должны быть достаточно сильными, чтобы иметь прочную почву под ногами. Если это не так, то специалисты по сервису не избавят их от недостатков, а лишь усугубят их. Такие сервисные центры при необходимости фокусируются на собственной функциональной сфере, а не на эффективности и результатах бизнеса. Будучи изолированными в центральном офисе, они, естественно, имеют больший доступ к топ-менеджменту. В децентрализованных компаниях, где сервисный персонал многочисленный и занятой, удовлетворение руководства становится более важной задачей, чем эффективная работа.

Пионеры федеральной децентрализации знали об этом и ограничивали численность сервисного персонала. Однако многие компании, применявшие федеральную децентрализацию в 1950-1960-х годах, набрали чрезмерное количество сервисного персонала.

Возможно, у них не было иного выхода. Во многих случаях внедрение этого сервисного персонала в функциональные сферы было только *политически осуществимо*. Иначе сильные традиционные функциональные структуры блокировали бы переход к федеральной децентрализации, что, естественно, поставило бы под угрозу их власть и превосходство. Даже убеждения, использовавшиеся для оправдания такого многочисленного сервисного персонала, — например, потребность в профессионализме в функциональных сферах — было зачастую необходимой политической ценой. Но это, по крайней мере, нужно признать как ошибку. Сервисный персонал, создаваемый для успокоения влиятельных "функциональных баронов", должен постепенно сокращаться по мере того, как его сотрудники уходят на пенсию. Новых людей принимать не нужно. Новая работа должна начинаться, только если старые проекты и деятельность были завершены. И после завершения переходного периода продолжительностью в несколько лет часть бюджета такого персонала, выделяемая для обслуживания автономного бизнеса, можно

будет сократить до того предела, какой "клиенты", т.е. люди в автономном бизнесе, "покупают" добровольно, а не который навязывается им насильно.

Зависимость от центрального сервисного персонала может вызвать только ослабление и повышенную уязвимость децентрализованной организации, не принеся ей никакой пользы или преимуществ, присущих функциональной схеме.

ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС

Федеральная децентрализация применима только в том случае, если компанию действительно можно организовать в виде группы истинных, настоящих бизнесов. Таково ее основное ограничение.

Но что же такое бизнес? В идеале, конечно, федеральная единица должна представлять собой законченный бизнес в полном смысле слова.

Такая идея лежала в основе организации General Motors, которой в начале 1920-х годов активно занимался Альфред П. Слоун. У каждого из автомобилестроительных подразделений был собственный отдел дизайна, инженерный отдел, производственный, маркетинговый и отдел продаж. Подразделения ограничивались только диапазоном цен, в рамках которого они могли предлагать свои автомобили, во всем же остальном они были совершенно автономны. Вспомогательные подразделения GM продавали значительные объемы своей продукции автомобилестроительным подразделениям собственной компании. Но их организация предполагала также возможность продажи еще больших объемов непосредственно на внешнем рынке и, более того, очень часто — даже конкурентам General Motors. Это тоже были бизнесы в полном смысле этого слова. Так же можно назвать и автономные компании, в виде которых была представлена Johnson&Johnson. У каждой имелась собственная производственная линия, отдел исследований и изысканий, рынки и маркетинг.

Но насколько приближенным к реальности должен быть настоящий бизнес, чтобы федеральная децентрализация работала эффективно? Как минимум, единица должна приносить прибыль компании, а не просто способствовать ее получению. Ее прибыли или убытки должны напрямую превращаться в прибыль или убытки

компании. Более того, общая прибыль компании должна представлять собой сумму общих прибылей отдельных бизнесов. И эта прибыль должна быть реальной — не полученной в ходе различных манипуляций цифрами в бухгалтерских отчетах, а выявленной в соответствии с реальными оценками рынка.

Еще важнее, наверное, — и это настоящий камень преткновения для автономии — федеральная единица должна иметь собственный рынок. Этот рынок может быть всего лишь географической точкой — как у магазинов в сети Sears, или Marks & Spenser, или же в случае с региональными компаниями, на которые разделились некоторые крупные страховые компании Америки. Но все же наличие такого четкого рынка, на котором единица является, так сказать, *настоящей* компанией, обязательно.

В некоторых отраслях у одной производственной линии может быть несколько четких рынков в одной географической зоне с одной и той же продукцией.

Покупатели офисных стульев — больницы, школы, рестораны, отели, крупные офисы. Эти рынки отличаются от рынка домовладельцев. Они могут покупать одинаковые или очень похожие товары. Но все они используют разные дистрибьютерные каналы, будут платить разную цену, покупать по-разному.

Пока бизнес способен нести полную рыночную ответственность и добиваться поставленных целей, он может получать свою продукцию от другой автономной единицы или производственного источника в компании с централизованным управлением и по-прежнему считаться автономным бизнесом.

Ни магазин Sears, ни универмаг Marks & Spenser не являются настоящими, истинными бизнесами. Они не занимаются самостоятельными покупками и даже не решают, какие товары производить и какие цены устанавливать. И все же в своей географической зоне каждый магазин действует автономно. И поскольку все магазины Sears или Marks & Spenser получают одинаковый товар по одной и той же цене из центрального офиса, менеджер магазина Sears является автономным, и его эффективность и результаты можно оценивать отдельно.

Но там, где не существует настоящего рыночного теста, мы не можем говорить об автономном бизнесе. Федеральная децентрализация там не

работает.

Компания GE имела один большой автономный бизнес, подразделение по продаже приборов, которое занималось продажей и поставкой турбин, распределительных устройств и трансформаторов для электростанций. Это подразделение тесно сотрудничало с отдельными компаниями по вопросам разработки общей конструкции электростанций и линий электропередач, а затем собирало на различных заводах GE и из других компаний необходимое оборудование для удовлетворения запросов конкретного потребителя. Во время реорганизации GE в 1952 году производственные департаменты, т.е. занимающиеся выпуском распределительных устройств или трансформаторов, получили ответственность в бизнесе, а подразделение по продаже оборудования стало дистрибьютором. Но это не сработало. Производственные департаменты не смогли в полной мере реализовать свою ответственность в бизнесе. А подразделение по продаже оборудования, оставаясь единственным настоящим бизнесом, больше не имело необходимых полномочий. Вместо четкости возникла путаница, а вместо ответственности — трения. В конечном итоге пришлось восстановить большую часть прежней структуры, хотя подразделение по продаже оборудования намного больше, чем то, что "может охватить руками обычный человек".

До сих пор мы говорили о федеральной децентрализации операционной деятельности, т.е. речь шла о давно устоявшихся и известных компаниях. Децентрализованная единица для новаторского труда структурируется и оценивается иначе (см. главу 6). Но федеральная децентрализация — это еще и самый эффективный принцип организационной схемы для такой работы, при условии, однако, что его продуктивность и результаты можно объективно оценить. Децентрализованная инновационная единица тоже должна быть бизнесом или же иметь возможность стать таковым.

СМОДЕЛИРОВАННАЯ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

Если производственную единицу можно организовать как бизнес, никакой принцип схемы не сравнится с федеральной

децентрализацией. Но мы выяснили, что очень многие крупные компании нельзя разделить на настоящие бизнесы. И все же они уже определенно переросли границы размера и сложности, характерные для функциональной или командной структуры.

Именно такие компании все чаще прибегают к смоделированной децентрализации, это и является ответом на возникшие у них организационные проблемы.

Смоделированная децентрализация создает структурные единицы, которые не являются отдельными направлениями бизнеса, но тем не менее организуются таким же образом, получая максимально возможную автономию, собственный менеджмент и, как минимум, смоделированную ответственность за прибыль и убытки. Они покупают и продают продукцию друг другу, используя трансферные цены, которые устанавливаются внутри компании, а не диктуются внешним рынком. Или же их прибыль получается за счет внутреннего распределения затрат, к которому зачастую добавляется стандартная пеня в размере 20% от стоимости.

Самые наглядные примеры — это компании химической и других "материальных" отраслей.

Интегрированная химическая компания действует, исходя из трех различных осей логики: логики исследований, логики процесса и логики рынка. В научно-исследовательской деятельности категории, с помощью которых организация получает информацию, определяются такими терминами, как, например, "полимеры", "связь" и "поверхностные явления". В свою очередь процесс зависит прежде всего от сырья. Никакой процесс не поможет превратить серную кислоту в нефтехимические продукты или нефтехимические продукты — в серную кислоту. Наконец, их рынок имеет особую логику. Он покупает не органические или неорганические вещества, а клей, шпаклевку, реагенты, чистящие вещества. Другими словами, он покупает то, что будет делать приобретаемая им вещь, а не химические формулы или технологии. А большинство клиентов покупают невероятное количество разнообразных химических веществ самого разного предназначения. Логика рынка — это логика конечного потребителя.

И все же любая крупная химическая компания, будь то DuPont или Monsanto (США), ICI (Великобритания), Pechiney (Франция) или

Badische (Германия), должна быть в состоянии:

- разрабатывать новые продукты в широком диапазоне химических направлений и технологий;
- выпускать самую разнообразную продукцию из различного сырья;
- обеспечивать разных конечных потребителей химическими веществами, которые нужны им для собственного производства.

То же, но в несколько иной степени, касается производителей стекла, стали, алюминия и бумаги. Эти "материальные" компании добились огромного успеха до Первой мировой войны. В период между двумя войнами они все еще оставались лидерами. А после Второй мировой войны темпы их роста в продажах и объеме еще больше ускорились по сравнению с прошлым. Но результаты оказались более чем удручающими, а причина этому, как стало ясно, заключается в том, что они переросли функциональную организацию и утратили способность к эффективному общению, гибкости, быстрому принятию решений и немедленному воплощению их в жизнь.

О таких крупных американских материальных компаниях, как Aluminum Company of America, часто говорили, что они принимают правильные решения, но на девять месяцев позже, чем нужно, а затем проходит еще девять месяцев, прежде чем эти решения будут реализованы. Та же критика звучала и в адрес гигантов химической промышленности США, Великобритании и Германии. Решение просто слишком долго проходит тот путь, который вынуждено проходить в крупной функциональной структуре — на самый верх, а затем снова вниз. А за время путешествия по всем уровням и сама проблема, и принятое решение зачастую совершенно искажаются.

Смоделированная децентрализация — один из существующих принципов схемы, который борется со структурными проблемами крупного материального бизнеса.

Например, многие химические производители организовали свой бизнес в виде трех групп единиц, каждая из которых основывается на смоделированной децентрализации. Корпорация, занимающаяся исследованиями и изысканиями, основывается и организовывается согласно важнейшим сферам изучения. Некоторые компании, например

Monsanto, выделили отдельные маркетинговые и производственные компоненты, причем и те и другие несут ответственность за прибыль и убытки.

Японские сталелитейные компании продвигаются на рынок в виде отдельных торговых компаний как дома, так и за рубежом. В компаниях Aluminum Company of America и Republic Steel производство организовано в виде географических производственных единиц, каждая из которых считается центром прибылей и убытков. Но маркетинг организуется по принципу конечного потребителя, т.е. в соответствии с крупнейшими промышленными покупателями алюминия или стали, например автомобильной или строительной промышленности. Компания Corning Glass, один из крупнейших мировых производителей стекла, также представлена в виде производственных и маркетинговых единиц, каждая из которых создается согласно смоделированной децентрализации.

Смоделированная децентрализация применима также в компаниях, выпускающих один вид продукции, сопоставимой по размеру и сложности. Один из самых ярких примеров — компания IBM.

По сути, IBM выпускает один вид продукции — компьютеры. Только один из рынков можно выделить как автономный — рынок правительства и оборонной промышленности. Значительная часть IBM, около 80%, поставляет одну продукцию на один рынок, например компьютеры для бизнеса как в США, так и за границей. И все же компьютерный бизнес с его многомиллиардным уровнем продаж и огромной сложностью слишком большой, чтобы его можно было организовать по функциям. Поэтому IBM разделила бизнес по обработке данных (читай "компьютерный") на две ключевые единицы, каждая из которых считается автономным бизнесом, на основе смоделированной децентрализации. Один из них — маркетинг и сервис, а второй — разработка и производство. Каждая единица считается отдельным центром прибылей и издержек.

Самые интересные попытки применить смоделированную децентрализацию к очень крупным компаниям, не способным использовать федеральную децентрализацию, — это реорганизация крупнейших коммерческих банков Нью-Йорка в 1960-х годах.

И First National City Bank, и Chase Manhattan Bank, первый и второй крупнейшие банки Нью-Йорка, провели реорганизацию и

превратились в структуры со смоделированной децентрализацией. City Bank разделился на пять автономных единиц, во главе каждого из которых стал свой президент: розничное подразделение (т.е. индивидуальные вкладчики и заемщики), коммерческое (т.е. небольшие и средние компании), корпоративное (т.е. крупные компании), международное и попечительское обслуживание (т.е. управление инвестициями). У каждого подразделения были свои цели, планы, отчеты о прибылях и убытках. Разделение банка Chase, хотя и проходило независимо, закончилось примерно тем же.

Из примеров с банками также ясно видно, каковы основные проблемы смоделированной децентрализации. В обоих банках это крупные филиалы, например, Rockefeller Center каждого банка или лондонский филиал, которые символизируют разделение деятельности банка по географическому признаку. Иногда филиал действует практически как хозяин и руководитель деятельности всех пяти автономных банков, которые входят в него. Иногда филиал является еще и банкиром. Подчас он бывает и тем и другим. Естественно, крупный филиал — одновременно и бизнес, и центр прибылей и убытков. Но кто координирует работу разных банков и нацеливает их на конкретного клиента, который зачастую бывает — или должен быть — единичным потребителем, коммерческим или попечительским, а то и корпоративным одновременно? Глава небольшого бизнеса, например, будет использовать банк, финансирующий его фирму, для личных банковских нужд, для открытия своего счета, будет рассчитывать, что этот банк станет исполнителем его завещания, распорядителем инвестиций и попечителем пенсионного фонда его фирмы. Он не хочет иметь дело с четырьмя разными банками. Так чей он клиент и кто будет отвечать за его бизнес?

Смоделированная децентрализация, очевидно, сложна и влечет за собой массу проблем. И все же в будущем ее будут использовать еще чаще. Ведь развивающиеся отрасли экономики и общества — обрабатывающая промышленность, правительственные и частные сервисные учреждения — вот те секторы, в которых потенциал для применения смоделированной децентрализации особенно высок. В них нельзя организовать работу ни с помощью функциональной структуры, ни благодаря федеральной децентрализации. Поэтому руководители должны знать требования и недостатки

смоделированной децентрализации. Какие проблемы могут возникнуть в организации, прибегнувшей к ней?

ПРОБЛЕМЫ СМОДЕЛИРОВАННОЙ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

Смоделированная децентрализация не отвечает *всем* требованиям и спецификациям организационной схемы. Она не четка, не позволяет легко сконцентрироваться на работе. Она редко обеспечивает людей возможностью четко знать собственную задачу. Точно так же она не удовлетворяет требованию, которое гласит, что руководители и профессионалы должны понимать работу в целом.

Но хуже всего смоделированная децентрализация отвечает требованиям *экономичности, коммуникации и авторитетности решения*. Эти недостатки присущи любой схеме. Поскольку единица при смоделированной децентрализации не является настоящим бизнесом, результаты ее работы не определяются напрямую рыночными показателями. Они в значительной степени будут следствием внутренних решений руководства. Это решения о трансферных ценах или распределении затрат.

Сколько должен платить рыночный компонент химической компании за продукцию, которую он покупает у производственного компонента внутри компании, тоже считающегося отдельным бизнесом, который должен получать прибыль от собственных инвестиций? Рыночной цены нет, поэтому нет и объективного основания, как, например, цена, которую получают за свою продукцию в General Motors ее вспомогательные подразделения. Единственное возможное основание — стоимость. А единственный способ получить прибыль — добавить дополнительную цену к стоимости, установленной производственным предприятием. Но подразделение, занимающееся маркетингом, не может получить продукцию, которую продает на внешнем рынке, — либо потому, что достать ее можно только у конкурентов, поскольку требуемый объем слишком велик, чтобы зависеть от внешних поставщиков, либо потому, что важнейшее значение имеет качество (как у посредников в случае с фармацевтической продукцией). В лучшем случае прибыль и убытки обеих единиц, производственной и маркетинговой, будут *приблизительными* относительно реальных результатов.

Следовательно, *коммуникации*, скорее всего, будут содержать больше помех, чем информации. Огромная доля времени и энергии руководства уходит на определение демаркационной линии между различными единицами, которые, как предполагается, являются автономными; на то, чтобы обеспечить их сотрудничество, на улаживание возникших между ними споров или на установление приоритетов между двумя маркетинговыми подразделениями в пределах одной компании, каждое из которых хочет получить одну и ту же продукцию, имеющуюся в ограниченном количестве, у одного и того же производственного подразделения, причем в самые короткие сроки. Наименьшее изменение требует принятия решения руководством высшего звена, демонстрации силы, является делом чести и священным принципом.

Смоделированная децентрализация предъявляет высокие требования к самодисциплине, взаимопониманию, подчинению собственных интересов общественным, в том числе касающихся денежного вознаграждения. Человек должен уметь бороться и легко проигрывать, и все эти требования намного сложнее и значительно более спорные, чем те, что налагает на него федеральная децентрализация.

Однажды я слышал, как кандидат на очень высокую должность в большом банке был отвергнут, потому что его подразделение слишком хорошо работало за счет банка в целом. Говорили, что он ставит эффективность своего подразделения выше всего остального. Другую кандидатуру отклонили потому, что менеджер слишком легко подчиняет эффективность своего подразделения запросам и потребностям других единиц, а значит, работает не очень эффективно. Когда я спросил: "Есть ли какие-то установленные правила поведения? Можно ли как-то заранее предупредить человека, что именно вы считаете излишней заботой об эффективности, а что — чрезмерным сотрудничеством?", никто не смог ответить. Все также признали, что именно это больше всего волнует подчиненных. "Приходится играть на слух", — сделал вывод один из директоров. Но потом остановился и добавил: "Но вот на чей слух?"

В том, что касается *охвата*, смоделированная децентрализация ограничивается операционной деятельностью. Она явно не подходит для работы топ-менеджмента. И если новаторскую работу не получается организовать по принципу федеральной децентрализации, потребуется либо функциональная, либо командная структура.

ПРАВИЛА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СМОДЕЛИРОВАННОЙ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

Основное правило — относиться к смоделированной децентрализации исключительно как к *меньшему из двух зол*. Пока работает функциональная структура — при наличии команд или без них, — т.е. пока бизнес остается небольшого или среднего размера, смоделированная децентрализация не нужна. А при разрастании компании намного предпочтительнее использовать федеральную децентрализацию.

Даже в случае с "материальными" компаниями лучше сначала попробовать федеральную децентрализацию. Один из примеров применения настоящей федеральной децентрализации к "материальному" бизнесу — это компания Owens-Illinois в Толедо, штат Огайо, крупнейший производитель стеклянных бутылок. После Второй мировой войны, когда все большее распространение получили пластиковые бутылки, Owens-Illinois пришлось перейти на использование пластмассы, чтобы сохранить лидирующее положение на рынке. После долгих поисков компания решила выделить бизнес по изготовлению стеклянных бутылок и по производству пластиковых бутылок в автономные производственные подразделения, конкурирующие друг с другом за потребителя на одних и тех же рынках. Стратегия Owens-Illinois оказалась исключительно успешной, компания начала развиваться быстрыми темпами. И все же через пятнадцать лет, в начале 1970-х годов, она обратилась к смоделированной децентрализации. Компания сохранила два подразделения, но ограничила их производством. Продвижение на рынок всех бутылок, как стеклянных, так и пластиковых, было передано маркетинговому подразделению. Причиной такого решения было то, что потребители требовали, чтобы все их бутылки поставлялись из одного источника. Для них не имели смысла понятия "стеклянные" или "пластиковые", ведь они покупали бутылки, а не материалы.

Следовательно, несмотря на все свои ограничения, слабые стороны и опасности, смоделированная децентрализация может стать самым лучшим принципом организационной схемы — схемы, в которой составные элементы одного крупного бизнеса должны работать вместе, но нести при этом индивидуальную ответственность. Особенно это подходит в тех случаях, когда логика рынка несовместима с логикой

технологии и производства.

И действительно, возможно, нам придется научиться расширять охват этой децентрализации. Это наиболее многообещающий подход к организации крупных и сложных монолитных бизнесов (и некоммерческих сервисных учреждений). В качестве примера можно вспомнить крупные транспортные компании, особенно железные дороги и авиалинии, а также типичное государственное учреждение.

Железная дорога или авиалиния по своему определению не могут быть исключительно локальными. Следовательно, такие компании пока не имеют иного выбора, как организовываться в соответствии с функциями. Решения, влияющие на эффективность работы транспортной системы, можно принимать только централизованно. Прежде всего, это решения, касающиеся использования капитала, приписки самолетов, локомотивов и грузовиков. И тем не менее транспортный бизнес, хотя и не может быть децентрализованным за исключением сравнительно неважных задач, в то же время слишком крупный, чтобы хорошо работать при функциональной организации.

Это означает, по сути, что существуют бизнес-компании — и некоммерческие сервисные фирмы, — для которых у нас нет подходящего принципа организации.

При смоделированной децентрализации мы, по крайней мере, знаем, чего ожидать. Значит, главная задача организационной теории и практики состоит в том, чтобы разработать для таких крупных и чрезмерно централизованных функциональных структур, например железных дорог или большинства государственных учреждений, организационный принцип, который работал бы не хуже, чем смоделированная децентрализация в крупных материальных компаниях или больших коммерческих банках. Возможно, они тоже станут одной из сфер применения смоделированной децентрализации.

СТРУКТУРА, НАЦЕЛЕННАЯ НА ОТНОШЕНИЯ: СИСТЕМНАЯ СТРУКТУРА

NASA ~ Японские системные схемы и многонациональная корпорация — Разнообразие культур и ценностей — Сложности системной структуры — Ее требования — Ее важность

Можно сказать, что из всех принципов организационной схемы только один — функциональный принцип Анри Файоля — начинался с теоретического анализа. Остальные — команда, федеральная децентрализация и смоделированная децентрализация — появились в ответ на конкретные задачи и потребности момента. То же относится и к системной структуре. Она была разработана как принцип схемы для конкретной задачи менеджмента — космических исследований, которые проводились американцами в 1960-е годы.

Системная организация — это продолжение командного принципа организационной схемы. Но вместо отдельных людей, входящих в состав команды, при системной организации команда формируется из большого числа разных компаний. Это могут быть государственные учреждения и любое количество частных компаний, как больших, так и малых; университеты и отдельные исследователи; организации, входящие в состав центральной организации, имеющие конкретную задачу и подчиняющиеся непосредственно ей, целиком или частично принадлежащие ей, но управляющиеся автономно, или же организации, поддерживающие отношения с материнской компанией только посредством контрактов и не подчиняющиеся ей. Системная схема использует *все* другие принципы организационной схемы: функциональные организации и команды, федеральную и смоделированную децентрализацию.

Некоторые члены системной структуры могут иметь особую задачу, которая не меняется на протяжении всего периода их существования.

У других задачи могут меняться в зависимости от фазы программы. Одни члены будут постоянными, другие могут привлекаться только для выполнения конкретных задач, после которых разорвут отношения с системной структурой.

Модель, благодаря которой системная структура впервые стала напоминать один из принципов организационной схемы, — это Национальное управление по авиации и исследованию космического пространства (NASA) во время разработки космической программы США в 1960-х годах¹. Но хотя мы сравнительно недавно узнали о существовании такой структуры, существует она довольно долго. Если крупная системная структура в качестве принципа схемы появилась в большой правительственной программе, то на самом деле изначально она была разработана как структура для бизнеса, и ее ожидает большое будущее именно в этой сфере.

Хотя Сэйлес и Чэндлер, возможно, сами того не поняли, в их книге о NASA описывается система, которую в Японии используют уже больше ста лет. Крупная японская компания, ее поставщики и дистрибьюторы работают в сотрудничестве, очень напоминающем взаимосвязь NASA с поставщиками, субподрядчиками и партнерами. Иногда крупная японская компания владеет своими поставщиками. Еще чаще у нее всего лишь небольшая доля в их капитале или нет вообще никакой. И тем не менее поставщики интегрируются в систему. Точно так же, крупная японская компания обычно зависит от торговой компании, которая одновременно является и независимой, и интегрированной. Отношения между крупными компаниями, входящими в состав одной промышленной группы, тоже можно сравнить с отношениями, которые NASA развивает для собственных нужд.

¹ И единственное описание системного менеджмента, которым мы располагаем, — это исследование NASA: James E. Webb (руководитель NASA с 1961 по 1968 гг.), *Space Age Management* (McGraw-Hill, 1968) и особенно Leonard R. Sayles and Margaret K. Chandler, *Managing Large Systems* (Harper & Row, 1971).

Становится все очевиднее, что нечто, очень напоминающее системную структуру, необходимо разработать и для многонациональной корпорации. Более того, многие подходы, предложенные для многонациональных корпораций, — это исконные (хотя и неосознанные) концепции системного менеджмента. И типичные проблемы многонациональной корпорации являются типичными проблемами системной структуры.

Один из примеров — структура, которую Chase Manhattan Bank разработал для своей всемирной банковской системы. В отличие от традиционного подхода Chase решил не полагаться исключительно или даже преимущественно на собственные филиалы за границей. Вместо этого он продолжил мировое расширение путем приобретения миноритарных пакетов акций стабильных местных банков среднего размера. Chase не владеет ими и не контролирует их. В руководстве высшего звена также не много представителей этого банка. Но все они входят в систему банка Chase. Они интегрированы во всемирную систему банковского обслуживания, сохраняя в то же время прочные местные корни в собственной стране. Они одновременно являются независимыми и интегрированными.

Еще один пример — многонациональное рекламное агентство. Главный офис компании может находиться в Нью-Йорке, а филиалы в Англии или Германии — быть подконтрольными дочерними предприятиями. На первый взгляд может показаться, что структура представляет собой федеральную децентрализацию. Но потребности многонациональных клиентов обуславливают то, что эти федеральные автономные бизнес-подразделения работают вместе в системной взаимосвязи. Чтобы обслужить клиента, штаб-квартира которого находится за пределами Соединенных Штатов Америки — например, Unilever — в Лондоне и Роттердаме, Nestle — в Швейцарии или Sony — в Токио, — общую ответственность за связь с ним необходимо соотнести с местопребыванием клиента, т.е. с Англией, Швейцарией или Японией. И тем не менее между всеми дочерними предприятиями клиента, где бы они ни находились, должна оставаться связь. Значит, нужна местная сеть специалистов, отвечающих за связь с клиентом, которые работают в местном автономном децентрализованном бизнесе и вместе с тем поддерживают тесную связь друг с другом. Все международные подразделения рекламного

агентства, будь то исследования рынка, исследования СМИ или покупка прессы, должны находиться в распоряжении этих людей, отвечающих за связь с клиентом независимо от их месторасположения. Хотя рекламная компания может иметь представительства по всему миру, в каждой отдельно взятой стране она должна адаптироваться к продукции, производимой многонациональным клиентом, и рынкам этой страны, к конкретным запросам и требованиям местного рынка, к местным привычкам, вкусам и потребительским предпочтениям, а также к СМИ, существующим на каждом рынке и эффективно работающим на нем.

Кроме того, международная бухгалтерская практика, одно огромное многонациональное партнерство, — это тоже самая настоящая системная структура.

Что общего у всех этих организаций, так это потребность интегрировать разнообразные культуры и ценности и трансформировать их в единообразные действия. Все компоненты системы должны работать по-своему, быть эффективными в соответствии со своей собственной логикой и согласно принятым у себя нормам поведения. Но вместе с тем они должны стремиться к достижению общей цели. Каждый компонент должен принять и исполнять собственную роль. Этого можно достичь только благодаря прямым и гибким отношениям между людьми или группами людей, в которых личные связи и взаимное доверие устраняют значительные расхождения в поведении, точках зрения и в том, что считается правильным и ошибочным.

Например, NASA столкнулось с проблемой расхождения в ценностях и культуре, характерной для крупного правительственного агентства, в котором несколько больших компонентов организованы по принципу армейских служб, а многие сотрудники являются кадровыми военными, в то время как другие управляются так, как к этому привыкли выросшие в Германии и получившие там же образование ученые, например Вернер фон Браун, т.е. "господин профессор", окруженный помощниками и ассистентами. Компании, некоторые из которых очень большие (например, авиакомпания Pan American Airways), а другие довольно маленькие, были партнерами в команде, а не субподрядчиками. Они разрабатывали не часть заранее составленной спецификации, а планировали, конструировали и создавали

"нервную систему" всей космической программы, т.е. огромного стартового комплекса на мысе Кеннеди. Другими членами команды были ученые из университета, которые работали индивидуально в собственных лабораториях.

Тот факт, что многонациональные компании сталкиваются с похожими проблемами культурного и ценностного расхождения, нужно пояснить дополнительно. (К этой теме мы вернемся в главе 59.) На первый взгляд может показаться странным, если мы будем называть крупную японскую компанию многонациональной. Однако в Японии существовало — и в значительной мере существует до сих пор — то, что японцы называют двойной экономикой: предшествующая современной экономика цехов (преимущественно небольших), оптовых и розничных торговцев, а также современная экономика производственных (преимущественно крупных) банковских и маркетинговых компаний. Они представляют совершенно разные структуры, организованы и управляются совершенно по-разному и очень непохоже определяют свои цели и эффективность работы. Системная структура позволила Японии в течение ста лет сохранять эти два типа экономики параллельно и в партнерских отношениях друг с другом, а также избежать — или, по крайней мере, смягчить — раскол традиционного общества из-за модернизации, которая наблюдалась во всех остальных странах, не относящихся к западной экономике. Но у крупной современной японской компании была и вторая, культурная проблема — ее отношения с международной экономикой и миром бизнеса, интеграция в них в качестве источника поставок материала, оборудования и технологии, в качестве рынка, а также в качестве инвестора и партнера. И культурным мостом, а вместе с тем и системной схемой в данном случае выступили как торговые компании, так и совместные предприятия.

СЛОЖНОСТИ И ПРОБЛЕМЫ СИСТЕМНЫХ СТРУКТУР

Системная схема терпит полный крах с точки зрения всех характеристик организационной схемы. Ей не хватает *четкости* и *стабильности*. Людям сложно узнать, в чем состоит *их работа*, а также непросто понять, в чем заключается *задание в целом* и их взаимосвязь с ним. *Коммуникация* — это постоянная проблема, ни

одно из предложенных решений которой не будет долговечным. Никогда нельзя точно сказать, где нужно принимать определенное решение, да и не ясно, какие решения важнее всего. *Гибкость* огромна, и восприимчивость к *новым идеям* почти равна ей. Но вместе с тем структура, как правило, не *развивает людей* и не тестирует их на соответствие руководящим должностям. И самое важное, что системная структура нарушает принцип *внутренней экономичности*.

Когда NASA только приступило к работе, ученые, доминировавшие в то время в управлении, полагали, что контроль и особенно, конечно, компьютерная информация будут управлять системой. Но вскоре они разочаровались. В книге Сэйлеса и Чэндлера неоднократно говорится о том, насколько важны межличностные отношения, постоянные встречи и вовлечение людей в процесс принятия решений даже по вопросам, которые совершенно далеки от тех заданий, над которыми они непосредственно работают. Руководители высшего звена в NASA тратили две третьих своего времени на проведение совещаний, в первую очередь по вопросам, которые, на первый взгляд, не имели прямого отношения к их работе.

Межличностные отношения — это единственное, что не позволяет системной структуре сломаться. Всегда существует потребность в бесстрастном разрешении конфликтов между разными членами системы, в улаживании споров относительно направления, бюджета, сотрудников, приоритетов и т.д. Самые важные люди, независимо от должностных инструкций или полученных заданий, тратили большую часть времени на то, чтобы механизм работал без сбоев. Ни в какой другой организационной структуре соотношение между результатом и усилиями, необходимыми для достижения внутреннего сцепления, не бывает таким неблагоприятным, как в системной структуре.

Но вместе с тем требования, необходимые для того, чтобы системная структура вообще работала, крайне высоки. Она требует абсолютной ясности целей. Цели сами по себе вполне могут меняться, причем меняться быстро. Но в любой момент они должны быть ясными. Кроме того, цели работы каждого члена системы должны вытекать из общих целей и быть напрямую связаны с ними. Другими словами, системная структура может функционировать, только если к продумыванию того, "что собой представ-

ляет наш бизнес и каким он должен быть", относиться серьезно и заниматься этим с полной отдачей. Более того, необходимо, чтобы *операционные* цели и стратегия разрабатывались очень тщательно, исходя из основной миссии и целей.

"К 1970 году отправить человека на Луну" — довольно четкая цель, благодаря которой системная структура работает. Но не менее ясной была цель "Создать в Японии стабильную экономику". Многонациональная компания все еще должна формулировать цели, позволяющие каждому из ее компонентов строить свое поведение для достижения общей цели, — и именно это представляет собой одну из самых серьезных проблем многонациональной корпорации.

Еще одно требование — это ответственность за всеобщую коммуникацию. Каждый член системной структуры, а особенно каждый член руководящей группы, должен следить за тем, чтобы миссия, цель и стратегии были абсолютно ясны всем сотрудникам, а сомнения, вопросы и идеи каждого были услышаны, уважались, обдумывались, понимались и решались. Вот как пишут об этом Сэйлес и Чэндлер.

- Можно сделать бесспорный вывод: в данных проектах [т.е. в NASA] требования к коммуникации поразительно высоки по сравнению с теми, которые выдвигаются в более традиционных производственных компаниях. Влияние недавно появившейся проблемы или открытия, поиск источника необъяснимого затруднения требует, чтобы множество людей в самых разных организациях участвовали в этом практически одновременно².

Одна многонациональная производственная компания, которая решала эту проблему, подтверждает крайнюю важность постоянной коммуникации.

² Sayles and Chandler, там же, p. 8.

Реорганизация голландской компании Philips (речь о ней шла в предыдущей главе) основывалась на федеральной децентрализации. Но из-за большого разнообразия в том, что касается географии, технологии и продукции компании, топ-менеджмент представляет собой скорее систему взаимосвязанных команд — совет директоров из десяти человек, тринадцать производственных групп по всему миру и руководство высшего звена в более чем шестидесяти странах. И управление в Philips означает непрерывную коммуникацию, консультации, переговоры. Большинство ключевых сотрудников во всех представительствах компании — это голландцы, поднявшиеся на такой уровень. Но, тем не менее, разнообразие их обязанностей, заданий и окружения создает такие культурные расхождения, что только постоянная связь может помочь в достижении общего образа, общих усилий и в принятии эффективных решений.

Третье требование состоит в том, чтобы каждый член команды, т.е. каждая руководящая единица, несла ответственность, намного превосходящую конкретное задание. По сути, каждый член должен нести ответственность, характерную для топ-менеджмента. Для получения любых результатов от каждого члена требуется "значительная степень ответственности автономии и возможность выдвигать нововведения и даже менять планы"³. Вместе с тем каждый член должен прилагать усилия к тому, чтобы знать, что происходит в системе в целом.

- Важнее всего, чтобы менеджеры в своих крупномасштабных проектах были в состоянии как по отдельности, так и все вместе видеть и понимать общую цель своей работы и конечный результат, которого им нужно добиться. Каждый должен видеть и понимать взаимосвязь своего развивающегося и меняющегося индивидуального задания с общей целью и ее требованиями. Для этого нужно не только знать свое место и обязанности в организации как таковой или знать организацию от а до я.

³Sayles and Chandler, там же, р. 6.

Здесь требуется осознанное понимание взаимосвязи между общей работой, т.е. тем, как человек ее воспринимает в данный момент, и его собственным, конкретным заданием в общих рамках, в том числе элементами окружения, которые в значительной мере присущи общей цели⁴.

Не удивительно, что системная структура в целом не пользуется большим успехом. На каждый удачный проект NASA (с ее практически неограниченным бюджетом) найдется с десятков системных структур, которые с треском провалились или все же добились поставленной цели, но только за счет неразумного превышения бюджета, после которого не оправится никакая частная компания (например, самолеты Concorde и различные системы вооружения как в Европе, так и в США). Попытка использовать системный менеджмент для решения важных социальных проблем — избитое обещание шестидесятых годов — практически обречена на провал. Социальные и политические трудности, которые возникают каждый раз, когда мы возвращаемся из открытого космоса в большой город с его проблемами, к экономическому развитию или даже такому, казалось бы, чисто техническому вопросу, как массовые перевозки, обязательно разрушат случайную связность системной структуры.

И все же японцы уже сто лет создают и используют сложные и крупные системные структуры. Они не избежали сложностей и не нашли способа уйти от них. Более того, вся очевидная неэффективность японской системы — например, тот факт, что руководители высшего звена массу времени проводят на бесконечных совещаниях, при завязывании межличностных отношений и общении — это врожденные, как мы теперь понимаем, характеристики системной структуры. Но опыт Японии показывает также, что систему можно заставить работать, и она может быть весьма эффективной.

Но для этого нужны ясные цели, высокая самодисциплина во всей структуре и топ-менеджмент, который несет личную ответственность за отношения и коммуникацию.

⁴James E. Webb, *Space Age Management*, p. 135-137.

Для большинства руководителей поддержка системной структуры не входит в их личные служебные обязанности, хотя любой менеджер в многонациональной компании должен стараться научиться понимать ее, если хочет сам работать эффективно. Системная структура никогда не будет предпочтительной формой организации, она крайне сложна. Но это важная структура, которую обязан знать и понимать человек, занимающийся разработкой организационной схемы, хотя бы для того, чтобы осознавать, что ее не нужно использовать там, где для выполнения работы можно обойтись более простой структурой.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВЫВОДЫ

Идеальная организация или прагматизм — Потребность в тестовых предпосылках — Потребность в простоте — Фокус на основные результаты и ключевые виды деятельности — Тест: эффективность персонала

Теоретики организации многие годы спорили о том, должно ли создание организации начинаться с идеального варианта, а может, при этом лучше оставаться прагматичными. Должно ли все начинаться с принципов? Или же в первую очередь следует обращать внимание на соответствие определенным требованиям, конкретной ситуации, привычкам и традициям организации?

В ходе дискуссии о структурных элементах организации, о характеристиках и принципах организационной схемы был сделан вывод, что такой спор не имеет смысла. Оба подхода нужны и должны использоваться параллельно. Организационная схема должна основываться на идеальной организации, т.е. логически проистекать из концептуальной схемы. Необходима тщательная работа по определению и формулировке структурных принципов. В свою очередь эта работа должна основываться на миссии и целях бизнеса, его задачах, стратегии, приоритетах, важнейших направлениях деятельности. Но универсального принципа организационной схемы не существует. Нет даже наилучшего принципа. Каждый принцип выдвигает серьезные требования и имеет значительные ограничения. Охват каждого из них довольно ограничен. Ни один из принципов, например, не охватывает операционную деятельность, топ-менеджмент и новаторскую работу в одной организационной схеме.

Следовательно, разрабатывая схему организации, необходимо изучить реальность во всей ее сложности. Это нужно понимать.

Выдвигаемые предпосылки, особенно те, которые лежат в основе идеальной организационной схемы, должны проверяться и оцениваться. Эти предпосылки всегда вполне правдоподобны для сотрудников компании. Часто их придерживаются подсознательно, но держатся такие предпосылки очень крепко. Пока можно было предполагать, что организационная схема означает один базовый принцип или комбинацию двух принципов (т.е. функциональной и федеральной структуры), вполне логичным первым шагом было создание идеальной организации. Конечно же, все знали, что в реальности создать идеальную организацию невозможно, реальность всегда требует от нас уступок, компромиссов и исключений. Но можно было надеяться как можно ближе подойти к идеалу, когда исключения будут поистине исключительными, т.е. редкими и ограниченными конкретными ситуациями.

Но такая предпосылка более не состоятельна. Тестирование основной предпосылки относительно организационной реальности должно проходить параллельно концептуальному осмысливанию организации. Иначе можно получить идеальную организацию, которая, несмотря на "концептуальную чистоту", будет неподходящей и смехотворной.

Подтверждение этому — два примера, оба из одной и той же важной организационной сферы.

В начале 1950-х годов в компании GE для всех было очевидно, что любое подразделение, несущее ответственность за продукцию, на самом деле было производственным бизнесом. Но, как уже говорилось, существовало довольно много подразделений, которые ничего не производили, а занимались разработкой новых процессов или новой производственной линии. У этих подразделений были клиенты, они получали доход — как правило, грант на правительственное исследование или контракт на разработку — и отвечали за эффективность работы. Но это были не производственные компании, а инновационные организации. Если им навязать функциональную схему обычного производственного бизнеса, это их значительно ограничивает. И если бы идеальная схема была протестирована, это стало бы ясно всем. Но все казалось совершенно очевидным и без всяких тестов.

Еще одно предположение компании GE состояло в том, что

генеральный менеджер производственного бизнеса будет операционным менеджером, как это принято у руководителей автомобилестроительных подразделений в компании General Motors, на которую ориентировалась GE. Но все автомобилестроительные подразделения GM похожи друг на друга. Хотя эта компания и работает на многих рынках, она, по сути, занимается производством одного вида продукции. GE, в свою очередь, — одна из самых диверсифицированных компаний в мире, это касается ее технологий, процессов, продукции и рынков. И большинство производственных бизнесов GE лидируют в отдельных отраслях промышленности, крупных и самостоятельных. Значит, генеральный менеджер GE относится скорее к руководству высшего звена, чем к операционным менеджерам (подробнее этой темы мы коснемся в главе 51). И снова же тестирование данного предположения сразу же выявило бы это. Но компания GE, не проведя подобных тестов, назначала генеральных менеджеров, у которых не было команды, необходимой им для выполнения своих обязанностей как топ-менеджеров, а автономные направления бизнеса были слишком ограниченными в охвате и объеме, чтобы быть в состоянии поддерживать необходимых им топ-менеджеров. То, что GE постоянно реорганизовала свою, как считалось, наиболее совершенную организационную структуру, — в отличие от стабильности организационной схемы GM, который предложил Альфред Сло-ун, — значительной степени было следствием неспособности проверить правдоподобные предположения¹.

Взгляд на организационную схему сквозь призму идеальной организации, т.е. через концептуальную модель, — это не теория. Это вполне практический подход. Но прагматический подход с использованием четкого определения предпосылок и их тестирования в условиях реальной организации — задача очень ответственная. Организационная схема — одновременно и концепция, и экспериментальная проверка, иначе она может быть только ошибочной.

¹ Поскольку эти замечания можно расценить как критику работы компании GE, нужно сказать, что автор имел к ней непосредственное отношение, и то, что сейчас кажется абсолютно очевидными, в начале 1950-х годов было совершенно неизвестно.

ПОТРЕБНОСТЬ В ПРОСТОТЕ

Наилучшей считается простейшая организационная структура, при которой выполняется работа. А хорошей организационную структуру делает отсутствие проблем. Чем проще структура, тем меньше вероятность, что что-то в ней пойдет не так.

Но не бывает идеального или универсального принципа схемы. У всех них есть свои недостатки. Даже простейшая фирма — компания маленького или среднего размера, производящая один вид продукции для одного рынка, — будет использовать минимум два принципа: функциональную схему и команды, причем последний будет применяться для организации деятельности топ-менеджмента и в новаторской деятельности как дополнение к работе, организованной функционально.

Но если какой-либо принцип организационной схемы используется без учета его естественных ограничений, только ради простоты или симметрии, то это означает сознательно нарываться на неприятности.

Использование функциональной схемы при выполнении задач, для которых нужна командная схема, например в работе со знаниями или для организации новаторской деятельности, приводит к появлению "чистой" структуры. Но вместе с тем исчезает эффективность. И наоборот, если использовать команды в качестве структурных единиц для неизменной, крупномасштабной функциональной работы, не может возникнуть ничего, кроме путаницы. *Обязанности* при такой работе могут — а зачастую и должны — выполняться в команде, но сама работа должна быть конкретной и специализированной. Точно так же путаница появится, если в подразделении, которое не является истинным бизнесом, применить федеральную децентрализацию, ведь в данном случае нужно использовать смоделированную децентрализацию, несмотря на все ее недостатки.

Некоторые принципы структуры сложнее и проблематичнее остальных, но ни одна из них не лишена трудностей и проблем. Ни одна не сосредоточена в первую очередь на людях (а не на рабочих заданиях), ни одну нельзя считать достаточно креативной, свободной или демократичной. Принципы структуры — это лишь инструменты, а инструменты сами по себе не могут быть ни хорошими, ни плохими. Их можно правильно или неправильно применять, вот и все. Чтобы добиться максимальной простоты и самого точного "попадания", схема организации должна начинаться с нацеленности исклю-

чительно на *ключевые направления деятельности*, необходимые для получения *важнейших результатов*. Их нужно структурировать и организовывать самым простым способом. И самое главное, архитектор организации не должен забывать о цели структуры, которую он разрабатывает.

Организация — это средство добраться к цели, а не сама цель. Разумная, логичная организационная структура — требование, необходимое для организационного здоровья, но не само здоровье. Проверка здоровья бизнеса заключается не в красоте, четкости или совершенстве его организационной структуры, а в *эффективности труда его персонала*.

ЧАСТЬ III

**ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ: ЗАДАЧИ,
ОРГАНИЗАЦИЯ, СТРАТЕГИИ**

Топ-менеджмент — руководящий орган, который формирует видение и стандарты. В связи с этим перед ним стоят конкретные задачи. Ему необходима собственная организация. Он имеет дело со специфическими трудностями, связанными со структурой, стратегией, размером, разнообразием, диверсификацией, ростом, переменами и новаторством.

ГЕОРГ СИМЕНС И DEUTSCHE BANK

*Топ-менеджмент: ранг или функция — Георг Сименс и универсальный банк —
Задачи топ-менеджмента — Команда топ-менеджмента — Секретариат —
Уроки*

Топ-менеджмент — это непреложный факт. Но оказывает ли он какое-либо влияние? А может, топ-менеджмент — это всего лишь синоним к слову "боссы"? Существует ли особая функция топ-менеджмента? И если это так, то в чем она заключается и как ее нужно структурировать?

Теория менеджмента обычно ничего не говорит о функции и структуре топ-менеджмента. Но в практике менеджмента это был самый первый вопрос, на который исследователи стараются ответить постоянно, — задолго до того, как Фредерик У. Тэйлор изучал организацию труда, а Анри Файоль разработал первый систематический принцип организационной схемы — принцип функциональности. Топ-менеджмент как функцию и структуру впервые рассматривал Георг Сименс (1839-1901) в Германии в период 1870-1880 гг., когда он создал Deutsche Bank и через несколько лет сделал его ведущей и самой динамичной финансовой организацией в континентальной Европе. (Подробнее о Сименсе см. в главах 1 и 29.)

В книгах по менеджменту обычно говорится, что необходимость в менеджменте и внимание к нему впервые возникли с появлением трансконтинентальной железной дороги в США в 1870-е годы. Но в этих книгах не говорят, что в то же самое время в континентальной Европе возникло учреждение, универсальный банк, которое, хотя и совершенно отличалось от крупной железной дороги, все же столкнулось с той же проблемой — управлением крупной организацией, функционирующей в разных географических зонах. Проблема железной дороги заключалась в организации и координировании *операций*, а проблема универсального банка состояла в организации и координировании *топ-менеджмента*.

Универсальный банк вырос из *banque d'affaires*, коммерческого банка, цель которого, согласно доктринам французских экономистов и социологов от Ж.Б.Сэйя до Сен-Симона, — быть двигателем экономического и социального развития, направляя капитальные ресурсы экономики в развивающиеся отрасли, которые завтра станут эффективными. Первый *banque d'affaires* под названием Credit Mobilier, который в 1850 году основали братья Перейра в Париже, подтвердил эту теорию¹. Но как банк это был настоящий провал. Ему не хватало депозитной базы и развитой системы коммерческих банков для поддержки нормальной операций.

Уроки были извлечены на другом берегу Рейна, в Германии, в которой в 1860-х годах началось бурное экономическое развитие. Немцы начали основывать банки, которые можно назвать банками промышленного развития (т.е. *banques d'affaires*), но которые, подобно старым английским коммерческим банкам, обладали также обширной депозитной базой и развитой сетью — отсюда и название "универсальный банк".

Из множества таких банков, возникших в Германии в тот период, самое претенциозное название было у Deutsche Bank. На самом деле на момент его создания, т.е. в начале 1870 года, еще не было Германии (Deutschland) как таковой. До объединения страны Бисмарком оставался еще целый год. Но несмотря на грандиозное название и общепризнанное стремление стать первым поистине национальным банком в Европе, новый Deutsche Bank был самым маленьким, с самыми скудными запасами капитала и самой ненадежной поддержкой из всех немецких банков. Более того, он был настолько неперспективным, что никакой опытный и уважаемый банкир не согласился бы возглавить его. Основателям пришлось пригласить для управления своим новым бизнесом тридцатилетнего и практически неизвестного юриста, не имеющего никакого опыта работы в банке и бизнесе в целом, — Георга Сименса.

За десять лет Сименс превратил Deutsche Bank в ведущую финансовую организацию Германии. Еще через пять лет, к середине 1880-х годов, Deutsche Bank стал гигантом среди кредитных организаций всего европейского континента.

¹ Подробнее о братьях Перейра и банке Credit Mobilier см. в моих книгах *Эффективное управление* и *Эпоха разрыва*.

СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

А сделал Сименс следующее: он сформировал топ-менеджмент, т.е. первый подобный орган в истории экономики и бизнеса. Сам Сименс через много лет выразил свой подход в кратком высказывании: "Банк без эффективного топ-менеджмента — всего лишь офисная мебель, годная только для распродажи с молотка".

Старые торговые фирмы Гамбурга и Бремена, которые являлись "современными" компаниями в Германии, все еще не дошедшей до промышленного бума, естественно, представляли собой семейный бизнес, т.е. команду братьев или отца и сына во главе. Сименс трансформировал это партнерство совладельцев и превратил его в команду топ-менеджеров, состоящую из профессионалов.

Он проанализировал *важнейшие направления* деятельности банка и проследил за тем, чтобы за каждое из них ответственность нес отдельный член команды. Он проанализировал основные связи банка с крупнейшими инвестициями и важнейшими клиентами или с такими серьезными внешними факторами, как правительства, и снова же проследил за тем, чтобы один член команды топ-менеджеров отвечал за них все. В команде руководителей, конечно же, был капитан — сам Сименс много лет занимал этот пост. Но каждый член команды отвечал за одно из важнейших направлений деятельности (например, андеррайтинг) или основную связь (например, с одним из крупных промышленных клиентов), нес основную ответственность за это и принимал решения. Даже сам Сименс, будучи председателем совета менеджеров и, само собой, первым человеком в команде, много лет считался вторым, помогая коллегам-профессионалам, отвечавшим за то или иное направление деятельности.

Кто что делал и кто за что отвечал, решалось исходя из личности человека, его интересов, квалификации и нагрузки. Работа должна была подходить человеку. Вместе с тем огромное внимание уделялось тому, чтобы "покрыть" все важнейшие направления деятельности и все основные связи, т.е. назначить ответственным за них одного из членов команды.

Пока можно сказать, что Сименс всего лишь определил функции совета руководителей в немецком коммерческом праве. Но вскоре он пошел намного дальше и сформировал команду топ-менеджеров,

основанную скорее на функциях, чем на законе.

В отличие от Франции, в которой у *banque d'affaires* были свои корни, на тот момент, да и сейчас тоже, у Германии не было одного города, в котором бы концентрировалась государственная и экономическая деятельность. Даже в 1920-х годах, на которые приходился расцвет Берлина, штаб-квартиры большинства крупных немецких промышленных компаний располагались не там. В Берлине были представлены в основном компании, работающие в энергетической отрасли.

Такие центры, как Гамбург, Франкфурт и Мюнхен, были намного старше Берлина. Они были столицами в то время, когда Берлин оставался всего лишь рыбацкой деревушкой. Их жители, а особенно ведущие бизнесмены, обладали развитой гражданской гордостью и совершенно не стремились к тому, чтобы их контролировал Берлин. И все же если Deutsche Bank хотел быть немецким коммерческим банком, он должен был стать национальным, не ограничиваясь статусом регионального или местного банка. Кроме того, новые промышленные компании в условиях быстро развивающейся немецкой экономики вскоре тоже выходили на национальный уровень, строя свои заводы, филиалы и приобретая клиентов по всей стране.

Значит, Сименс должен был сформировать национальную команду топ-менеджмента, членами которой могли стать ведущие руководители банка в крупнейших центрах помимо Берлина. Эти люди не были легальными членами топ-менеджмента, т.е. советом руководителей (*Vorstand*), но, по сути, являлись членами *команд топ-менеджеров*. Они отвечали за связи банка с крупнейшими компаниями региона. Поскольку большинство из этих компаний находились за пределами Берлина, то эти люди часто отвечали и за крупнейшие инвестиции и отношения с важнейшими клиентами банка. Например, в 1926 году, когда химическая промышленность Германии объединилась в компанию I.G.Farben и открыла корпоративную штаб-квартиру во Франкфурте, руководитель Deutsche Bank во Франкфурте взял на себя основную ответственность за отношения с крупнейшей и самой важной на тот момент промышленной корпорацией в Германии.

В результате самые лучшие люди из разных городов стремились работать в банке в должности руководителя местного отделения, потому что им не нужно было бы ни переезжать в Берлин, ни

довольствоваться ролью подчиненного. А сильные местные банки по той же причине стремились к слиянию с Deutsche Bank.

СЕКРЕТАРИАТ

Из-за такой большой, широко разбросанной и динамичной команды сразу возникла серьезная проблема. Как держать всех членов в курсе событий (иногда их количество доходило до двадцати пяти или тридцати пяти человек)? Как удержать контроль над деятельностью банка, когда он уже перерос простое финансирование нескольких компаний и превратился в национального предпринимателя, каким его и ожидали видеть основатели? Как сохранить контроль над распределением банковских ресурсов капитала и важнейших сотрудников? Как вместе с тем не допустить при такой системе топ-менеджмента распада целостного банка на ряд полусамостоятельных "княжеств"? На это Георг Сименс ответил созданием исполнительного секретариата (*Direktions-Sekretariat*)².

Сименс собрал небольшую группу профессионалов и возложил на них ответственность за информирование всех членов команд топ-менеджеров о деятельности и решениях друг друга, за продумывание работы банка как целостной организации и сохранение тесной связи с каждой крупной инвестицией и клиентом.

² Ничего не зная о работе Сименса, в NASA почти сто лет спустя, в 1960-х годах, тоже пришли к решению создать исполнительный секретариат для поддержки коммуникации, информационного обмена и связности системной структуры. Подробнее об этом см. книгу *Sayles and Chandler*.

УРОКИ ГЕОРГА СИМЕНСА

Этот пример учит нас, во-первых, тому, что существует функция топ-менеджмента. Есть ряд задач, характерных для топ-менеджмента не потому, что он находится "на вершине", т.е. наделен юридической властью или силой, а потому, что за эти задачи могут отвечать только люди, способные видеть бизнес в целом и принимать решения с учетом всего бизнеса. Во-вторых, история Deutsche Bank при Георге Сименсе доказывает, что топ-менеджмент нуждается в специфической структуре. Этот орган отличается от любого другого органа управления и должен иметь иную организационную схему.

Наконец, история показывает, что для топ-менеджмента необходим собственный орган для стимулирования и обеспечения информационного потока и обмена мыслями и идеями.

Задачи и организация топ-менеджмента

Задачи топ-менеджмента кардинально отличаются от задач других руководителей, поскольку имеют много плоскостей и аспектов. Они повторяющиеся, но скачкообразные. Они выдвигают разные, зачастую и противоречивые требования к личным качествам и темпераменту руководителя. Поэтому существует необходимость организовать работу топ-менеджмента таким образом, чтобы компания под их руководством добивалась поставленных целей и при этом были учтены личные характеристики менеджеров высшего звена. Кроме того, нужно стимулировать топ-менеджмент и предоставлять ему всю информацию, необходимую для выполнения стоящих перед ним задач.

50

ЗАДАЧИ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

Аспекты задачи топ-менеджмента — Конкретные потребности в конкретных компаниях — Правила — Повторяющиеся, но скачкообразные задачи — Требуется разнообразие способностей и темпераментов — Задачи топ-менеджмента и стили исполнительного руководства — Рабочий план топ-менеджмента

Каждая управленческая единица, не относящаяся к топ-менеджменту, предназначена для выполнения одной конкретной важной задачи, независимо от того, построена организация по функциональному или командному принципу, на основе децентрализации или системного подхода. Каждый структурный элемент организации определяется его конкретным вкладом.

Единственное исключение — это топ-менеджмент. Его работа ведется в нескольких плоскостях, в нескольких аспектах. Не существует одной задачи топ-менеджмента, может быть только *несколько* задач. И это касается как бизнес-компаний, так и институтов общественного обслуживания.

Поскольку выше в этой книге мы уже определили все задачи руководства, далее следует краткое резюме-повторение.

1. Во-первых, выделяется задача обдумывания миссии бизнеса, т.е. необходимо задавать вопрос: "В чем суть нашего бизнеса и каким он должен быть?" За этим последует формулировка целей, разработка стратегий и планов, а также принятие решений сегодня в ожидании результатов завтра. Сделать это, естественно, может только тот орган бизнеса, который видит всю компанию в целом, может принимать решения, влияющие на весь бизнес, уравнивает цели и потребности сегодняшнего дня с учетом запросов дня завтрашнего, а также может распределять человеческие и денежные ресурсы для получения важнейших результатов.

2. Существует потребность в установлении стандартов, подаче

примера,

т.е. в "функции совести". Компании необходим такой орган, который позаботится о разрыве — зачастую очень существенном — между тем, к чему стремится организация, и тем, что она на самом деле делает. Требуется орган, занимающийся имиджем и ценностями в важнейших направлениях деятельности. И снова это может быть только тот орган, который видит и понимает бизнес в целом.

3. Кто-то должен отвечать за создание и сохранение гуманной, человеческой организации. Необходимо вести работу по развитию человеческих ресурсов для завтрашнего дня, а особенно по обучению будущих руководителей высшего звена. Дух организации создается людьми наверху. Их стандарты поведения, их ценности и убеждения подают пример всей организации и определяют ее самоуважение. Кроме того, необходимо продумывать структуру организации и ее организационную схему. Для этого нужен человек или группа людей, которые видят бизнес в целом и могут принимать решения с учетом потребностей всего бизнеса.

4. Не менее важными являются также основные связи, которые могут завязывать и поддерживать люди наверху. Это могут быть связи с клиентами или крупными поставщиками. Это могут быть отношения в отрасли или связи с банкирами и финансистами. Это могут быть отношения с правительством или другими внешними институтами. Такие связи оказывают важнейшее влияние на способность бизнеса работать эффективно. И их, опять же, может создавать только тот орган, который представляет весь бизнес, говорит от его лица, может представлять его и поручиться за него. Из всех этих связей складывается масса политических решений и действий топ-менеджмента — относительно защиты окружающей среды и социального влияния бизнеса, в сфере кадровой политики и соблюдения действующего законодательства.

5. Существует также множество "церемониальных" функций — обеды, общественные мероприятия и т.д., — для которых на самом деле требуется намного больше времени и которых намного сложнее избежать топ-менеджерам в компаниях небольшого и среднего размера, занимающих лидирующее положение в своем регионе, чем главам крупных корпораций. Руководитель одной довольно крупной ком

пании сказал: "Пока президент General Electric отправляет чек, его может представлять один из вице-президентов — а их у него шестьдесят пять. Мне же приходится везде присутствовать лично, а ведь мы — крупнейший работодатель в своем регионе".

б. Кроме того, требуется орган, на который компания может опереться во время кризисов; нужен кто-то, кто сможет взять на себя руководство, когда все идет не так. В таком случае это будут самые опытные, самые мудрые и выдающиеся люди в организации, которые должны засучить рукава и приняться за дело. Они несут юридическую ответственность. Но есть также и ответственность знаний, которую нельзя с себя сложить.

И хотя этот перечень довольно неполный, но и он четко демонстрирует, что задача топ-менеджмента не будет выполнена, если эту деятельность не вынесут в отдельную функцию, отдельный вид работы, и не структурируют соответствующим образом.

Этот перечень также свидетельствует о том, что, несмотря на то, что существует настоящая функция топ-менеджмента, нет формулы для выполнения задач топ-менеджмента.

Каждый бизнес, да и вообще каждое учреждение, нуждается в функции топ-менеджмента. Но у каждой организации свои особые задачи топ-менеджмента. Элементы работы — одни и те же, но аспекты задач топ-менеджмента отличаются в разных учреждениях. Их нужно разрабатывать на основе тщательного анализа миссии и цели конкретной организации, ее стратегий и важнейших направлений деятельности. Вопрос в данном случае не в том "Что такое топ-менеджмент?", а в том, "Что конкретно нужно сделать в *этой* компании, что сыграет решающую роль в достижении успеха и выживании бизнеса и что может сделать только топ-менеджмент?", "Что конкретно могут сделать только те люди, которые видят бизнес в целом, могут уравновесить текущие потребности бизнеса и запросы будущего, а также принять окончательные и самые эффективные решения?"

Поэтому глупо будет говорить об идеальной структуре топ-менеджмента, как это делается во многих книгах на эту тему. Идеальный топ-менеджмент — это тот, которые делает правильные и нужные вещи для своей компании здесь и сейчас. Нам, несомненно, нужна теория топ-менеджмента. Но конкретное применение ее нужно разрабатывать с учетом условий, это должен быть прагматический подход,

предназначенный для условий определенной компании. И самое главное, он должен основываться на стратегиях компаний и гармонизировать с ними.

ФУНКЦИОНИРОВАТЬ ИЛИ НЕ ФУНКЦИОНИРОВАТЬ

Только анализ конкретно взятой бизнес-компании (или института обслуживания) поможет установить, какие важнейшие направления деятельности действительно относятся к сфере компетенции топ-менеджмента.

В учебниках по менеджменту утверждается, что топ-менеджмент не должен управлять. И большинство информированных наблюдателей топ-менеджмента согласны с тем, что причина, почему работа топ-менеджмента не выполняется так, как нужно, состоит в том, что руководители высшего звена управляют и, следовательно, не решают задачи топ-менеджмента.

Однако Георг Сименс, занимаясь разработкой задач топ-менеджмента, включил в них значительный объем операционной деятельности. Он не ограничивал свой топ-менеджмент управлением другими сотрудниками, планированием, надзором, выработкой направления развития банка. Наоборот, первоочередной задачей его команды топ-менеджеров была конкретная работа над основными промышленными и финансовыми инвестициями, которые банк решил сделать. Это было не управление другими, а реальное функционирование. Совершенно не отстраняясь от "гаек и винтиков", топ-менеджеры Сименса должны были непосредственно нести личную ответственность за поиск выгодных инвестиционных возможностей и за превращение их в успешный бизнес с хорошим управлением. Это и было одним из секретов успеха Deutsche Bank.

И современный эффективный топ-менеджмент склонен придерживаться скорее практических рекомендаций Сименса, нежели идей теоретиков и консультантов.

Вот некоторые примеры. Французская компания среднего размера, занимающаяся производством брендовых, рекламируемых по всей стране потребительских товаров, последние несколько десятилетий занимает прочное положение на европейских рынках. Одна из причин заключается в том, что глава компании одновременно является и ее менеджером по рекламе и продвижению на рынок. Он сам пишет большинство

рекламных объявлений компании и занимается разработкой программ стимулирования сбыта. Кроме того, он возложил на себя прямую ответственность за связь с дилерами по всей Европе, а особенно во Франции. Он лично посещает в течение года около тридцати дилеров, выслушивает их, изучает их бизнес и управляет отношениями своей компании с ними. "Наш бизнес — это промоушен. Прежде всего он зависит от готовности дилеров активно заниматься продажей наших товаров. Значит, наш бизнес зависит от того, насколько хорошо мы знаем своих дилеров, а они нас, а также от нашей готовности и способности разрабатывать продукцию, которую они могут и хотят продавать, доставлять ее так, как они хотят ее получать, и предлагать ее по ценам, которые хотят видеть наши клиенты". И вместе с тем тот же человек наотрез отказывается иметь какое-либо отношение к производству, даже несмотря на то, что по образованию он инженер.

Работа над основными инновациями на определенном этапе развития компании также может быть функциональной задачей топ-менеджмента.

Например, крупная фармацевтическая компания решила расширить свою базу. Она долго занимала лидирующие позиции в одной обширной области, но пришла к выводу, что у нее слишком узкая производственная база. Компания определила несколько новых областей, в которых тоже рассчитывала добиться успеха, для чего нужно было в каждой из них разработать новые лекарства. Для каждой из трех выбранных областей был выделен представитель топ-менеджмента, чтобы стать членом — но не лидером — проектной группы, сформированной для разработки новой продукции и развития нового бизнеса. На первых этапах руководить этими группами приходилось ученым-исследователям. Но даже в это время член команды проекта, пришедший из топ-менеджмента, активно работал, продумывая стратегии маркетинга, работая над медицинскими тестами и получением одобрения правительственных учреждений. Кроме того, он занимался планированием перемен, необходимых среди торговцев, чтобы компания могла выйти на новые рынки, для которых ученые-медики пока не считала ее надежным поставщиком.

Эта работа, как стало очевидно, причем вполне обоснованно, была настолько важной для будущего компании и вместе с тем требовала такого количества важных и сложных решений, что топ-менеджеру

пришлось приобретать непосредственный практический опыт в этой сфере, чтобы вся группа могла принимать необходимые решения и осуществлять нужные действия.

Еще один пример: Sears, Roebuck — компания, которая с самого начала своего существования настаивала на том, чтобы топ-менеджмент был отделен от операций и ограничивался собственными задачами. Никто не придерживался этого убеждения тверже, чем генерал Вуд. И все же, когда Вуд систематизировал работу топ-менеджмента и сформировал команду из трех руководителей высшего звена, он возложил на топ-менеджмент и абсолютно функциональную обязанность — выбирать место для новых розничных магазинов. Такое решение, как он утверждал, оказывало долгосрочное и необратимое воздействие на способность компании продавать и зарабатывать деньги. Как только место было выбрано, а магазин построен, заключался контракт на двадцать лет. И подобное решение, хотя оно и было явно операционным и функциональным, с его точки зрения, должен был принимать только топ-менеджер. А чтобы принять разумное решение, представитель топ-менеджмента должен был работать над проектом с самого начала.

Несомненно, все это довольно опасные прецеденты. Если функциональную деятельность можно на законных основаниях включить в обязанности топ-менеджмента, то генеральные директора, которые открывают входящие письма или сами проводят итоговую проверку продукции компании, — а я видел и тех и других, причем в довольно больших компаниях, — могут считать, что они выполняют работу топ-менеджмента (и оба знакомых мне управленца это действительно утверждали).

А правила тут просты.

1. Если работу может выполнить кто-то другой, то она не входит в обязанности топ-менеджмента. Очевидно, если провести анализ важнейших направлений деятельности в организации, то большую часть чисто функциональной деятельности можно исключить из обязанностей топ-менеджмента, поскольку топ-менеджмент не должен участвовать в другой работе. Однако относительно важнейших направлений деятельности в таком случае нужно задать вопрос: "Может ли кто-то еще в организации сделать это так же — или хотя бы почти так же — хорошо?" Если ответ положительный, то это не работа топ-менеджмента.

2. Люди, переходящие на должности топ-менеджеров, должны отказаться от функциональной или операционной деятельности, которую выполняли прежде. Ее в любом случае нужно передать кому-то другому. Иначе эти люди, скорее всего, так и останутся функциональными или операционными сотрудниками.

Но если вы просто скажете: "Это функциональная деятельность", это не будет важным аргументом против включения того или иного задания в обязанности топ-менеджмента. Многие руководители, которые, несмотря на все предостережения учебников, продолжают управлять, следуют вполне здоровому инстинкту. Но если они не подвергнут работу топ-менеджмента анализу, направленному на выявление важнейших направлений деятельности, то будут выполнять операционную работу неправильно. Они будут делать то, что им знакомо и что они делают с удовольствием. Они будут делать то, что делали всегда. И при этом они будут пренебрегать теми функциональными направлениями деятельности, которые на самом деле входят в обязанности топ-менеджмента.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЗАДАЧ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

Функцию топ-менеджмента необычайно ложно организовать. Каждая задача повторяется, и ее приходится выполнять снова и снова. Но очень немногие из них, если вообще такие бывают, можно назвать *непрерывными* задачами. Задачи топ-менеджмента крайне редко приходится выполнять ежедневно с девяти до пяти. Возникая, они приобретают огромное значение для компании. Это поистине вопросы "жизни и смерти". Но глупо было бы надеяться запланировать деятельность управленца на пять дней в неделю и на пятьдесят две недели в год. Важнейшие кадровые вопросы, например, возникают сравнительно редко. Но, возникнув, они требуют огромных затрат времени. И вряд ли компания добьется успеха, если кадровые решения в ней принимаются поспешно. То же можно сказать и о большинстве других задач топ-менеджмента.

Еще одна особенность задач топ-менеджмента заключается в том, что они требуют наличия разносторонних способностей и, прежде всего разных видов темперамента. Для них важно умение анализировать, думать, взвешивать альтернативы и улаживать разногласия. Но, кроме

того, они требуют способности к быстрым и решительным действиям, смелости и интуитивного мужества. Нужно уметь обращаться с абстрактными идеями, концепциями и цифрами. Важно понимать людей, уметь сопереживать и вместе с тем проявлять живой интерес к людям и уважение к ним. Некоторые задачи требуют, чтобы человек умел работать самостоятельно и в одиночестве. Другие относятся к разряду репрезентативных, церемониальных, внешних обязанностей, для которых нужно умение не бояться большой аудитории и знать тонкости протокола, уметь производить хорошее впечатление, ничего не сказав.

Для задач топ-менеджмента необходимы по крайней мере четыре типа характера: "человек мысли", "человек действия", "человек толпы" и "человек-лидер". Но эти четыре типа темперамента практически никогда не присущи одному человеку.

Неумение понять эти особенные характеристики является основной причиной, по которой задачи топ-менеджмента зачастую выполняются скверно или не выполняются совсем.

Поскольку эти задачи не непрерывны, хотя и продолжаются долгое время, сама по себе работа топ-менеджмента очень часто воспринимается как нечто, что можно сделать только тогда, когда в этом возникает необходимость. Причем подобного мнения придерживаются даже люди, руководящие большими компаниями. Но между тем, т.е. изо дня в день, люди наверху ощущают потребность в постоянной работе. Это, естественно, означает, что они выполняют функциональную работу. Ведь повседневная работа есть в производстве и маркетинге, в бухгалтерии и инженерном отделе, в рекламе и отделе технического контроля. А задачи топ-менеджмента вообще не решаются. Их просто слишком много, чтобы их можно было выполнять так. Хотя каждая отдельная задача в рамках функции топ-менеджмента может потребовать только сравнительно небольшого количества времени в меньших и не столь сложных компаниях, общий объем этой функции, даже в малых бизнесах, слишком широк, чтобы ее можно было выполнять как побочную работу, в дополнение к функциональной деятельности. Повседневная операционная работа всегда срочная, а многие задачи топ-менеджмента рассчитаны на эффект в долгосрочной перспективе, поэтому кажется, что они могут подождать до "завтра", которое при таком подходе, вполне возможно, не наступит никогда.

Кроме того, руководитель, даже в крупной компании, склонен видеть только те элементы функции топ-менеджмента, которые подходят для него самого. Они и будут составлять *его* работу топ-менеджмента, которая и будет им выполняться. Руководитель вполне прав, когда подбирает для себя те обязанности топ-менеджмента, которые подходят его типу личности, темпераменту и опыту. Но он ошибается, если полагает, что это идет на пользу функции топ-менеджмента. На самом деле это лишает бизнес сбалансированности, и компания может выйти из-под контроля.

Первое требование эффективного топ-менеджмента, выявленное сто лет назад Георгом Сименсом, заключается в том, чтобы объективно определить все важнейшие направления деятельности и основные задачи топ-менеджмента. Старая идея о том, что у каждого руководителя высшего звена свой стиль, и он сам решает, что такое топ-менеджмент — просто чушь. У каждого руководителя высшего звена — даже более того, у каждого человека — есть свой стиль, которого он придерживается. Но определить, что такое топ-менеджмент или каким он должен быть, можно только путем объективного анализа. Он зависит от индивидуального стиля не больше, чем закон притяжения зависит от того, что физик съел на завтрак.

Тот факт, что задачи топ-менеджмента или, по крайней мере, очень многие из них, хотя и являются непрерывными задачами, но не будут непрерывной работой; и тот факт, что задачи топ-менеджмента требуют различной квалификации, навыков и темпераментов, говорят о том, что каждая задача топ-менеджмента должна быть определена для конкретного человека. Иначе важные задачи будут упущены из виду. Более того, нужно разработать *рабочий план топ-менеджмента* — особенно для малого бизнеса, — в котором подробно описывается, кто за что отвечает, какие цели имеются у каждой задачи, а также сроки их выполнения. Именно потому, что функция топ-менеджмента по основным характеристикам отличается от любой другой деятельности в компании, она должна быть максимально конкретизированной и четко закрепленной за конкретными людьми.

СТРУКТУРА ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

Командная структура топ-менеджмента — Генеральный директор — Действующий руководитель группы — Насколько многочисленным должен быть топ-менеджмент — Требования к командам топ-менеджмента — Командная работа топ-менеджмента — Секретариат и его слабые стороны — Бизнес-исследования — Узкое место бутылки в ее горлышке

Работа топ-менеджмента — это скорее работа для команды, чем для одного человека. Очень сомнительно, что в одном человеке соединятся все виды темперамента, которые необходимы для этого дела. Более того, после анализа задач топ-менеджмента станет ясно, что работы предстоит сделать намного больше, чем это под силу одному человеку. Эти задачи, если только речь не идет об очень небольшой компании, требуют полной занятости одного человека, который не занимается ничем другим. И еще от одного-двух человек, которые в данном случае будут лидерами и нести основную ответственность, они также потребуют значительных временных затрат.

Есть и дополнительные причины, по которым топ-менеджмент, представленный одним человеком, скорее всего, приведет к ошибкам в работе. В таких условиях любой случай смены руководства — это кризис и отчаянный риск. Ни один сотрудник компании, за исключением бывшего топ-менеджера, на самом деле не занимался работой топ-менеджмента, не проверил свои силы в ней, и, вернее всего, ушедшего будет нечем заменить.

Понимать командную природу обязанностей топ-менеджмента особенно важно в небольших компаниях. Топ-менеджмент, состоящий из одного человека, — это основная причина неспособности компании нормально развиваться (подробнее об этом мы поговорим в главе 60).

Работа топ-менеджера сама по себе — это, прежде всего, обязанность команды. Как бы ни назывались должности в организационной схеме компании, работа топ-менеджмента в здоровой компании практически всегда выполняется командой.

Генри Форд, как уже говорилось (см. главу 29), совершенно не верил в менеджеров, и это во многом объясняет упадок и практически полную гибель его компании на закате его жизни. Но, как было доказано в ходе недавних исследований (особенно в работе Аллана Нелвинса *Ford, the Times, the Man, the Company* [Scribner, 1954]), Ford Motor Company в период своего расцвета и успеха, т.е. с 1907 года и до начала 1920-х годов, по сути, управляла команда топ-менеджеров, в которой Джеймс Кузенс был равноценен Форду и имел непререкаемый авторитет во многих областях. Но после ухода Кузенса из компании (позже он активно занялся политикой и в эпоху "Нового курса" стал очень популярным либеральным сенатором от штата Мичиган) Генри Форд превратился в единственного топ-менеджера. Едва ли было совпадением, что с этого момента и начался упадок Ford Motor Company.

Возможно, на бумаге складывается впечатление, что топ-менеджмент — это работа для одного человека. Но если компания работает правильно, то при более близком рассмотрении можно понять, что другие люди тоже выполняют четко расписанные обязанности топ-менеджмента. Контролер зачастую берет на себя часть функций топ-менеджмента — как правило, аналитическую, т.е. планирование и формулировку целей. Или же это может быть специалист по производству, который помимо своих прямых обязанностей отвечает и за кадровую деятельность.

Это срабатывает, пока компания маленькая и простая. Бизнес больше и сложнее нуждается в четко структурированной команде топ-менеджеров.

Эту команду можно организовать, как это стало популярно в последнее время, в виде "офиса президента", когда группа людей работает на равных и каждый из них имеет свою определенную сферу деятельности, за которую несет персональную ответственность. Именно такую структуру выбрал Сименс, и для больших и сложных компаний она, судя по всему, подходит лучше всего, хотя она и не самая простая.

По сути, именно эту структуру разрабатывали создатели компаний в 1920-х годах — DuPont, Standart Oil of New Jersey, Royal

Dutch/Shell и Unilever, — возможно, даже не зная при этом о существовании Георга Сименса.

Но точно так же можно допустить, чтобы обязанности топ-менеджмента выполнял всего один человек, президент или председатель совета директоров, который занимает должность генерального директора. В таком случае он набирает себе небольшую команду коллег, которые, возможно, называются исполнительными вице-президентами и получают конкретную сферу под свою ответственность как часть задания топ-менеджмента. При этом у них нет никаких дополнительных обязанностей.

Еще одна очень популярная структура: можно выделить трех или четырех топ-менеджеров, каждый из которых выполняет четко обозначенные обязанности, даже если один человек явно будет считаться самым главным. Именно такая структура существует в компании General Motors в течение пятидесяти лет — председатель правления, вице-председатель, председатель исполнительного комитета, президент. Какие именно задания будет выполнять каждый из этих людей, определяется позже с учетом их индивидуальных личностных особенностей. Но эти четыре поста остаются неизменными.

Кроме того, существует множество вариантов этих структур.

Но то, что в организационной схеме указывается команда топ-менеджмента, отнюдь не гарантирует, что она действительно будет четко выделена. Любой компании нужны средства защиты, предохраняющие от угрозы диктаторства, замаскированного под команду топ-менеджеров.

Наилучшее доказательство — это то, что случилось с самой концепцией Сименса в Германии. Немецкий закон о компаниях, принятый в 1887 году, в значительной мере в результате деятельности Сименса, был предназначен для *Vorstand*, т.е. команды топ-менеджмента. Но многими немецкими компаниями, особенно в период между 1900 годом и Второй мировой войной, управляли авторитарные *Generaldirektor*, генеральные директора, потому что все другие члены *Vorstand* в отличие от правила Сименса основное время уделяли функциональной деятельности. Мало какие из этих компаний добились успеха.

Единственный действительно эффективный подход — четко

обозначить обязанности каждого топ-менеджера и возложить на него персональную ответственность за их выполнение. В крупных компаниях ни один из топ-менеджеров не должен выполнять никаких других обязанностей, помимо задач топ-менеджмента.

Тот же урок преподнесла нам и новейшая история. Речь идет, возможно, о не столь серьезной ошибке топ-менеджмента — о так называемом действующем руководителе группы, который, как предполагается, должен уделять часть своего времени выполнению обязанностей топ-менеджмента.

Считается, что руководитель группы, отвечающий за несколько подразделений и ставший сегодня столь популярным в крупных компаниях, должен быть исполнительным главой своей группы, но уделять часть времени — как правило, 30% — задач топ-менеджмента компании. Это звучит вполне логично, но в действительности не срабатывает. Руководитель группы слишком занят, чтобы в полной мере осознанно отвечать за выполнение задач топ-менеджмента. В результате он не делает никакого вклада в топ-менеджмент.

Одна из компаний, осознавших это, — IBM. В этой компании имеются руководители групп во всех основных областях (исследования, инжиниринг и производство; внутренний маркетинг и обслуживание; международная деятельность; некомпьютерный бизнес). Но кроме этого существует еще и руководящий комитет из четырех человек, в который входят председатель правления, президент и два руководителя высшего звена, ни один из которых не занимается исполнительной деятельностью. Все четверо исполняют четко обозначенные обязанности топ-менеджеров и не выполняют никаких других функций.

Тем не менее руководители групп входят в состав команды топ-менеджеров, только эта команда действует не в материнской компании. Это команда топ-менеджеров для подразделений его группы, каждое из которых представляет собой важный и крупный автономный бизнес в полном смысле этого слова и поэтому требует наличия собственного топ-менеджмента.

Именно так в значительной степени руководители компании GE исправили ошибочную ситуацию, при которой генеральный директор отвечал за производство как операционный менеджер (см. главу 46). По сути, руководитель группы стал лидером команды топ-менеджеров

для своей группы и членом топ-менеджмента всех остальных производственных бизнесов. Но он ни в коем случае не относился к топ-менеджменту GE.

НАСКОЛЬКО МНОГОЧИСЛЕННЫМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

В большом и сложном бизнесе — а еще больше в многонациональной компании — всегда существует не одна, а *несколько* команда топ-менеджмента. Бизнес — это компания в целом. Но автономное подразделение компании с федеральной структурой — это тоже бизнес. Ему нужен собственный топ-менеджмент, собственные задачи топ-менеджмента и важнейшие направления деятельности.

И опять возникает Георг Сименс, который уже воплотил эту идею сто лет назад. Его *Vorstand* в Берлине представлял собой одну группу топ-менеджеров. Вторая состояла из членов берлинского *Vorstand* и руководителей основных филиалов. Но все основные филиалы за пределами Берлина тоже имели собственные небольшие команды топ-менеджеров. Берлинская команда была, так сказать, первой командой. Но все провинциальные команды выполняли обязанности, при которых тоже были "первыми" и по отношению к которым Берлин был "второстепенным" или "подчиненным".

Более того, одна из характерных особенностей сложности бизнеса состоит в том, что для него нужно больше одной команды топ-менеджмента, при этом четко известно, какая из команд несет непосредственную ответственность в определенном регионе и где эта ответственность заканчивается.

Теперь мы можем подвести итог основных характеристик эффективного функционирования структуры топ-менеджмента.

Исходная точка — анализ задач топ-менеджмента.

Каждая задача топ-менеджмента должна быть закреплена за определенным человеком, который несет за нее всю полноту персональной ответственности.

Нужна команда топ-менеджеров и обязанности, распределенные в соответствии с особенностями личности, квалификацией и темпераментами ее членов.

Всякий сотрудник, отвечающий за выполнение определенной

задачи топ-менеджмента, относится к команде топ-менеджеров, независимо от названия его должности.

За исключением небольших и простых компаний топ-менеджер не выполняет никаких других обязательств, помимо работы топ-менеджмента.

Для сложного бизнеса требуется не одна команда топ-менеджеров, причем каждая из них должна формироваться по перечисленным выше правилам.

КОМАНДНАЯ РАБОТА ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

Команда топ-менеджеров должна удовлетворять строгим требованиям к собственной эффективности. Это не простая структура. Она не будет работать только потому, что все ее члены нравятся друг другу. Более того, симпатии и антипатии членов команды совершенно не относятся к делу. Команда топ-менеджеров должна функционировать независимо от личных взаимоотношений ее членов.

1. Во-первых, кто бы ни нес первостепенную ответственность в той или иной данной области, по сути, за ним всегда будет последнее слово.

Чтобы топ-менеджмент работал, нужно не только, чтобы никто из подчиненных не смог оспорить решение одного члена команды у других. Каждый член является непререкаемым авторитетом среди топ-менеджеров. Нарушать это правило и допускать апелляции от одного члена группы топ-менеджмента к другому — значит породить интриги. Это подрывает авторитет всей группы топ-менеджеров.

2. Никто из членов не должен принимать решение в сфере, в которой он не несет первостепенной ответственности. Если же такой вопрос выносится на его рассмотрение, он должен передать его коллеге, который отвечает за данную сферу. Более того, члены команды топ-менеджеров поступят разумно, если не будут даже высказывать свое мнение по вопросам, не входящим в сферу их первостепенной ответственности. Альфред П. Слоун-младший был непререкаемым авторитетом в компании General Motors. И все же Слоун очень часто говорил: "Думаю, этот вопрос лучше решить с господином Брауном,

или с господином Брэдли, или с господином Уилсоном (в то время, в конце 1940-х годов, это были его коллеги по команде топ-менеджеров). Я с удовольствием выслушаю их решение". После того как посетитель уходил — а посетителями обычно были руководители высшего звена компании GM, — Слоун иногда снимал телефонную трубку, звонил господину Брауну и просил его зайти к нему в офис, чтобы обсудить возникшую проблему. Как правило, у Слоуна всегда было свое мнение, которое он яростно отстаивал. Но он научился никогда не высказывать его за пределами группы топ-менеджеров, только если сам он не нес первостепенную ответственность по затронутому вопросу.

3. Члены команды топ-менеджеров не обязаны нравиться друг другу.

Они даже не должны уважать друг друга. Но они не должны действовать друг против друга. На публике, т.е. за пределами конференц-зала для топ-менеджеров, они не высказываются друг о друге, не критикуют друг друга, не оскорбляют друг друга. В идеале они не должны даже хвалить друг друга. Следить за исполнением этого правила — обязанность капитана команды, и лучше, если он будет делать это неукоснительно. Даже самому "темпераментному" (т.е. недисциплинированному) члену команды топ-менеджеров не позволено открыто высказывать критику, неудовольствие или презрение по отношению к любому другому топ-менеджеру.

4. Команда топ-менеджеров — это не комитет, а именно команда. Любой команде нужен капитан. Капитан команды — не босс, а лидер. Есть не сколько способов определить роль капитана команды. Президент компании DuPont традиционно имеет только один голос и зависит в первую очередь от своего морального авторитета. В Standard Oil of New Jersey у председателя правления не было даже такой юридической власти, в течение многих лет все решения должны были приниматься общим голосованием. Альфред П. Слоун в компании General Motors обладал юридическим правом отклонять предложения своих коллег по команде топ-менеджеров. Но он почти никогда им не пользовался, а принимал решения после того, как убеждался, что выслушал мнение всех коллег по команде топ-менеджеров, а все они, в свою очередь, досконально поняли мысль председателя правления и генерального директора. В других командах топ-менеджеров руководитель часто обладает правом

принимать окончательное решение или хотя бы накладывать вето. А в третьих в обязанности капитана команды входит в конкретной ситуации решить, кто из членов команды будет принимать окончательное решение, с которым обязаны согласиться все остальные. Но капитан команды должен быть обязательно. И в период настоящего кризиса он должен быть готов и способен — а также иметь на то юридическое право — принять на себя полное руководство. В момент опасности команда должна сплотиться вокруг сильной личности.

5. В пределах своей четко обозначенной сферы член команды топ-менеджеров, как ожидается, может и должен принимать решения. Но некоторые решения должны быть зарезервированы. Их может принять только команда. Прежде чем принять такое решение, его, по крайней мере, нужно обсудить. Поэтому желательно заранее продумать, к каким сферам это будет относиться. К такой категории, несомненно, относится вопрос "Что собой представляет наш бизнес и каким он должен быть". Сюда же подходит отказ от важных производственных линий или открытие новых, а также решение о крупных капитальных вложениях. К этой же группе относится принятие важных кадровых решений. Важные кадровые решения не принимаются ни по единодушному одобрению, ни путем голосования. Они требуют тщательного обдумывания, подробного обсуждения с учетом опыта самых разных сотрудников организации. На самом деле это те вопросы, которые топ-менеджмент рассматривает в группе, даже если после этого непосредственно окончательное решение будет принимать один человек.

6. Задача топ-менеджмента требует систематической и интенсивной работы над общением членов команды топ-менеджеров. Это объясняется тем, что существует большое разнообразие таких задач топ-менеджмента, но при этом каждая из них оказывает ключевое воздействие на благополучие всей организации. В первую очередь такая работа необходима потому, что все члены команды топ-менеджеров должны быть в состоянии работать в пределах своей области с наибольшей степенью автономности, а это можно гарантировать, только если они прилагают все усилия, чтобы максимально информировать своих коллег.

Филипп Янг и Джеральд Своуп, которые внесли наибольший

вклад в развитие компании General Electric в 1920-1930-х годах, создали невероятно эффективную команду топ-менеджеров. Своуп, головной офис которого находился в Шенектади, занимался инжинирингом, производством и продажами, Янг отвечал за финансы, связь с правительством, международные сделки и общественную работу. Оба они, как гласит легенда, недолюбливали друг друга и крайне редко общались друг с другом. Но они прилагали максимум усилий, чтобы информировать друг друга обо всех своих действиях и поступках, — все, что происходило в одном офисе, через один-два дня становилось известно в другом. В компании GE еще есть люди, которые следят за тем, чтобы такая обезличенная, но чрезвычайно организованная система работала лучше, чем непрерывные совещания и тесные личные связи в командах топ-менеджеров, пришедших на смену Янгу и Своупу после Второй мировой войны.

Другими словами, уважение к задаче и ясное понимание того, что она собой представляет и к чьей сфере ответственности относится, — вот основа эффективного топ-менеджмента.

КАК ПОДДЕРЖИВАТЬ МОЗГОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Самое важное нововведение Сименса в организации топ-менеджмента — это исполнительный секретариат. Возможно, это было и самым важным его вкладом.

Человеческий мозг впитывает почти половину кислорода и всю энергию тела. Пять органов чувств работают непосредственно для мозга и снабжают его стимулами. Можно сказать, что в целом организм человека организован в первую очередь для того, чтобы подпитывать мозг, снабжать его стимулами и энергией.

Едва ли можно ожидать, что социальный организм сравнится с биологическим в эффективности, не говоря уже о чудесном сочетании гибкости, точности и экономности действующего тела человека. Но все же можно спросить, не нужен ли "мозгу" коммерческой организации, т.е. ее топ-менеджменту, собственный орган подпитки, стимулирования и снабжения информацией?

В большинстве компаний мира наблюдается избыток информации. В них составляется множество отчетов, проводятся всевозможные исследования и изыскания, презентации и встречи. Большинство из них

предназначено для операционного менеджмента. В рамках обычной компании для поддержки работников создаются кадровые службы. Более того, по теории кадровой деятельности их работа заключается в поддержке, обслуживании и обучении операционных менеджеров. Но кто же в таком случае подпитывает мозг организации, кто обслуживает в этом плане топ-менеджмент?

По большому счету, топ-менеджмент получает те же данные, ту же информацию, те же стимулы, что и операционные менеджеры. Но все же существуют особые задачи и потребности топ-менеджмента. Потребности топ-менеджмента отличаются от потребностей операционных менеджеров, в первую очередь потому, что топ-менеджмент обеспокоен преимущественно будущим, нежели исключительно настоящим, а также всей компанией в целом, нежели какой-то отдельной ее частью.

Вопрос "Что собой представляет наш бизнес и каким он должен быть?" подразумевает, что восприятие существующей компании отличается от взгляда, на котором основываются текущие цели, текущая структура, текущие задания, а значит, и текущая информация. Истинные инновации никогда не вписываются в существующую организационную структуру, они выходят за ее рамки и в целом за пределы охвата любой организации. И руководители завтрашнего дня в любой ситуации должны выбираться по иным причинам, нежели те, согласно которым вчера отбирались сегодняшние руководители.

Простой, но наглядный пример — крупная фирма-производитель электрических приборов. Традиционно компания занималась изготовлением паровых турбин и уже давно лидировала в этой отрасли. Во время Второй мировой войны она занялась производством реактивных двигателей, которые сначала воспринимались только как двигатели для самолетов, хотя по сути реактивный двигатель — это такой же источник электрической энергии, как и паровая турбина. Затем компания перешла в сферу атомной энергетики. Поскольку эти три средства выработки электричества отличаются своим технологическим происхождением и сначала имели разные рынки, то каждое производство было выделено в отдельный бизнес. Но для потребителя, т.е. электростанции, все три вида продукции — это всего лишь альтернативные способы выработки электричества. И два из них вместе

смогут снабдить электростанцию в полной мере. Но никто из существующего обслуживающего персонала производственной компании этого не заметил и даже не мог заметить. Ведь, по большому счету, их работа заключала в том, чтобы обслуживать операционный менеджмент каждого из трех подразделений — по производству паровых турбин, реактивных двигателей и оборудования для атомных электростанций. Люди, управлявшие этими подразделениями, считали свою продукцию основным источником электричества и рассчитывали получать львиную долю в росте производства. Рабочие команды, сформированные специально для того, чтобы снабжать топ-менеджмент новыми идеями о завтрашних рынках, наконец указали на то, что эти три подразделения на самом деле работают в одном бизнесе. К этому времени положение компании на одном из основных рынков серьезно пошатнулось из-за неспособности снабжать топ-менеджмент информацией и идеями для эффективной работы.

Конкретное решение, предложенное Георгом Сименсом, т.е. немецкий исполнительный секретариат, подойдет не каждой компании и не в каждой ситуации. Но все же любая компания, за исключением очень маленьких и простых, нуждается в специальном органе, который бы снабжал топ-менеджмент идеями, стимулами, вопросами, знаниями и прежде всего информацией. Работа топ-менеджмента специфична. Для любой работы нужны правильные инструменты, а инструменты для работы топ-менеджмента — это информация, стимул, анализ и вопросы.

Секретариат Георга Сименса создавался как особый орган. Прилагались огромные усилия, чтобы отобрать самых способных, самых одаренных, самых умных молодых людей среди сотрудников банка или привлечь их из университетов и государственной службы. И, как правило, они оставались в секретариате. Очень редко кто из них переходил к операционной деятельности в банке. Некоторые стали топ-менеджерами, но их количество тоже было невелико. В результате секретариат чаще всего оставался изолированным.

Это по-прежнему остается слабой стороной секретариата в том виде, в каком он используется в Германии. Но эта слабость необязательна, и от нее можно избавиться. Необходимо придерживаться правила, по которому человек не может попасть в секретариат, т.е. в группу, цель которой — снабжать топ-менеджмент информацией, стимулами и

вопросами, только если он по-настоящему не проявит себя в реальной работе. Работу в секретариате нужно расценивать как важнейшую практику для человека, который в довольно молодом возрасте продемонстрировал свою способность к эффективному труду.

Никто не должен оставаться в секретариате долго — максимум от пяти до восьми лет. После этого человека нужно вернуть на прежнюю должность, где он должен эффективно работать, т.е. к операционной работе, на которой предусмотрена прямая и качественно измеримая ответственность за вклад и результаты труда.

Секретариат всегда должен быть немногочисленным. Он должен заниматься важнейшими направлениями деятельности, а не пытаться охватить все. Он должен концентрироваться на важнейших потребностях бизнеса. Более того, его первоочередная задача — определять и обдумывать основные факторы, лежащие в основе вопроса: "Что собой представляет наш бизнес и каким он должен быть?" Он всегда должен спрашивать: "Какая информация нужна топ-менеджменту для принятия решений?"

В странах, в которых деятельность секретариата воспринимается как бумажная работа клерков низового уровня (как это принято в англоязычных странах), такую структуру можно назвать исследованием бизнеса. Но эта функция должна быть четко определена как деятельность, осуществляемая *в помощь* топ-менеджменту. Работа секретариата — предоставлять топ-менеджменту информацию, которая нужна ему для эффективной работы в команде, а также находить информацию и сведения, необходимые ему сегодня для принятия основных решений, которые возникнут завтра.

Ни одна компания не будет работать лучше, чем ей позволит ее топ-менеджмент, ведь, как бы там ни было, узкое место всегда находится в верхней части бутылки. Из всех задач в компании правильно организовать работу топ-менеджмента сложнее всего. Но сделать это жизненно необходимо.

52

ТРЕБУЕТСЯ ЭФФЕКТИВНЫЙ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

В разных странах орган, который наблюдает за топ-менеджментом, дает ему советы, изучает его решения и назначает сотрудников на должности топ-менеджеров, называется по-разному: совет директоров, наблюдательный совет, административный совет. В разных странах членство в этом органе также присваивается на разных условиях.

Например, представители менеджмента корпорации не могут заседать в немецком наблюдательном совете, но то же самое позволено им по американским, британским и японским законам. Во Франции принято, чтобы функцию топ-менеджмента выполняли члены совета директоров, поэтому членство в совете практически обязательно для причастности к топ-менеджменту. Существуют и другие варианты. Очень часто встречаются советы, в которых членство ограничено исключительно представителями менеджмента, занимающимися этим делом постоянно, что не принято в странах, в которых действует соответствующий закон, запрещающий это, например в Германии. В Великобритании существует разница между исполнительными членами совета, т.е. топ-менеджерами, и неисполнительными, т.е. представителями со стороны, которые не занимают официальной должности в компании.

Но у всех этих советов, независимо от их юридического статуса, есть нечто общее. *Они не работают.* В наше время упадок советов директоров — очень распространенное явление. Возможно, нагляднее всего это видно из того факта, что в последние сто лет советы, которые по закону являются руководящим органом корпорации, всегда самыми последними узнавали о проблемах и крупнейших корпоративных скандалах.

Это случилось, например, во время банкротства ведущего австрийского банка Austrian Credit Anstalt, с которого в 1931 году начался первый в мире финансовый кризис, в течение нескольких

недель приведший к резкому падению курса английского фунта стерлингов. Такая же ситуация наблюдалась и в случае с крахами немецких компаний в начале 1930-х годов, что повлекло за собой крах банковской системы Германии и во многом способствовало приходу Гитлера к власти. То же можно сказать и о кризисах в бизнесе после Второй мировой войны — Rolls-Royce — в Англии, Penn-Central Railroad — в Соединенных Штатах Америки, а также о катастрофической ситуации в некогда ведущей химической компании Италии — Montecatini — в середине 1960-х. Только в самую последнюю минуту, да и то в лучшем случае, советы директоров этих компаний узнавали, что положение в них сложилось отнюдь не радужное.

Каждый раз, когда разражается очередной скандал, беспомощность совета объясняли глупостью и невежеством его членов или неспособностью и нежеланием менеджмента держать свой совет директоров в курсе событий. Но когда такое случается с завидным постоянством, то стоит сделать вывод, что в неспособности функционировать нужно винить не отдельных людей, а институт в целом.

Совет директоров, независимо от названия и юридической структуры этого института, стал фикцией. Возможно, закон по-прежнему воспринимает его как суверенный орган корпорации, но ведь и в Великобритании королеву называют абсолютным монархом, любой каприз которого — закон для подданных. Но в действительности совет директоров либо является простым руководящим комитетом, либо вообще неэффективен. Вместо того чтобы обвинять в этом людей, нам лучше стоит задать вопрос: "Почему советы директоров, независимо от их юридического статуса, утратили способность работать эффективно?"

Во времена Георга Сименса они работали более чем продуктивно. Более того, высокое качество их деятельности воспринималось как нечто само собой разумеющееся. Это относится и к Сименсу, который сам был членом нескольких советов директоров и в то же время тесно сотрудничал с советом своего собственного банка и относился к нему как к неотъемлемой части топ-менеджмента.

Одна из причин неэффективного функционирования совета директоров, естественно, состоит в развитии крупных акционерных

компаний открытого типа. Первоначально совет директоров, будь то американский, английский, французский или немецкий, должен был представлять владельцев. Такова была реальность XIX века, когда акции компаний в основном сосредоточивались в руках нескольких человек или групп, каждая из которых владела значительной частью общего пакета. У каждого члена совета была большая доля акционерного капитала к компании. Каждый из них мог уделять массу времени и внимания делам организации. Каждый заседал всего в нескольких советах и комитетах.

Но крупные компании в развитых странах больше не находятся во владении небольшой группы людей. Их юридическими владельцами являются многие тысячи инвесторов. Совет больше не представляет владельца, да и вообще кого бы то ни было конкретно. В результате членство в совете утратило первоначальный смысл. Людей приглашают заседать в советах директоров ради статуса. Или еще хуже, когда члены совета набираются из людей, имеющих с компанией какие-либо дела, например банкиров или юристов той же корпорации. И самое ужасное, когда членов совета приглашают из числа преуспевающих руководителей корпорации; и в ответ на то, что президент компании А стал членом совета компании Б, президент компании Б соглашается заседать в совете директоров компании А. У этих чрезвычайно занятых людей нет достаточно большой доли в акционерном капитале компании, чтобы это окупало затраты их времени. Или же, если они занимаются бизнесом с этой компанией, то, естественно, стараются не слишком глубоко вникать в ее дела, не задавать неудобных вопросов и не критиковать ее действия. Они действуют по инерции и, скорее всего, будут заседать в стольких советах, что у них просто не останется времени на нормальную деятельность в них.

Еще одна причина заключается в том, что совет директоров не может быть тем, чем он должен быть согласно закону большинства стран (за исключением тех, которые последовали немецкому принципу, например Австрия и Швейцария). Он не может быть *руководящим* органом компании. Эта работа требует полной занятости. Пытаться выполнять ее по совместительству — значит, лишь мельком взглянуть на вопросы, не говоря уже об их тщательном обсуждении и правильном решении.

Последний фактор явного упадка современных советов — это, несом-

ненно, топ-менеджмент, которому в конечном счете совершенно не нужен действительно эффективный совет директоров. Эффективный совет требует от топ-менеджмента результативной работы и увольняет руководителей, которые не соответствуют этим стандартам, — в этом, по сути, и заключается его основная обязанность. Эффективный совет задает неудобные вопросы. Эффективный совет настаивает на том, чтобы ему обо всем сообщали *до того*, как что-то произошло, — в этом заключается его юридический долг. Эффективный совет не будет беспрекословно следовать рекомендациям топ-менеджмента, а обязательно захочет знать, почему следует поступать именно так. Он не будет механически соглашаться с кадровыми решениями топ-менеджмента, а захочет узнать и даже лично познакомиться с альтернативными кандидатами на должность руководителей высшего звена. Иными словами, эффективный совет стремится быть эффективным. И большинству топ-менеджеров это кажется помехой, ограничением их власти, вмешательством в прерогативы менеджмента и даже угрозой.

ЗАЧЕМ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ЭФФЕКТИВНЫЙ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Многие топ-менеджеры скажут, что в упадке советов директоров нет ничего плохого. Их совершенно не беспокоит то, что советы превратились в юридическую фикцию. Более того, они с большим удовольствием восприняли бы полное исчезновение советов (и там, где совет является внутренним, т.е. полностью контролируется топ-менеджерами, он на самом деле *уже давно* исчез).

Но это крайне недальновидно. Сегодня становится все яснее, что топ-менеджменту не позволят — а в крупных корпорациях это и не нужно — работать без эффективного и сильного совета. И альтернативой тому, чтобы топ-менеджмент развивал эффективный совет, необходимый для удовлетворения его собственных потребностей и нужд организации, будет навязывание обществом неверного типа совета, особенно в крупных корпорациях. Такой навязанный совет попытается контролировать топ-менеджмент и диктовать ему направления и решения. Он на самом деле станет боссом. Такой совет директоров воспринимает себя как соперника топ-менеджмента. Он не захочет, да и не сможет действовать в интересах компании. Первые

признаки подобной ситуации мы уже можем наблюдать — более того, сейчас уже, возможно, слишком поздно делать что-то, чтобы изменить создавшееся положение.

Неправильное функционирование совета директоров впервые проявилось в Германии в период Веймарской республики. И именно в Германии советам крупных компаний был навязан внешний контроль в виде совместных решений, т.е. требования закона о том, чтобы работники имели своего представителя в совете, сначала в компаниях угольной и сталелитейной промышленности, а затем и во всех крупных корпорациях. Конечно, в немецких советах директоров нет ни одного представителя работников, — членами совета становятся руководители профсоюзов. Но это не меняет того факта, что советы директоров крупных компаний в современной Германии превратились в поле битвы для конкурирующих групп.

Несколько иной путь развития, но движущийся в том же направлении, наблюдается в Швеции, в которой членов советов директоров крупных банков теперь назначает правительство. Сначала для этого выбирали преимущественно людей с отличной репутацией. Но поскольку в советах директоров уже сегодня появляются люди, назначенные по политическим соображениям, политика недолго будет оставаться в стороне. Как только это случится, совет уже не будет работать эффективно в качестве контролирующего органа, поверенного, советчика и руководителя для топ-менеджеров. Он станет совещательным органом. (В Швеции начиная с 1972 года существует положение, в соответствии с которым в советы директоров крупных компаний, в том числе и банков, должны выбираться представители работников.)

В Соединенных Штатах Америки в последние несколько лет все больше усиливается давление с тем, чтобы сделать советы релевантными, т.е. назначать его членами представителей всех возможных групп: чернокожих, женщин, бедных и т.д. Эти люди, независимо от своих выдающихся качеств, не могут функционировать в качестве членов совета. Их роль заключается в том, чтобы представлять ту или иную внешнюю группу, те или иные социальные интересы. Они должны выдвигать требования к топ-менеджменту и продвигать специальные проекты, отстаивать особые запросы и особую политику. Они не могут беспокоиться обо всей компании и отвечать за нее. Точно

так же от них не нужно ожидать соблюдать в секрете то, что они услышали во время заседаний совета, более того, они защищают интересы не компании, а тех внешних групп, которые представляют.

Такие тенденции свидетельствуют о том, что общество не позволит топ-менеджменту, а особенно топ-менеджменту крупных и известных компаний, использовать свою власть без присутствия в них соответствующего и эффективного совета. Совет директоров в его изначальном, появившемся более ста лет назад виде, уже действительно исчерпал себя. Но в связи с этим перед топ-менеджментом возникает насущная необходимость обдумать, какой совет директоров нового типа нужен компании и ее топ-менеджменту. Сегодня из-за упадка традиционного совета в институтах возник вакуум, но, как известно, свято место пусто не бывает.

ТРИ ФУНКЦИИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Существуют три отдельные задачи, для выполнения которых компании, особенно большой, нужен эффективный совет директоров.

1. Организации, прежде всего, нужен контролирующий орган. Ей нужна группа опытных людей, людей честных и уважаемых, людей с подтвержденными способностями и доказанной готовностью эффективно трудиться, людей, которые консультируют, дают советы и участвуют в обсуждениях с топ-менеджерами. Компании нужны люди, не являющиеся частью топ-менеджмента, но которые могут действовать осознанно и решительно в период кризиса и прийти ей на помощь.

Крупная компания слишком важна для общества, чтобы оно позволило ей не иметь контроля в своей структуре. Кто-то должен следить за тем, чтобы топ-менеджмент обдумывал, что представляет собой бизнес и каким он должен быть. Кто-то должен следить за тем, чтобы формулировались цели и разрабатывались стратегии. Кто-то должен критически оценивать планы компании, ее политику капиталовложений и расходование бюджета. Кто-то должен наблюдать за кадровыми решениями и проблемами организации, а также выступать в качестве "верховного суда". Кто-то должен следить за духом организации, контролировать устранение недостатков сотрудников и развитие их достоинств, обучение завтрашних менеджеров

и их вознаграждение, заведовать инструментами и методами руководства, а также направлять организацию к намеченной цели.

Без подобного органа контроля топ-менеджмент не сможет контролировать сам себя. Кроме того, менеджменту нужно еще с кем-то и общаться. Все сотрудники компании всегда чего-то требуют от топ-менеджмента, но никто со стороны не знает компанию, ее бизнес и людей достаточно хорошо.

Наличие органа, с которым можно посоветоваться, — это важная потребность, прежде всего, для небольшой компании, в которой в противном случае топ-менеджмент окажется в изоляции. Менеджеры небольшой компании, не имеющие легкого, непрерывного доступа к внешним консультантам, таким как опытные юристы, должны иметь под рукой несколько опытных людей, понимающих бизнес, но вместе с тем не являющихся его частью. Значит, топ-менеджменту небольшой компании нужен настоящий совет директоров — и все же, как правило, в маленьких компаниях совет функционирует еще хуже, чем в крупных.

2. Эффективно функционирующий совет нужен для того, чтобы упразднить топ-менеджмент, который не способен работать эффективно.

Совет, способный уволить некомпетентный и неэффективный топ-менеджмент, естественно, обладает реальной властью. Но этого боится только слабый топ-менеджмент. Но никакое общество не будет терпеть некомпетентность топ-менеджеров в крупных компаниях. Если топ-менеджмент не создает совет, способный уволить некомпетентных и слабых руководителей высшего звена, то этим займется государство.

Есть и другой вариант: захват финансовым рейдером. Эксперты по вопросам менеджмента и экономисты давно убеждают нас в том, что топ-менеджмент крупных акционерных компаний открытого типа уже невосприимчив к акционерному контролю, и только тромбоз сосудов или банкротство могут сместить топ-менеджера с его должности. Больше так продолжаться не может¹.

¹ Подробнее об анализе "волны поглощений" и ее значении см. эссе "The New Markets and the New Entrepreneurs" в моей книге *Men, Ideas and Politics*.

Топ-менеджеры — большинство из них, похоже, практически всемогущие, обладающие абсолютным контролем, — теряют свои позиции из-за акционерных переворотов, организованных финансовыми рейдерами, и их предложений о поглощении. Целью рейдеров никогда не были компании, испытывающие кризис. Они всегда нацеливались преимущественно на компании, не использующие в полной мере своего потенциала, компании, топ-менеджмент которых работает неэффективно.

Если топ-менеджмент не включит в структуру компании эффективный орган для своего же удаления в случае неэффективной работы, то рейдер и его предложение о поглощении станут реальной угрозой.

Топ-менеджерам платят за эффективную работу. Оплата их труда очень высока именно потому, что включает в себя премию за риск. В любой крупной компании, особенно в той, где владельцев так много, что контрольного пакета акций не существует, обязанностью совета директоров является регулярная и тщательная проверка эффективности работы топ-менеджмента и увольнение тех руководителей высшего звена, которые не соответствуют высоким стандартам. А для этого необходим сильный совет, знающий компанию.

3. Наконец, организации нужен орган для связей с общественностью. Ему нужен легкий и непосредственный доступ к различным аудиториям и составляющим. Он должен выслушивать их и быть в состоянии общаться с ними. Конечно же, такая потребность особенно очевидна, если речь идет о крупной компании. Но она может быть еще насущнее для компании небольшого и среднего размера, которая является основным работодателем в небольшом или среднем регионе.

Важнейший факт — у современной компании имеется множество заинтересованных сторон. Одна из них — акционеры. Но они уже давно не *единственные*, как это традиционно подается в теории права. Из владельцев они превратились в инвесторов. Несомненно, еще одна заинтересованная сторона — это сотрудники, но они, в отличие от утверждений немецких профсоюзов (или закона промышленных кругов в некоторых латиноамериканских странах), *не единственная* составляющая. Есть также регионы, в которых крупные компании построили свои заводы. Есть потребители, поставщики и дистрибьюторы. Всем им нужно знать, что происходит в основном

бизнесе, какие у него проблемы, какова политика и планы. Они должны понимать потребности бизнеса. А топ-менеджмент, наверное, еще больше должен понимать, чего хотят эти заинтересованные стороны.

Большие компании тратят огромные деньги на связи с общественностью. Но не вызывает сомнений тот факт, что им не удастся добиться того, чтобы общественность их понимала, и что еще хуже, они сами не понимают свою общественность. Связь с общественностью как обязанность топ-менеджмента не принесла желаемых результатов. Но в связи с этим еще важнее становится настоящая связь с общественностью, нацеленная на понимание людей, а не на то, чтобы заставить их полюбить компанию и ее топ-менеджеров. Для этого нужно, чтобы у топ-менеджмента был доступ к людям и заинтересованным сторонам, с которыми он мог бы работать, которых бы уважал, но которые были бы независимыми, т.е. к людям, которые, в свою очередь, уважают топ-менеджмент и знают, что он старается сделать. Это означает, что необходим совет по связям с общественностью, который включается в структуру компании и функционирует как неотъемлемая часть топ-менеджмента.

Члены немецкого профсоюза или американские потребители правы, когда настаивают на том, чтобы их представители были в совете. Они ошибаются только в том, что убеждены, будто они — *единственная* заинтересованная сторона. На самом деле они лишь одни из многих.

Эффективный совет директоров должен представлять исключительно основополагающие, долгосрочные интересы компании. Он должен иметь право сложить с себя обязанность контролирующего органа и надзирателя за эффективностью работы топ-менеджмента.

Но помимо этого, компании нужен совет, т.е. по сути, орган информации, рекомендаций, консультации и общения, другими словами — совет по связям с общественностью. Если организация и ее топ-менеджмент не создадут такого органа, он будет им навязан в ошибочной и вредной форме, т.е. в качестве органа противостояния, контроля и ограничений, что и произошло с представительством рабочих в немецких советах. То, что такая ситуация лишь усугубит незавидное положение совета, — это второстепенный вопрос. Но вместе с тем это подорвет авторитет компании и топ-менеджмента, навредит их целостности и еще больше снизит способность работать эффективно.

ЧТО ЖЕ НУЖНО

Очевидно, что нам требуются два разных органа. Один — это исполнительный совет, который предоставляет топ-менеджменту возможность с кем-то консультироваться, т.е. орган контроля, совесть, консультант, советчик, но вместе с тем и информированная и подготовленная опора на случай отказа власти, т.е. кризиса топ-менеджмента компании или необходимости найти преемников для сегодняшних топ-менеджеров. Второй орган — это совет по связям с общественностью, который обеспечивает компании, особенно крупной, доступ к обществу, в котором она живет и работает.

Не существует никаких причин, по которым эти два органа юридически не могут совмещаться в одном. Но они должны работать по-разному. С советом по связям с общественностью топ-менеджмент должен обсуждать разнообразные запросы общества. Со своим исполнительным советом топ-менеджмент должен обсуждать то, что ему нужно, что сами топ-менеджеры обдумывают, что им нужно решить и понять. Один из способов удовлетворить нашу потребность в двух советах заключается в том, чтобы исполнительный совет функционировал как специальная комиссия (исполнительный комитет) большого совета.

Эффективные советы директоров действительно существуют. Но пока ни один из них в полной мере не выполняет все три функции. Но, несмотря на это, их опыт четко показывает, насколько важным может быть совет и тот вклад, который он делает.

Один пример — небольшие, но крайне эффективные советы в компаниях Wallenberg Companies, филиалов Enskida Bank (Стокгольм). Маркус Валленберг, руководивший Enskida Bank в годы Второй мировой войны, настоял на том, чтобы место и функции топ-менеджментов в компаниях, в которых банк играл ведущую роль, были четко определены. Это, в свою очередь, позволило ему создать сильные советы, делавшие ощутимый вклад в деятельность каждой компании. Невероятный экономический рост Швеции — и особенно Wallenberg — в послевоенный период является более чем убедительным доказательством того, что при создании эффективного совета Валленберг делал акцент на четком определении задач топ-менеджмента.

Еще один пример — это развитие компании Merck & Company,

которая до Второй мировой войны была маленькой и никому не известной фармацевтической фирмой, а впоследствии превратилась в лидера американской фармацевтической отрасли. В значительной степени это объяснялось деятельностью одного из членов совета директоров, Ванневара Буша. Буш, сначала известный ученый из Массачусетского технологического института, а впоследствии главный научный консультант военных операций США во Второй мировой войне, вошел в состав совета директоров компании Merck в качестве председателя, работавшего по совместительству, в обязанности которого входило продумывать, каким должен быть топ-менеджмент компании и чем он должен заниматься. Один из сделанных им выводов гласил, что требуется эффективный совет, который мог бы контролировать и направлять топ-менеджмент, а также предоставлять доступ к основной аудитории компании, т.е. научной общественности. А это, в свою очередь, привело к разработке долгосрочной стратегии Merck, за десять лет позволившей компании, которая сильно отставала от конкурентов по отрасли, стать лидером промышленности с крайне жесткой конкуренцией.

Итак, для того, чтобы совет директоров был эффективным, прежде всего нужно тщательно обдумать функции топ-менеджмента, а также функции и деятельность самого совета. Ему нужны четкие цели и план работы. Если совет собирается не для того, чтобы добиваться конкретных целей, он вообще не будет работать.

Кто должен входить в совет директоров

Вопрос, кто должен входить в совет, нужно тщательно обдумать. Кое-кто из членов современных советов директоров, например банкиры и андеррайтеры компании, входят также в совет по связям с общественностью. Менеджеры должны действительно иметь доступ к этому органу. Но очень редко людей, сегодня заседающих в советах, можно считать действительно необходимыми членами либо совета по связям с общественностью, либо органа контроля и апелляции.

Например, ни в том ни в другом совете не нужны бывшие руководители компании, вышедшие на пенсию. Кое-кто скажет, что исключить бывшего руководителя из совета означает лишить компанию огромного запаса знаний и мудрости. Но правильный способ сохранения

знаний и мудрости отошедшего от дел руководителя высшего звена, — это, как вы помните, японский подход. Точно так же членом совета не должен быть человек, что-то продающий компании, будь то товары или услуги, т.е. поставщики, юристы или консультанты.

Но кто же в таком случае может и должен входить в совет? Пока мы можем ответить на этот вопрос только относительно совета как органа контроля и апелляций.

Первое требование — компетентность. Члены совета должны доказать свою способность работать в качестве руководителей высшего звена — будь то в бизнесе, на правительственной службе или в других учреждениях. В идеале член совета будущего — это человек немного за пятьдесят, готовый оставить активную деятельность и стать советчиком, гидом, совестью организации.

Второе, у членов совета должно быть достаточно времени для этой деятельности. Человек просто не сможет эффективно справляться со своими обязанностями, если он заседает в нескольких советах.

Георг Сименс понял это еще сто лет назад. Он ограничил свое членство в нескольких советах и быстро выходил из совета, если полагал, что уже выполнил ту задачу, ради которой изначально входил в его состав. Но его преемники, к сожалению, забыли это правило — не так давно один из руководителей Deutsche Bank был членом более чем ста разных советов. Каким бы умным ни был человек и какой бы поддержкой секретариата не пользовался, он не сможет хорошо подготовиться к работе, если будет заседать более чем в четырех-пяти советах.

Отсюда, несомненно, следует, что эффективный член совета должен быть профессиональным директором. Более того, членство в совете должно восприниматься как деятельность с полной занятостью для поистине выдающегося человека. И оплачиваться она должна соответственно, т.е. деньгами, а не фондовыми опционами или долей от прибыли.

Наконец, члены совета должны быть независимыми от менеджмента. Возможно, это подразумевает избрание на ограниченный период времени, после которого человек лишается возможности быть переизбранным вновь. Если человек знает, что через пять лет его точно не переизберут, как бы хорошо он ни ладил с менеджментом, с которым сотрудничает в качестве члена совета, вряд

ли он станет перед ним раболепствовать. Но вместе с тем, члены совета должны избираться на определенное время и иметь гарантию занятости на этот срок.

Как организовать совет как орган связей с общественностью, мы пока не знаем. Но эта проблема такая же насущная. С политической точки зрения — как уже доказано на примере Германии, Швеции, Америки и евросоветов — данный вопрос, возможно, самый острый. Несомненно, традиционное отношение к менеджменту, т.е. стремление сопротивляться любому изменению, обусловленному включением функций по связям с общественностью в обязанности совета, устарело. И каким бы оправданным ни было такое отношение, оно больше не может сохраняться.

Нам придется выбирать уже не между полным отсутствием совета, т.е. той ситуацией, что сложилась сегодня, и наличием эффективного совета. Выбор сегодня — между советом, навязанным компании и враждебным к ней, и советом, который является эффективным органом и отвечает требованиям компании.

Стратегии и структуры

Рабочие задания, задачи и обязанности рабочего и бригадира, оператора компьютера и секретаря в офисе, металлурга, продавца и менеджера банка или страховой компании практически не зависят от размера, сложности, роста и разносторонности организации. Даже инновации оказывают влияние на большинство сотрудников организации только после того, как становятся свершившимся фактом. Но структура, поведение, задачи и стратегии топ-менеджмента в значительной степени формируются под воздействием изменений в размере, сложности, диверсификации, росте и инновациях. А топ-менеджмент, в свою очередь (и только он), может принимать стратегические решения, которые приводят к росту, диверсификации или инновациям в институте. Стратегиям управления, зависящим от базовой структуры организации, почти не уделяется внимания. Но они часто имеют намного большее значение, чем стратегии, касающиеся финансов, разработки продукции или маркетинга, на которых, как правило, сконцентрированы дискуссии. Размер, разносторонность, сложность, рост и инновации — это, прежде всего, задачи *менеджмента* и то, что определяет возможности топ-менеджеров современных организаций.

О "ПРАВИЛЬНОМ" РАЗМЕРЕ¹

При увеличении объекта его поверхность увеличивается в арифметической прогрессии, а масса — в геометрической. Если диаметр изменяется с 2 до 3 и 4, то масса увеличится с 8 до 27 и 64, а площадь — с 4 до 9 и 16.

Этот элементарный геометрический закон крайне важен и для менеджмента. Он означает, что размер, структура и стратегия тесно связаны между собой. Разные размеры требуют разных структур, разной политики, разных стратегий и разных моделей поведения. Разные компании имеют разные "правильные" и "неправильные" размеры. Этот закон подразумевает, что существует предельный размер, с выходом за рамки которого эффективность организации падает, и в итоге она становится неуправляемой. Наконец, из этого же закона следует, что изменения в размере происходят не постоянно, что в определенный момент роста компании необходим "эволюционный скачок", истинная и резкая трансформация.

Для биологических организмов закон соответствия площади и массы был разработан британским биологом Томпсоном², который доказал, что после достижения определенного размера затвердевший панцирь насекомого больше не может поддерживать массу. Требуется скелет. Кроме того, Томпсон доказал, что у размера есть конечные пределы. Если бы слон вырастал еще больше, то ноги, достаточно сильные для того, чтобы поддерживать этот вес, были бы слишком тяжелыми, чтобы их можно было оторвать от земли.

¹ Прошу прощения у Дж. Б.С.Халдейна, одноименное эссе которого, вышедшее в 1928 году и касающееся биологического организма, до сих пор остается самым информативным материалом по вопросу взаимосвязи между размером, функциями и структурой.

² D'Arcy Thompson, *On Growth and Form* (Cambridge, 1917).

Социальные организмы, по всей вероятности, слишком сложны, чтобы их размер можно было описать простыми количественными формулами³. Но и в социальном организме "масса" всегда растет быстрее, чем "площадь". Значит, и "вес" увеличивается быстрее, чем поддерживающая его структура. В результате изменения в размере носят не только количественный характер, они касаются также и качества. Следовательно, существует "правильный" и "неправильный" размер, т.е. размер, способный обеспечить эффективность и нормальное функционирование организационной структуры, и размер, при котором структура, необходимая для поддержки массы, становится помехой. Кроме того, есть и конечный предел размера. Есть организации, которые просто слишком велики, чтобы эффективно функционировать (как это пытались показать Талант и Протеро на примере огромного университета).

Из закона соответствия площади и массы следует, что между размером и сложностью, несомненно, существует определенная связь. Чем больше становится организм, тем дальше отходит его масса от внешнего окружения. А значит, тем больше ему будут нужны специальные и сложные органы, которые снабжали бы организм всем необходимым для жизни. И опять-таки у сложности тоже есть свои пределы. Если их превысить, сложность становится больше, чем способна выдержать даже самая совершенная структура.

Например, человеческое тело уже достигло пределов своего развития по отношению к размеру мозга. Если бы мозг мог стать больше или сложнее, то объем кислорода, необходимый для его жизнеобеспечения, потребовал бы такого кровяного давления, которое бы убило человека.

³ Первая попытка сформулировать "закон размера" для социальных структур была предпринята в статье J.A.Gallant and J.W.Prothero "Weight Watching at the University: The Consequence of Growth" *{Science, 1972, January 28, Vol. 175, No. 4020}*. Авторы пришли к выводу, что университет становится слишком большим, чтобы обучать студентов и оставаться контролируемым, когда в нем учится больше 15-20 тысяч человек.

В социальных структурах, таких как бизнес-компания, увеличение в размере вскоре требует непропорционального увеличения сложности и все большего и большего числа специализированных органов. Вскоре наступает потребность в разработке таких органов, которые позаботились бы о "внутренностях", т.е. органов, информирующих и направляющих увеличивающуюся массу, а также передающих ей результаты "внутренней" координации со все более отдаляющимися периферическими элементами. Чем крупнее тело, физическое или социальное, тем больше его энергии потребуется для поддержания жизни "внутри", т.е. нормального функционирования собственного механизма. И снова количество вскоре вызывает изменения в качестве.

Существует и обратная взаимосвязь. Чем сложнее организация, тем больше ей нужно строиться по структурному принципу крупного размера. Размер определяет сложность. Но и сложность определяет размер. Закон площади и массы подразумевает, что изменения в размере и сложности не происходят постоянно. Это пороговое явление. Есть точка, в которой должна произойти резкая скачкообразная трансформация.

Скелет высших животных развивался не из панциря насекомых. И первые человекообразные обезьяны, наши далекие предки, должны были развить мозг намного больший, чем требовалось для их собственных нужд, прежде чем они смогли сделать следующий эволюционный скачок к прямохождению, изготовлению инструментов или использованию огня.

Иными словами, за пределами определенного размера или сложности количество требует "квантового скачка", т.е. трансформации в качестве, а не простого добавления.

Именно этого так и не понял Генри Форд, когда полагал, что может и дальше управлять компанией без менеджмента и менеджеров, несмотря на ее огромные размеры. Ведь менеджмент и был таким "эволюционным скачком". Он точно так же не появляется на основе одного хозяина, как скелет не развился из панциря насекомых.

Вот что люди обычно не понимают, когда говорят о делегировании, т.е. когда имеют в виду, что менеджеры должны делать свою работу как часть работы топ-менеджмента или совета директоров. Делегирование полномочий всегда подразумевает, что делегат может отказаться от возложенной на него миссии. Но клетки высших животных не могут взять назад функцию мозга. Это не делегированная, а автономная функция сама

по себе.

Точно так же каждая обязанность менеджмента, если ее правильно сформулировать, не делегирована, а является самостоятельной функцией с собственным авторитетом. Это результат эволюционного скачка, а не продолжение того, что уже имеется.

РАЗМЕР И СТРАТЕГИЯ

Размер организации оказывает огромное влияние на стратегию. А стратегия, в свою очередь, оказывает огромное влияние на размер. Небольшая организация может делать то, чего не может крупная. Ее простота и маленький размер ускоряют ее реакцию, придают ей живость и способность концентрировать ресурсы. Но и крупная организация может делать то, что не в состоянии сделать небольшая компания. Она может выделять ресурсы на значительно больший срок, например для долгосрочных исследовательских проектов, которые намного превышают период существования небольшой организации. Значит, для топ-менеджмента очень важным будет вопрос: "Какие стратегии подходят к разным размерам организации?"

Но и для разных стратегий тоже нужны разные размеры. Бизнес, который стремится занять ведущее положение на крупном, не говоря уже о мировом, рынке, естественно, должен быть большим. Но и на большом рынке бизнесу, стремящемуся занять особую, ограниченную нишу, лучше оставаться маленьким.

Один из примеров — компания Rolls-Royce, которая на одном из крупнейших рынков мира, автомобильном, нашла для себя маленькую, но крайне прибыльную нишу, в которой она практически не имеет конкурентов, но в то же время не может превысить определенный размер⁴.

⁴Естественно, это касается только автомобильного бизнеса компании Rolls-Royce. Производство самолетов этой компании, приведшее ее в 1971 г. к банкротству, — это тоже пример взаимосвязи между размером и сложностью. В данном случае компания пострадала от того, что слишком мала по размеру, и в том, что касается имеющихся ресурсов, чтобы занимать лидирующую позицию на мировом рынке реактивных самолетов, к которой она стремилась. Для самолетостроительной отрасли Rolls-Royce имела "неправильный размер".

Связь между размером и сложностью еще больше усложняется тем фактом, что большая компания может на самом деле оказаться конфедерацией компаний среднего и даже маленького размера, и у каждой из них будут свои стратегия и рынки. В таком случае компания должна подумать о двух стратегиях: ряде стратегий малого бизнеса для каждой из своих составляющих и стратегии большого бизнеса для фирмы в целом. Здесь основным фактором становится сложность.

Отдельный сотрудник, будь то рядовой работник или представитель менеджмента, не испытывает особого влияния размера и сложности. Рабочий у станка, оператор компьютера, клерк, выписывающий счета, специалист по теплообработке или менеджер завода выполняет одну и ту же работу, независимо от размера компании и ее сложности. Размер и сложность становятся проблемой, когда менеджеры среднего звена поднимаются на более высокий уровень, и особенно для менеджмента высшего звена. Эти аспекты влияют на их работу, а сами они, в свою очередь, практически не оказывают никакого воздействия на решения относительно размера и сложности и не несут за это практически никакой ответственности.

Размер и сложность — это самые важные проблемы топ-менеджмента, требующие от него принятия решений.

Институты общественного обслуживания тоже попадают под действие законов сложности и размера. Для них также (как уже говорилось об университете) бывает "правильный" и "неправильный" размер. То же относится и к обслуживающему персоналу в компании. О том факте, что деятельность в "зоне совести" тоже требует небольшого размера и предпочтительно работы всего одного человека, мы уже говорили (см. главу 42). Персонал, который должен обучать и делать нововведения в функциональной сфере, — маркетинге, например, или в управлении людьми — должен быть небольшим, иначе его внутренняя сложность вынудит самых одаренных его представителей становиться администраторами, вместо того, чтобы быть учителями и новаторами. В случае с обслуживающим персоналом в организации размер и сложность должны всегда корректироваться с тем, чтобы соответствовать запросам желаемой стратегии и служить целям работы. Для обслуживающего персонала, прежде всего, нужно управлять размером и сложностью, иначе пострадают стратегия и цели.

Топ-менеджмент должен знать, в первую очередь, каков

фактический размер их компании и каким он должен быть. Он должен знать, "правильный" ли это размер и соответствует ли структура размеру и сложности компании. Он должен знать, в чем заключается обязанность топ-менеджмента в компаниях разного размера и сложности.

Кроме того, топ-менеджмент должен соотносить размер и сложность со стратегией своей компании. Возможно, ему придется решить, что компания в ее теперешнем виде не способна реализовать собственную стратегию. Может даже случиться так, что топ-менеджмент придет к выводу, что компания в существующем виде нежизнеспособна, потому что ее размер неисправимо ошибочен. И топ-менеджмент должен знать, какие последствия будут иметь такие находки и каковы альтернативы стратегии и поведения имеются у компании. Потому что, в отличие от биологических организмов, размер социальной организации, такой как компания, не в полной мере определяется силами, подвластными ей.

Существует минимальный размер, меньше которого бизнес в конкретной отрасли или на конкретном рынке просто не выживет. Существует максимальный размер, превысив который бизнес, каким бы хорошо управляемым он ни был, в любом счете не сможет процветать. Но между этими двумя крайностями — а диапазон тут действительно очень широк — размер и сложность нужно понимать как цели бизнеса. Подобно всем другим целям, они не попадают под контроль менеджмента в том смысле, что то, что желательно, всегда достижимо, не говоря уже о том, что оно достигнуто. Подобно всем другим целям бизнеса, для достижения нужного размера необходимо тщательное продумывание и серьезная, последовательная работа.

Таким образом, следует учесть пять основных аспектов.

1. Управление малым и большим размером, т.е. управленческие требования к размеру как таковому. Много — это сколько? Что такое "правильный" и "неправильный" размер? Каковы пределы, после которых дальнейший рост только вреден? Каковы последствия изменения размера для стратегии бизнеса?
2. Второй важный аспект — управление сложностью и разносторонностью. Сложно — это как? Что считать слишком сложным и каковы требования сложности? Отдельная проблема сложности, заслуживающая внимательного рассмотрения, — это пределы семейного бизнеса.

Сможет ли он сохраниться? Способен ли он перерасти свой небольшой размер? Каковы пределы его размера и существования?

Особый случай сложности, настолько важный, что заслуживает отдельной главы, — это самая сложная из коммерческих организаций, т.е. многонациональная корпорация. Ведь в данном случае к сложности размера, рынков, продукции и технологий добавляется сложность культур и множества политических и правительственных связей и ограничений.

4. Следующая важная тема — управление переменами и ростом. В какой момент изменений и роста менеджмент должен изменить свои характеристики, структуру и поведение? Как он может подготовиться к переменам и росту, вместе с тем не перегружая компанию функциями и сложностями, которые при нынешнем положении дел ей не нужны?
5. Управление инновациями — это еще одна отдельная тема. "Человек — единственное животное, способное к целенаправленной эволюции. Он сам изготавливает инструменты", — это наблюдение сделал Альфред Рассел Уоллес, совместно с Дарвином открывший принцип эволюции. Оно означает, что только человек и его социальные организации способны на новаторство. Они могут создать, так сказать, другое животное. И действительно, в меняющейся среде их выживание зависит от способности к нововведениям. Какой должна быть инновационная организация, какую структуру и принцип управления она должна иметь?

Этим темам и будут посвящены следующие главы.

54

МЕНЕДЖМЕНТ В МАЛОМ, СРЕДНЕМ И БОЛЬШОМ БИЗНЕСЕ

Много — это сколько? — Ни одна мера не является полностью адекватной — Размер — это конфигурация — Структура менеджмента как один из критериев размера — Три категории: маленькая, средняя и большая компания — Менеджмент в малом бизнесе — Потребность в отдельной нише — Структурирование задач топ-менеджмента — Как обеспечить эффективность руководителя — Контроль и информация в малом бизнесе — Организация среднего размера — Три типа — Их специфические требования — Потребность в самодисциплине — Большая компания — Безличная компания — Потребность в структуре — Потребность в четкости — Организованный беспорядок — Роль специализированной команды — Опасность продвижения исключительно изнутри — Размер как одна из труднейших задач топ-менеджмента

МНОГО — ЭТО СКОЛЬКО?

На первый взгляд нет ничего проще, чем выяснить, каков размер вашего бизнеса. Ведь всем известно, что бакалея на углу — это малый бизнес, а компания General Electric или Deutsche Bank — большой. Но все совсем не так просто.

В 1966 году Управление по делам мелких фирм — один из государственных органов США — пришло к выводу, что компания American Motors — это малый бизнес, поэтому имеет право брать кредиты на особых, более чем выгодных условиях. В то время компания American Motors занимала шестьдесят третье место по размеру среди всех американских производственных компаний и входила в сотню крупнейших производственных компаний мира. Уровень ее продаж достигал миллиарда долларов, и компания насчитывала около 30 000 сотрудников. Но тем не менее решение правительства не было лишено оснований. В американской автомобилестроительной промышленности American Motors действительно была карликом. Ее продажи составляли

не более одной двенадцатой от уровня продаж лидера в этой отрасли — компании General Motors. Даже у Chrysler, следующей после American Motors, самого маленького производителя автомобилей в США, уровень продаж был в семь раз выше, чем у American Motors. Занимая лишь 3-4% американского автомобильного рынка, компания American Motors была настолько маленькой, что оказалась перед угрозой полного и окончательного кризиса.

Конечно, компания American Motors не относилась к малому бизнесу ни тогда, ни теперь. Это было нечто совсем иное — большой бизнес, но неподходящего размера. Но из этого примера видно, что размер — это не просто количество, во многих случаях совсем не очевидно, каков реальный размер бизнеса.

Традиционный критерий размера бизнеса — это количество сотрудников. В течение многих лет Министерство торговли США в своих промышленных исследованиях определяло малый бизнес как компанию, в которой занято меньше определенного числа сотрудников, как правило, от 300 до 500. Количество сотрудников действительно очень важно. Когда оно превышает, например, 1000 человек, возникает необходимость в систематизированном управлении персоналом. Бизнес, в котором трудятся больше тысячи человек, нуждается в методах и процедурах, которые, как правило, не считаются характерными для малого бизнеса. И все же существуют компании, количество сотрудников в которых довольно скромное, но при этом они, несомненно, считаются компаниями среднего, если не большого размера. Есть также фирмы, довольно маленькие по своим основным управленческим характеристикам, но в которых работает больше тысячи сотрудников.

Консалтинговая фирма по вопросам менеджмента, 300 или 400 сотрудников которой работают в десятке офисов, — это с точки зрения количества кадров малый бизнес. В том же, что касается управленческих характеристик, это очень даже большая компания. Бухгалтерская фирма с офисами по всему миру, например Price Waterhouse, насчитывающая 4-5 тысяч профессиональных сотрудников, работающих в тридцати странах, или одно из многонациональных рекламных агентств, которые так быстро развивались в 1960-х годах, — это гигантский бизнес. Хотя вполне может быть, что с точки зрения нормы управляемости она уже давно превысила все разумные пределы, но с точки зрения количества кадров это компания среднего размера.

Но есть и такие примеры, как многонациональная

производственная компания, главный офис которой расположен в одной из европейских стран. Она производит и продает высокоточное инженерное оборудование для тяжелой промышленности и машиностроения. Во всей компании насчитывается всего 1800 человек, работающих в десяти странах, и в каждом офисе или на заводе будет не больше 300-400 сотрудников. На пяти заводах трудится всего около 400 рабочих. Остальные — это инженеры-разработчики, обслуживающий персонал, металлурги и т.д. Эта компания, несмотря на небольшое число сотрудников, относится к довольно большому бизнесу, поэтому и управляться должна соответственно. Ее сложность превосходит ее размер.

И наоборот, существуют компании, в которых занято очень много человек, но которые, по сути, являются компаниями небольшого или, в лучшем случае, среднего размера.

Например, в высшей степени специализированная американская компания, которая в важном для страны регионе занимает ведущее положение в одной из отраслей страхования. В ней насчитывается от 4 до 5 тысяч сотрудников, большинство из которых — торговый персонал и оценщики. Но по своим базовым характеристикам это по-прежнему довольно малый бизнес. В нем не больше двух уровней менеджмента — менеджмент в главном офисе компании и генеральные менеджеры в каждом из четырнадцати регионов. По "ощущениям" — это явно малый бизнес.

Компания Rolls-Royce в автомобильной отрасли — тоже малый бизнес, ежегодно продающий несколько тысяч машин. У него всего несколько основных дистрибьюторов во всем мире, а структура менеджмента предельно проста.

Но и все другие меры и критерии размера ничем не лучше, чем количество сотрудников. Объем продаж, например, хотя и используется очень широко, но не дает точной картины. Химическая компания с уровнем продаж в 30 млн. долл. может быть довольно большим бизнесом. Металлообрабатывающая компания с тем же уровнем продаж может быть такой маленькой, что едва ли вообще выживет.

Большая часть объема продаж обычной химической компании — это добавочная стоимость. А традиционная металлообрабатывающая компания — это скорее сборщик, чем производитель. Две третьих или более ее продаж, возможно, реально представлены в виде деталей и

поставок, которые она покупает у других.

Компании могут быть намного крупнее и иметь очень высокий уровень продаж, но при этом оставаться малым или, в лучшем случае, средним бизнесом.

Компания American Home Products уже в 1950-х годах по уровню продаж была очень большой компанией, продавая ежегодно товаров на 1,5 млрд. долл. Но топ-менеджмент компании состоял всего из четырех человек, которые работали практически без помощников: председатель совета, президент, вице-президент по финансам и вице-президент по кадрам. У компании было от шести до восьми подразделений, каждое из которых представляло собой настоящий бизнес в собственной области, но все они работали в одном и том же основном бизнесе, занимались производством, стимулированием сбыта и распространением брендовых товаров через сеть розничной торговли. Компанией можно было управлять как малым бизнесом, что и делалось довольно успешно.

Еще один подобный пример — тоже из 1950-х годов — автомобильная компания A.O.Smith из Милуоки, ведущий поставщик корпусов легковых автомобилей для американской автомобилестроительной промышленности. Объем продаж этой компании составляли около 200 млн. долл., а число сотрудников превышало 20 тысяч человек. Но опять же по ощущению, а также по своей стратегии и структуре это был средний бизнес. Поскольку компания выпускала всего один вид продукции и использовала только одну технологию, работала на одном рынке и с ограниченным числом клиентов, ею мог управлять всего один руководитель, а все остальные его помощники были функциональными менеджерами или специалистами. Не нужен был ни тщательный контроль, ни централизованный персонал и все другие отличительные характеристики большого бизнеса.

Даже для компаний в одной и той же отрасли объем продаж не всегда служит надежным показателем их размера. Одна из крупнейших американских компаний по производству резины, например, обычно продавала большую часть продукции через собственные розничные магазины. Поэтому показатель уровня продаж основывался на розничной стоимости продукции, особенно автомобильных покрышек. А вот вторая американская компания-производитель резины практически ничего не продавала напрямую. Она продавала покрышки либо автомобилестроительным компаниям как оригинальное оборудование для новых машин, либо под частными

марками — крупным нефтяным компаниям для распространения по своим станциям техобслуживания. Следовательно, ее уровень продаж основывался на производственной стоимости, которая в резиновой промышленности намного меньше половины того, что платит потребитель. Согласно уровню продаж этой компании она была намного меньше первой, хотя по реальному результату и по рентабельности инвестиций это был настоящий представитель большого бизнеса.

Но даже добавочная стоимость не служит адекватной мерой, потому что ее можно применить только к производственным компаниям. Добавочная стоимость — бессмысленное понятие для розничной торговли, банка, страховой компании и любого другого бизнеса, напрямую не связанного с производством.

Подведем итог: размер — это скорее конфигурация, нежели единый аспект бизнеса. Чтобы определить, к какому бизнесу относится компания — к малому или большому, — необходимо изучить целый ряд факторов: количество сотрудников, объем продаж, добавочную стоимость (где это возможно), сложность и разнообразие продукции, количество рынков, на которых работает компания, сложность технологии и т. д. Но кроме того, нужно также взглянуть на структуру отрасли, в которой действует компания, на ее долю рынка и на множество других факторов, ни один из которых сам по себе не является решающим.

Единственным правильным выражением реальной конфигурации является менеджмент и его структура. Малый бизнес — это бизнес, для которого требуется *не больше* одного человека, выполняющего только обязанности топ-менеджмента и не занятого ни какой функциональной деятельностью.

Но отсюда следует, скорее, что должно быть, а не то, как ситуация обстоит на самом деле. Бизнес не обязательно будет малым только потому, что все обязанности топ-менеджмента в нем выполняет один человек. Это вполне может быть большая компания, просто неправильно структурированная. Примером здесь может послужить компания Генри Форда. В свою очередь, бизнес, которому присуща крупная структура топ-менеджмента, может оставаться малым, но с неправильно организованной работой топ-менеджмента. Примеров подобной ситуации можно привести огромное множество.

Есть только один критерий, который довольно надежно указывает на размер бизнеса. В сравнительно малом бизнесе человек наверху

знает, кто те несколько человек в организации, которые несут основную ответственность за важнейшие результаты; для этого ему не нужно справляться с записями или консультироваться с помощниками. Он знает их рабочие задания, подробности их биографии, их предыдущие обязанности и то, насколько успешно они с ними справлялись. Он знает, на что они способны. Кроме того, ему известны и их ограничения — или, по крайней мере, он так думает. И, как правило, он знает, каким, скорее всего, будет их следующее задание. Конечно, это означает, эта группа очень мала. Она в любом случае вряд ли насчитывает больше двенадцати-пятнадцати человек, поскольку это максимальный объем информации, которой может в полной мере впитать и переработать один человек.

В среднем бизнесе — следующая и в определенном смысле самая важная категория бизнеса — один человек наверху уже не может сам распределять задания и знать всех действительно важных сотрудников своей организации. Для этого уже нужна группа из трех-четырех человек. Как правило, в организации среднего размера на просьбу назвать важнейших сотрудников главный человек соберет своих ближайших подчиненных, и отвечать на этот вопрос они будут вместе. В организации среднего размера количество важнейших сотрудников, имеющих основное значение для эффективности и достижения результатов, составляет от сорока до пятидесяти человек.

Любая компания, в которой даже небольшая группа наверху без консультации с помощниками или сверки со своими записями уже не знает, кто является их важнейшими сотрудниками, где они, откуда пришли, чем именно занимаются и чем будут заниматься потом, не относится к малому бизнесу.

Именно этот, можно сказать, тест позволяет определить, что консалтинговая фирма по вопросам менеджмента с 300 или 400 сотрудниками — это уже большой бизнес. Согласно ему компания American Home Products в 1950-х годах относилась к среднему бизнесу, несмотря на объем продаж в 500 млн. долл. И он свидетельствует о том, что многонациональная компания по производству высокоточного инженерного оборудования, о которой уже говорилось выше, приближается к большому бизнесу, и ею следует управлять соответствующим образом.

Этот способ определения размера, конечно, нельзя назвать

абсолютно точным и окончательным. Но он основывается на единственной истинной характеристике размера — на требуемой для организации структуре менеджмента.

УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ

В течение ста лет выдающиеся умы твердили нам, что малый бизнес поглощается гигантами и вскоре исчезнет. В течение ста лет реальность доказывала безосновательность этого утверждения. Малый бизнес чувствует себя сегодня ничуть не хуже, чем сто лет назад. Цифры четко указывают на то, что в пропорциональном отношении ни важность, ни количество компаний малого бизнеса — равно как и большого — не изменились с 1900 года, несмотря на все мрачные прогнозы и опасения в связи с "неправильной концентрацией экономической мощи".

Малый и большой бизнес — это не альтернативы, а дополнения друг другу. Большой бизнес зависит от бизнесов малого и среднего размера, которые, в свою очередь, зависят от большого бизнеса. (Это, по-видимому, также справедливо и в условиях коммунистической экономики, при которой все компании находятся во владении и управлении государства, как и при экономике свободного предпринимательства.) Обычно в отрасли, например автомобилестроительной, выделяется крупный производитель, скажем, такой, как General Motors, Volkswagen или Toyota. Но эта компания зависит от множества поставщиков и субподрядчиков, которые преимущественно являются компаниями малого или среднего размера. Она зависит от множества дилеров, также относящихся к малому или среднему бизнесу. Такие крупные розничные торговцы, как Sears, Roebuck, Marks & Spenser и сети универмагов в Японии, зависят от множества производителей, которые зависят от больших магазинов, обеспечивающих им доступ к рынку. В современной экономике не существует экономической цепи, которая бы полностью состояла из больших компаний, но нет и экономической цепи, в составе которой были бы исключительно маленькие фирмы. Компании разного размера взаимозависимы, при этом малые компании часто нуждаются в больших, а большие зависят от малых.

ПОТРЕБНОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА

Еще не так давно бытовало мнение, что малый бизнес должен уделять менеджменту мало внимания или вообще не уделять. В то время полагали, что менеджмент нужен только для "больших мальчиков". И до сих пор некоторые представители малого бизнеса говорят: "Менеджмент? Это для General Electric. Мы слишком малы и достаточно просты и можем обойтись без него". Но это самообман. Малому бизнесу организованный и систематический менеджмент нужен даже больше, чем большим компаниям. Естественно, управленческий персонал в них не должен быть слишком большим. Малому бизнесу не нужны сложные процедуры и методы во многих сферах. Более того, он просто не может позволить себе ни большого количества управленческого персонала, ни сложных процедур. Но ему все же очень нужен менеджмент высокого порядка.

Во-первых, малому бизнесу нужна *стратегия*. Он не может себе позволить балансировать на краю успеха и доходности. И все же это извечная опасность для него. Поэтому малый бизнес должен продумывать стратегию, которая придаст ему законченность. Он должен, говоря биологическими терминами, найти свою особую "экологическую" нишу, в которой у него будут свои преимущества и в которой он сможет выдержать конкуренцию. Стратегия может основываться на конкретном опыте, например на способности предоставлять услуги, или же может быть обусловлена какой-то специфической технологией.

Примером такой "экологической" ниши может послужить небольшая фармацевтическая компания в Соединенных Штатах Америки, которая уже очень долгое время более чем прочно держится в отрасли, в которой доминируют многонациональные гиганты. Концентрируясь на потребностях офтальмологов и особенно глазных хирургов, компания создала для себя экологическую нишу, в которой, несмотря на конкуренцию, смогла занять ведущее положение.

Существует также и компания Checker Cab, которая занимается исключительно производством такси для крупных американских городов. Она выпускает всего 4000 машин год, но если American

Motors, объемы продаж которой в восемьдесят раз больше, является маргинальной, то Checker Cab считается лидером.

Стратегия малого бизнеса может также концентрироваться на превосходстве в небольшой, но жизненно важной сфере услуг. В то время как крупные сети супермаркетов в США, по большому счету, не достигали особых результатов, несколько региональных сетей, одни на восточном, другие на западном побережье, работали более чем эффективно. Это стало возможно благодаря решению их менеджеров концентрироваться и завоевывать превосходство в одной конкретной сфере. Как правило, они решали, что в широкой области работы с брендовыми товарами их магазин не сможет предложить ничего, чего не было бы у гигантов розничной торговли. Но все же они смогли найти то, что гигантский супермаркет из-за своего размера не может предложить покупателям: первоклассное мясо и в высшей степени вежливое персонализированное обслуживание. А именно это выше всего ценят клиенты супермаркета.

Компании даже очень небольшого размера нуждаются в стратегии и могут ее разработать.

Пригородные районы, окружающие большие города Соединенных Штатов Америки, как правило, перегружены агентствами по торговле недвижимостью, большинство из которых лишь кое-как сводят концы с концами. Но в одном регионе один подобный агент создал небольшой, но крайне прибыльный бизнес благодаря продуманной стратегии лидерства. Когда этот предприниматель только начинал, в 1950-х годах, он пристально изучил свой регион и выяснил, что ведущая "отрасль" в нем — это высшее образование. В город стремились переехать в основном преподаватели более двадцати университетов и колледжей, преимущественно маленьких, но были среди них и довольно большие. Из всех профессиональных групп в США самую обширную группу составляют молодые преподаватели. Обычно молодой профессор университета остается на этой должности несколько лет, после чего переходит в другое учебное заведение. В целом в двадцати колледжах и университетах региона ежегодно получают работу больше пятисот молодых людей, и такое же количество преподавателей уходит. И этот агент по недвижимости решил сконцентрироваться на этом рынке и предложить услуги, наиболее востребованные на нем. Кроме того, он понял, что может

получить непосредственный доступ к этому рынку с минимальными затратами. Ведь, несомненно, имена новых нанятых преподавателей, равно как и имена тех, кто уйдет в конце учебного года, известны в учебном заведении задолго до того, как они начинают переезжать. И любой колледж будет только счастливым поручить сложную обязанность по поиску жилья для новых кадров надежному человеку. В результате этот агент по недвижимости имеет в три раза больше заказов, чем обычная компания такого же размера, при этом работает с минимальными затратами. Его общий объем продаж, от 500 до 1000 домов в год, по-прежнему скромнен, но чистая прибыль почти в четыре раза больше соответствующего показателя типичного агентства по недвижимости, работающего в этом регионе.

Конечно, это совсем нетипичные примеры. Ведь обычно у малого бизнеса нет стратегии. Типичный малый бизнес не "оппортунистический", а "проблематичный" — он живет от проблемы к проблеме. И кроме всего прочего, малый бизнес, как правило, редко бывает очень успешным и прибыльным.

Следовательно, первое требование при управлении малым бизнесом — задать вопрос: "Что собой представляет наш бизнес и каким он должен быть?" и максимально точно ответить на него.

Второе требование: малый бизнес должен организовать и четко структурировать задачи топ-менеджмента. Малый бизнес определяется как бизнес, для которого необходим всего один менеджер, который будет заниматься исключительно управлением. Более того, в большинстве малых бизнесов руководитель исполняет еще и некоторые функциональные обязанности — обычно ему просто приходится это делать. Но в таких условиях для малого бизнеса еще более важно определить главные направления деятельности, которые необходимы для достижения поставленных целей, и передать их под руководство надежному человеку. Иначе эти важнейшие направления деятельности вообще не будут работать.

Большинство маленьких компаний полагают, что они знают важнейшие направления своей деятельности. Кроме того, большинство из них уверены, что должным образом заботятся о своих важнейших направлениях деятельности. Но даже поверхностного анализа достаточно, чтобы убедиться, что они

обманывают сами себя. Они могут много говорить о важнейших направлениях деятельности, но практически не уделяют им внимания. А ведь для этого редко требуется больше людей. Главная потребность — это немного анализа, немного организации и простая система отчетности и контроля (возможно, всего лишь опросные листы), позволяющие проследить за тем, чтобы работа действительно выполнялась.

Это означает, что даже малому бизнесу нужна команда топ-менеджеров. Большинство из ее членов будут заниматься задачами топ-менеджмента по совместительству; их первоочередной обязанностью останется функциональная деятельность. Но малый бизнес, в равной мере, как и все другие (а может, еще больше), нуждается в том, чтобы все его менеджеры знали, в чем состоят важнейшие направления деятельности компании, каковы ее цели и кто отвечает за выполнение той или иной работы.

Любой сотрудник малого и крайне специализированного бизнеса, поставляющего домовладельцу товары для ухода за газонами, т.е. семена травы, удобрения и пестициды, "знал" свои важнейшие направления деятельности. Понятно, это были производство и продажа. Но когда им впервые был задан этот вопрос, оказалось, что важнейшими являются совершенно другие направления деятельности, а именно, исследования того, как относятся к своим газонам и лужайкам потребители американских пригородов и в чем заключается их обработка и обслуживание. Это было изучение того, что потребитель считает ценным. Это было стимулирование сбыта как в дилерской сети, так и среди конечных потребителей. Эти результаты никого не удивили; более того, с точки зрения большинства производителей, все было совершенно очевидно. Но до момента исследования никто не взял на себя труд изложить это очевидное. В результате никто не несет ответственности ни за одно из важнейших направлений деятельности. Понадобилось совсем немного времени, чтобы установить эти направления, и ровно столько же — чтобы убедиться, что все они включены в существующую структуру и за каждое из направлений отвечает конкретный менеджер. Именно этому компания обязана своим быстрым ростом и успехом в последующие годы — тому, что самостоятельно определила

важнейшие направления деятельности и внедрила их в структуру менеджмента.

У малого бизнеса ограниченные ресурсы; прежде всего, ему не хватает хороших сотрудников. Значит, для него существенную роль играет концентрация ресурсов. И если важнейшие направления деятельности четко не установлены и за них не назначен ответственный, то обязательно будет наблюдаться диффузия, а не концентрация ресурсов.

Малый бизнес должен обращать особое внимание на эффективность работы топ-менеджера. Даже если он освобожден от функциональной деятельности и может уделять все свое время задачам топ-менеджмента, нагрузка на него, скорее всего, будет очень большой. Он, несомненно, будет находиться под постоянным давлением всевозможных требований — основных клиентов и сотрудников, поставщиков и банков. Если он не будет нести ответственности конкретно за свою работу, то его энергия будет расходоваться нецелесообразно.

Прежде всего, нужно задать вопросы: что топ-менеджеру удастся действительно хорошо?, Что он может делать лучше всех остальных в нашей компании? и Что из того, что он умеет делать лучше всех, является важнейшим и самым существенным для выживания и успеха компании? Как уже говорилось в главе 50, в команде топ-менеджеров конкретные задачи любого ее члена должны отражать личностные характеристики этого человека. Малый бизнес должен спросить: какие из важнейших направлений деятельности топ-менеджер должен возложить лично на себя? Анализ важнейших направлений деятельности должен быть беспристрастным и объективным, но задания, особенно те, которые будет выполнять сам топ-менеджер, должны основываться на том, в чем он действительно показывает отличные результаты.

Во многих маленьких компаниях, особенно в развивающихся, подчиненные критикуют топ-менеджера за то, что он тратит время на неправильные вещи. Если под этим они подразумевают, что он не уделяет внимания важнейшим направлениям деятельности, то их критика обоснованна. Но зачастую подчиненные имеют в виду, что их руководитель использует свои сильные стороны и занимается только тем, в чем он особенно хорош, а на другие, не менее важные направления деятельности не обращает внимания. Тогда выход

заключается не в том, чтобы убеждать человека, который, например, не очень хорошо умеет ладить с людьми, но превосходно разбирается в финансах, передать финансовые задачи кому-то другому, а самому заняться управлением сотрудниками. Выход в том, чтобы признать, что топ-менеджер, одаренный в финансовой сфере, — это ценнейший актив компании. Но отвечать за управление людьми лучше кому-то другому, поскольку это тоже одно из важнейших направлений деятельности и к нему нужно относиться соответственно.

Руководитель в малом бизнесе должен структурировать свою работу так, чтобы у него оставалось время для двух задач, которые не может выполнять никто другой. Он должен находить время для важнейших сотрудников компании, а также для работы вне ее, т.е. для рынка, потребителей, технологий. Кроме того, он должен следить за тем, чтобы не перегружать себя обязанностями.

Одно из основных преимуществ малого бизнеса — способность его руководителя знать всех важнейших сотрудников своей компании, их стремления, амбиции, образ мыслей, слабые и сильные стороны, их достижения и потенциал. Для этого нужно время. Прежде всего, для этого нужно неструктурированное время, т.е. время без определенного плана, время, не потраченное на конкретную проблему.

То же самое касается и времени, необходимого для работы вне компании. Малому бизнесу нужна стратегия лидерства в небольшой, но определенной сфере. Для этого потребуется близкое знакомство с внешней стороной жизни фирмы. Если бизнес стремится к лидерству в поставках автомобилей такси, как компания Checker Cab, то он должен тратить немало времени на сотрудничество с органами по выдаче лицензий в основных городах, которые являются ее рынком. Ей нужно время и для сотрудничества с владельцами такси. Возможно, даже понадобится время для работы с таксистами и пассажирами.

Большинство менеджеров, работающих в малом бизнесе, скажут, что они и так проводят слишком много времени вне офиса. Они постоянно в дороге. Например, зачастую они лично общаются с важнейшими клиентами. Как правило, они сами должны обсуждать условия получения кредитов в банке. Но им нужно

время и для другой работы вне компании. Им необходимо время, чтобы постоянно получать свежую информацию о рынке, новых возможностях, переменах, которые повлияют на бизнес. Им нужно время, чтобы иметь возможность ответить на вопрос: каким должен быть бизнес? И опять для этого понадобится много часов. Но для этого также нужна систематическая, целенаправленная работа, которая резко отличается от повседневной рутинной деятельности.

И, наконец, малому бизнесу нужна собственная система контроля и информации. Его ресурсы, как человеческие, так и денежные, сильно ограничены. Он должен проследить за тем, чтобы эти ресурсы расходовались так, чтобы приносить нужные плоды. Способность малого бизнеса получать дополнительные ресурсы также ограничена. Поэтому ему нужно заранее знать, где и когда возрастут его финансовые запросы. Малый бизнес не может позволить себе резко стать неликвидным и внезапно ощутить нехватку денег. Даже если бизнес процветает, то для получения дополнительного финансирования нужно время.

Малый бизнес должен знать об основных изменениях в общей ситуации. Его успех зависит от выгодного положения в небольшой "экологической" нише. Поэтому он должен знать о любых возможных изменениях в ней.

Обычная бухгалтерская информация, хотя и необходима, но недостаточна. Малый бизнес должен знать, где находится каждый из важнейших сотрудников и на что он сейчас нацелен: на достижение результата или решение проблемы. Ему нужно знать продуктивность своих скудных ресурсов: людей, капитала, сырья. Ему нужно знать, как бизнес взаимодействует с потребителями, например, от чего он зависит в первую очередь — от двух-трех крупнейших клиентов или от нескольких сотен небольших? И в какой степени он уязвим?

Особо нужно отметить роль финансовой и экономической информации, которая нужна малому бизнесу и которой у него обычно нет. Несомненно, малый бизнес сегодня, как правило, располагает всеми традиционными бухгалтерскими показателями и данными. Но лишь редкие фирмы знают свои денежные потоки, а еще меньше компаний способны прогнозировать завтрашние потребности в денежных средствах. Все они знают или должны

знать свои дебиторские задолженности. Но обычно они не знают, приобретают ли их клиенты, дистрибьюторы и дилеры их продукцию с запасом. Следовательно, им не нужно много информации о конечном рынке своей продукции, т.е. о покупках потребителей у дилеров.

Кроме того, малому бизнесу нужно очень мало цифр. А большинство из необходимых цифр легко получить, особенно если точность не очень важна. Но цифры, которые нужны малому бизнесу больше других, не из тех, которые без труда можно получить из бухгалтерских отчетов. Это цифры, которые связаны с текущим положением компании и использованием ее основных ресурсов, необходимые для прогнозируемого развития в будущем, чтобы и не упустить возможности, и уберечься от опасностей.

Малый бизнес не может себе позволить большого менеджмента, если под этим подразумевать огромный управленческий персонал, множество специальных процедур или цифр. Но ему нужен первоклассный менеджмент. Ему необходимо четко структурировать работу топ-менеджмента именно потому, что он не может позволить себе слишком сложную структуру топ-менеджмента.

БИЗНЕС СРЕДНЕГО РАЗМЕРА

Во многих отношениях бизнес среднего размера просто идеален. У него есть масса преимуществ именно благодаря тому, что он ни малый, ни большой. Люди по-прежнему знакомы друг с другом и могут легко наладить контакт. Командная работа организуется легко и не требует особых усилий. Каждый должен понимать, в чем состоит его работа и какого вклада от него ожидают. Вместе с тем ресурсы имеются уже в адекватном количестве, чтобы поддерживать важнейшие направления деятельности и достигать превосходства в тех сферах, где оно требуется для получения результата. Кроме того, бизнес среднего размера достаточно большой, чтобы пользоваться эффектом масштаба. Бизнес среднего размера — это "средний класс" в том смысле, как его понимал Аристотель: его положение в мире бизнеса самое прочное, самое выгодное и самое продуктивное.

Управлять средним бизнесом тоже проще всего. Более того,

соблюдения простых правил, благодаря которым можно управлять малым бизнесом, будет вполне достаточно. Однако средний бизнес испытывает собственные трудности и особые проблемы. Ему нужны свои правила менеджмента.

В действительности существуют три типа среднего бизнеса. Примером первого является автомобильное подразделение компании A.O.Smith, о которой уже шла речь, в том виде, в котором оно было представлено в 1950-х годах: средний бизнес с узкой специализацией, одной технологией и одним основным рынком. Во многих отношениях — это, по сути, малый бизнес, но в котором работает намного больше людей, чтобы руководитель был лично знаком с каждым.

Второй тип тоже уже был представлен выше: это компания American Home Products двадцать лет назад, когда средний бизнес, приближающийся к большому, состоял из ряда автономных малых бизнесов со своими производственными линиями и рынками, но с одинаковыми базовыми экономическими характеристиками.

И наконец, третий тип среднего бизнеса — это отдельные компании с отдельными рынками, которые при этом зависят друг от друга.

Идеальный пример — японская компания. Частная электрифицированная железная дорога Hankyu Line, которую Ишизо Кобайаши построил в 1910 году между Осака и Кобе, была малым бизнесом. Но затем Кобайаши основал компанию по торговле недвижимостью, которая действовала на пригородных территориях вдоль железнодорожных путей как самостоятельный бизнес и средство содействия движению по железной дороге. После этого компания Hankyu открыла большие рестораны в двух главных терминалах. Следующим шагом стали популярные театры, особенно известная Girls' Opera, открытая на вокзале одного из филиалов. Вскоре появился большой универмаг на верхнем этаже вокзала в Осаке, а затем гостиницы. Каждое из этих предприятий было независимым и крайне успешным бизнесом. И все они подпитывали друг друга, удовлетворяя разные потребности клиентов. И все использовали и в то же время усиливали основную "привилегию" компании.

Судя по всему, эта последняя категория — единственный подвид

бизнеса, применительно к которому оправданным будет использование такого популярного термина, как "комплексный". Каждое подразделение компании — само по себе настоящий бизнес. Но все они вместе с тем взаимозависимы и составляют единую систему, которая сама по себе является бизнесом и должна соответственно управляться и оцениваться.

Все эти три типа — компании среднего размера, если использовать указанный выше критерий. В каждом из них, другими словами, существует небольшая группа топ-менеджеров, которая может знать и действительно знает важнейших сотрудников компании, их задания, происхождение, сильные и слабые стороны и предстоящие обязанности, при этом им не нужно консультироваться с записями и схемами. Но, с другой стороны, у этих топ-менеджеров появляются иные, новые проблемы.

Основная проблема бизнеса среднего размера, выпускающего одну продукцию или работающего на одном рынке, как, например, компания, A.O.Smith, — это организационная структура. Как правило, такой бизнес уже слишком велик и сложен, чтобы его могла нормально обслужить традиционная функциональная организация. Симптомы неправильно функционирующей организации, которые нужно искать в подобного рода бизнесе, — это признаки чрезмерно разбросанной функциональности: плохо налаженная коммуникация, функциональное местничество, большой промежуток между стимулом и реакцией, тенденция решать проблемы, а не принимать решения, и склонность заниматься вопросами бизнеса, исходя из функциональной специализации, а не с учетом направления развития и эффективности бизнеса в целом.

И все же такой бизнес нельзя организовать с помощью федеральной децентрализации. В нем нет автономных центров прибылей и затрат. Этот бизнес должен использовать смоделированную децентрализацию по отношению к своим центрам затрат, например производство. Кроме того, такой бизнес зачастую должен применять специализированные рабочие команды в качестве дополнительного организационного принципа.

Но структура топ-менеджмента также представляет проблему

для такого бизнеса, поскольку компании среднего размера нужна команда топ-менеджеров. И тем не менее она, как правило, организована таким образом, что выполнению обязанностей топ-менеджмента уделяет все свое время только один человек. Следовательно, средний бизнес с одним видом продукции и одним рынком должен сформировать такой топ-менеджмент, при котором группа людей занята исключительно, или хотя бы преимущественно, руководящей работой.

Это особенно важно для того, что я называю "зоной совести". Среднему бизнесу необходимо обдумывать те сферы, в которых ему важно добиться превосходства. В этих областях — и только в них — он должен назначить нескольких человек, задача которых состоит в обдумывании, планировании, консультировании, но не в фактической деятельности. Иначе существует опасность, что бизнес утратит превосходство в важнейших направлениях деятельности и опустится до уровня посредственности.

Средний бизнес с федеральной организацией — самый простой вариант. Обычно для него не нужно иных организационных принципов, кроме функционального принципа для отдельных бизнесов и принципа федеральной децентрализации для компании в целом. Естественно, тут нужно формировать команды. Но они не играют существенной роли для работы отдельных единиц, за исключением новаторской деятельности.

Однако топ-менеджмент в таком бизнесе должен основываться на командной схеме, причем довольно сложной. Бизнесу среднего размера нужно несколько команд топ-менеджеров. А его важнейшие сотрудники должны быть членами нескольких таких команд одновременно. Такому бизнесу нужен небольшой корпоративный топ-менеджмент, который занимается исключительно своей работой.

Но каждой автономной единице бизнеса также нужен свой топ-менеджмент. Топ-менеджмент одной единицы должен быть небольшим. Человек, возглавляющий каждую единицу, — это и есть ее топ-менеджмент. Однако он должен тщательно обдумывать важнейшие направления деятельности своей единицы и распределять их среди членов своей группы. Вместе с тем команда топ-менеджеров в его единице также включает в себя топ-менеджмент компании.

Например, в American Home Products каждый из четырех членов корпоративной команды топ-менеджеров одновременно является членом команды топ-менеджеров одного или нескольких операционных бизнесов.

Для сфер, которые считаются корпоративными, например, какие новые бизнесы выбрать и от каких прежних отказаться, какова суть бизнеса и какой она должна быть, поиск и распределение денежных средств, важнейшие кадровые решения, корпоративным топ-менеджментом становится команда топ-менеджеров. Конечно, ее представители будут консультироваться с главами отдельных единиц и подразделений, но решение им надо будет принимать с учетом условий бизнеса в целом.

Но для такой отдельной единицы лидером является именно ее генеральный менеджер, а не генеральный директор корпорации, и именно он должен нести всю ответственность за работу своей единицы. Корпоративная группа топ-менеджеров, по сути, — это поддержка глав отдельных подразделений бизнеса.

"Иногда мы заменяем президента одного из своих подразделений, — в начале 1950-х годов объяснял один из руководителей компании American Home Products, — но никогда мы не будем главенствовать над ним. Предполагается, что он должен консультироваться с нами, спрашивать наше мнение и держать нас в курсе событий. Но когда дело касается принятия решения относительно его собственного бизнеса, все зависит только от него. Если он не хочет этого делать или хочет, чтобы это решение за него приняли мы, то нам не остается иного выбора, как заменить его, независимо от того, насколько эффективно он справлялся со своими повседневными обязанностями. Иначе мы не сможем выполнять свою руководящую работу".

Это значит, что люди, руководящие отдельными единицами, должны самостоятельно отвечать за информирование корпоративного топ-менеджмента в том, что касается их бизнесов. Корпоративный топ-менеджмент — это их команда, и они должны обеспечивать ее информацией и сведениями, как это всегда делает лидер команды по отношению к ее членам.

Наконец, сложный, комплексный бизнес среднего размера необходимо организовывать по двум осям. Это

унифицированный бизнес, система, поэтому нуждается в сильном, унифицированном топ-менеджменте, а особенно в унифицированном планировании. Но его отдельные бизнесы являются одновременно автономными и взаимозависимыми.

Корпоративный топ-менеджмент должен воспринимать компанию как единое целое и управлять ею соответственно. При этом каждая единица — это самостоятельный бизнес. Он должен иметь право стоять на собственных ногах. Никакой бизнес в рамках такой комплексной системы не может быть только центром затрат и оправдываться своим вкладом в соседние бизнесы, а не собственными результатами. Вместо этого он должен быть лидером в своей сфере, иметь четкие цели бизнеса, понимать важнейшие направления деятельности и иметь необходимую организацию для работы в этих направлениях. При этом каждый бизнес зависит от других. Значит, руководитель каждой единицы должен знать, что происходит в остальных подразделениях, и беспокоиться о них.

Следовательно, в комплексном бизнесе среднего размера существуют три вида команд топ-менеджеров — и лучше всего, если они будут соблюдать правила, которые регулируют работу этих трех разновидностей.

Во-первых, это, конечно, топ-менеджмент для группы в целом — такая команда очень похожа на команду топ-менеджеров, которая необходима для бизнеса, основанного на принципе истинной федеральной децентрализации. Затем выделяется команда топ-менеджеров каждой единицы, тоже напоминающая те, что существовали в подразделениях American Home Products несколько десятилетий назад.

Но главы каждого подразделения также должны формировать отдельную команду топ-менеджеров вместе с корпоративным топ-менеджментом. Они должны формировать связи с различными предприятиями, обдумывать, как эти предприятия влияют друг на друга и каким образом способствуют успеху друг друга. Другими словами, они должны смотреть на самих себя как на людей, несущих ответственность как за свою единицу, так и за здоровье и эффективность всех остальных.

Все три типа бизнеса среднего размера подвержены одному и

тому же разрушающему заболеванию: вялости. В среднем бизнесе необходимо очень тщательно следить за тем, чтобы не путать жир с мускулами, а объем бизнеса — с эффективностью.

Средний бизнес особенно восприимчив к маргинальным предприятиям. Средний бизнес с хорошим управлением — это бизнес, обладающий высокой компетенцией в своей сфере. Обычно он без особых усилий, даже с большой легкостью, делает то, что с трудом удастся другим компаниям, а подчас не удастся совсем. Поэтому он чаще страдает от чрезмерной самоуверенности. Вместе с тем этот бизнес именно из-за своей компетенции не доставляет большого удовольствия в работе. Кризисы случаются довольно редко, поскольку все знают, что от них ожидается, и делают это. И поэтому очень часто в бизнесе среднего размера возникает желание делать новые и увлекательные вещи, т.е. чувствуется большая тяга к авантюрам.

Поэтому в такой ситуации довольно просто, кажется, делать то, что входит в сферу компетенции человека, для чего хватает его опыта и знаний. Более того, руководители среднего бизнеса всегда удивляются, почему другие компании в сферах, на их взгляд, очень похожих, не процветают. Они всегда полагают, что если бы только им выпал шанс заняться новой производственной линией или выйти на новый рынок, то они бы с легкостью заняли там ведущее положение.

И все же мало что сложнее предугадать, чем объем опыта и знаний в одной области, которые можно применить в другой.

Секрет успеха среднего бизнеса — это концентрация усилий. Компания Sony в Японии отказалась выходить за пределы своей узкой "экологической" ниши и осваивать новые области. Вместе с тем она твердо придерживается политики не заниматься ничем маргинальным. Каждая производственная линия, каждый рынок стоит на собственных ногах и должен соответствовать высоким стандартам эффективности. Такой метод концентрации позволил компании Sony за пятнадцать лет стать одной из самых известных в мире компаний среднего размера. Через несколько лет, в начале 1970-х годов, компания превратилась уже в поистине крупный бизнес.

В тех областях, где для достижения целей требуется

превосходство, среднему бизнесу лучше вести себя, подобного большому. В этих сферах требуется сила. В них нужны ресурсы, требования и настойчивость в отношении эффективности. Но во всех других областях нужно делать минимум или еще меньше. Средний бизнес — это бизнес, в котором лидерство сохраняется в сравнительно узкой, но все же заметной и важной области. Удержание такого лидирующего положения — это и есть секрет бизнеса среднего размера. Рассеивать внимание — значит, совершать ошибку.

Средний бизнес, вероятно, лучше других видов бизнеса подходит для занятий инновациями. Но инновационные усилия должны поддерживать основную целостность бизнеса, а не подрывать ее. Они должны основываться на преимуществах бизнеса. Именно в бизнесе среднего размера, т.е. в конфигурации автономных малых бизнесов, например *American Home Products* в начале 1950-х годов, инновации должны нацеливаться на разработку новых малых бизнесов с высоким потенциалом роста, но с прежними основными характеристиками, другими словами, бизнеса, в котором могут в полной мере проявиться навыки и знания среднего бизнеса. Ведь бизнес среднего размера силен именно потому, что добивается превосходства в конкретной области или на конкретном рынке.

В условиях комплексного бизнеса среднего размера инновации нужны для исследования "привилегий" компании, восприимчивости к ней сегмента рынка или особых знаний в области.

Короче говоря, для среднего бизнеса необходимо руководство с высокой самодисциплиной. Ему нужна готовность всеми силами поддерживать усилия и области, на которых основывается успех компании. Для него требуется самоограничение в других сферах, граничащее с аскетизмом. Средний бизнес с хорошим управлением — это бизнес, который знает, что он собой представляет и каким должен быть, а также целенаправленно и систематически направляет свои ресурсы, особенно эффективно работающих важнейших сотрудников, на выполнение своей миссии.

Крупный бизнес

По сути, малый и средний бизнес относятся к одной и той же категории. Группа сотрудников, от которых зависит успех бизнеса, по-прежнему достаточно небольшая и цельная, чтобы они были лично знакомы друг с другом и поддерживали постоянный контакт. Цель менеджмента в таких бизнесах — путем направления, системы и структуры сделать такие прямые, тесные и дружеские личные взаимоотношения максимально эффективными.

Большой бизнес по определению — это компания, в которой топ-менеджеры, независимо от размера своей группы, уже не знакомы лично со всеми важнейшими сотрудниками организации, больше не работают с каждым из них непосредственно и не являются командой с развитой самодисциплиной. Большой бизнес неизменно обезличен.

Как только бизнес достигает той точки, когда группа топ-менеджмента уже не знает важнейших сотрудников лично и непосредственно, он, по сути, выходит на финальную стадию развития. С этого момента потребность в дополнительных руководящих кадрах объясняется возрастающей сложностью, а не увеличивающимся размером.

Большой бизнес должен создавать исключительно формальную, объективную структуру. Связи, информация о людях и мобилизация энергии отдельных сотрудников должны основываться на структуре, которая обязана быть обезличенной, отталкиваться от политики, целей, абстрактных определений обязанностей и вкладов, а также от рутинных процедур. Большой бизнес требует ясности.

Сотрудники большого бизнеса уже не слишком хорошо знают друг друга. Исходя из повседневной практики, они уже не могут точно сказать, в чем состоят обязанности другого человека и насколько эффективно он с ними справляется. У них больше нет непосредственного доступа к конечным результатам, поэтому они не могут с легкостью нацеливать свою работу и усилия для того, чтобы осуществить вклад и добиться эффективности. Им нужно знать цели бизнеса и его приоритеты, стратегии и задачи, собст-

венное положение в рамках данной структуры и связь с остальными. В противном случае большой бизнес разлагается и превращается в бюрократию, при которой соблюдение правил становится важнее результатов, а процедуру ошибочно рассматривают как производительность.

Большой бизнес, по сути, по определению, изначально должен задействовать несколько организационных структур. Он слишком велик, чтобы быть организованным по функциональному принципу. Поэтому при любой возможности ему нужно прибегать к федеральной децентрализации. А если это невозможно, например в обрабатывающей промышленности или в коммерческом банке, то необходимо экспериментировать со смоделированной децентрализацией. Но большому бизнесу в равной степени нужны и команды. Более того, именно в большом бизнесе функция становится "домом" человека, а не просто рабочим местом, а у профессионала как члена одной из многочисленных команд больше всего шансов сделать самый значительный вклад.

Однако для этого важно четко понимать, в чем заключается работа менеджера. Необходимо, чтобы эта работа была определена с учетом вклада и заданий, а также с учетом ее влияния на стратегию решения, места в потоке информации и в том, что касается отношений. В большом бизнесе огромное значение имеет развитие как менеджмента, так и менеджеров.

Для большого бизнеса, практически без исключений, требуется наличие нескольких команд топ-менеджеров, а значит, нужно, чтобы деятельность топ-менеджмента была четко определена и расписана. В большом бизнесе важнейшие направления деятельности обязательно включают в себя ряд "зон совести".

Большому бизнесу требуется исполнительный секретариат (см. главу 51), благодаря которому топ-менеджмент работает эффективно. Иначе между командами топ-менеджеров будет потерян контакт. Или же они будут тратить слишком много времени на координирование, улаживание конфликтов и прояснение недоразумений. Топ-менеджмент в большом бизнесе — слишком сложная функция, чтобы у нее не было собственного органа информации, стимулирования, размышлений и коммуникации.

Следовательно, большой бизнес должен быть отлично

структурирован, сложен, формален — но в то же время не очень быстр.

Отсюда следует, что большой бизнес, как правило, не должен участвовать в мероприятиях малого бизнеса. По крайней мере, он не должен организовывать никаких предприятий, которые при определенном везении не смогут развиваться в бизнес среднего размера. Малый бизнес не может себе позволить разветвленную структуру большого бизнеса, его систему формального менеджмента, должностные инструкции или администрирование, его персонал или формальное планирование и бюджет. А большой бизнес не может без всего этого обойтись.

Менеджменту большого бизнеса не хватает ощущения малого бизнеса. Вряд ли он поймет его, и поэтому будет принимать неверные решения. И все же для нововведений большому бизнесу нужно участвовать в малых мероприятиях, потому что новое всегда начинается с малого. Значит, большой бизнес должен быть в состоянии сформировать новаторскую команду (подробно эта тема будет описана в главе 61) как в качестве элемента своей структуры, так и вне ее одновременно. Большому бизнесу, помимо этого, нужно пытаться внедрить в свою структуру гибкость и даже беспорядок, потому что в противном случае она может с легкостью превратиться всего лишь в набор правил и процедур.

Топ-менеджмент, в частности, должен работать в непосредственной связи с людьми по всей организации, а особенно с молодыми специалистами. Он должен встречаться с сотрудниками организации, выслушивать их, помогать им концентрироваться на целях и возможностях бизнеса, а не на собственной функциональной или технической работе, и самое главное — хорошо изучить их.

Но личные взаимоотношения, придающие большому бизнесу гибкость и вырабатывающие привычку к сотрудничеству между людьми, которые иначе могут превратиться в убежденных бюрократов, нельзя вверять исключительно топ-менеджменту — хотя если топ-менеджмент ими не займется, они не будут развиваться. Одна из важнейших обязанностей развития менеджмента в рамках большого бизнеса — это создание личных отношений и связей в рамках всей организации.

Идеальный способ добиться этого — если менеджеры и специалисты будут расти вместе и узнавать друг друга благодаря совместной работе. Когда они займут ответственные должности, то уже должны хорошо знать людей во всех сферах компании, чтобы уметь связаться непосредственно с нужным человеком, если что-то нужно сделать срочно, не задействуя обычные каналы. Команды в большом бизнесе — это нечто большее, чем организационный прием для выполнения определенной задачи, например разработки инноваций или участия в особых учебных программах. В большом бизнесе команда, в которой над общим делом рука об руку работают люди из разных сфер и разных отраслей, являясь при этом коллегами, — это и есть развитие менеджмента, т.е. формирование возможностей для завтрашнего дня.

ОПАСНОСТЬ "КРОВОСМЕШЕНИЯ"

Большой бизнес должен помнить об угрозе изоляции и "кровосмешения". Большинство менеджеров и специалистов в своей повседневной работе не поддерживают непосредственного контакта с внешним миром. Они работают внутри. Именно в большом бизнесе закон площади и массы вызывает потребность в создании специальных органов, но при этом заставляет их все больше изолироваться в рамках уже изолированных структур.

Значит, члены команд топ-менеджеров в большом бизнесе в первую очередь отвечают за то, чтобы выступать в качестве "сенсора" внешнего мира, быть, так сказать, глазами и ушами организации. Если они отдалятся от рынка и потребителя и будут полагаться только на отчеты и внутреннюю информацию, то вскоре уже не смогут воспринимать и предчувствовать перемены на рынке и предугадывать, не говоря уже о том, чтобы оценивать неожиданное.

Если они изолируются от знаний, не характерных для своей отрасли или компании, то очень скоро утратят способность к технологическому или социальному пониманию и интуиции, потеряют контакт с людьми за пределами своей организации, выполняющими ту же самую работу, — а именно к этому склонны

большинство топ-менеджеров — и уже не смогут понять, насколько предсказуемо ведут себя люди. Они все чаще будут соглашаться со старым высказыванием: "Есть правильный способ, неправильный и наш". Им нужно так организовать свою деятельность, чтобы продуктивно использовать рабочее время вне компании и даже вне своей отрасли.

Однако новый, непривычный, внешний взгляд тоже нужно внедрять непосредственно в организацию. Большой бизнес, который полагается исключительно на кадровый рост изнутри, приводит к жесткой и слепой приверженности традициям. Большому бизнесу нужна систематическая политика привлечения людей со стороны на ответственные должности.

Искать кандидатов на должности топ-менеджеров на стороне — это очень рискованная игра для большого бизнеса. Нет никакой уверенности и даже большой вероятности в том, что новичок окажется "тем самым". Но если он вдруг не подойдет, то избавиться от него будет очень сложно и даже рискованно — и как минимум довольно болезненно. Вместе с тем человек со стороны, приходящий на невысокую должность, не получает необходимой полноты власти и имеет мало шансов быть услышанным. И к тому времени, когда он доберется до влиятельного и ответственного поста, он, само собой разумеется, уже становится "своим".

Руководящие должности на верхних ступенях среднего уровня — вот на какие посты нужно регулярно приглашать людей со стороны. Возможно, политика компании будет требовать, чтобы хотя бы незначительный процент таких должностей выделялся под людей, сделавших себе карьеру в других организациях.

В идеале новая работа должна выполняться собственными сотрудниками компании, только если для этого не потребуются такие специальные знания или особая техническая и профессиональная подготовка, для которой крайне необходимо пригласить кого-то со стороны. По определению новая работа очень сложна и сопряжена с большими трудностями. Поэтому лучше всего поручить ее людям с проверенными способностями достигать высоких результатов — а такую информацию можно получить только о сотруднике собственной компании. Для новой работы организация всегда должна принимать человека на веру, потому что обычно проходит довольно долгое время, пока исчезнет обычный скептицизм

по отношению к новой работе, которую поначалу воспринимают как спорную прихоть. В таком случае свой человек, умение которого работать качественно уже было доказано, будет воспринят более благосклонно, потому что его знают и ему доверяют.

Обычно человеку со стороны нужно поручать работу, которая уже выполнялась, поэтому в основном известна. Но при этом ему нужно показать, что от него требуется критически взглянуть на то, как данная работа выполняется обычно, и предложить новые, оригинальные способы ее выполнения. Он должен понимать, что в его обязанность входит задавать вопросы, предлагать изменения и в целом быть "дезорганизатором". Это не очень приятная роль. Кроме того, организация мирится с ней, только если она будет регулярной, а не однодневной сенсацией.

Топ-менеджмент должен знать, каков реальный размер его группы топ-менеджеров, формировать стратегию и создавать структуру, соответствующую размеру бизнеса. Ведь размер, в отличие от убежденности менеджеров, далеко не так очевиден. Напротив, множество бизнесов не знают своего истинного размера и уж тем более не подозревают, какие стратегии и структуры подойдут для них. Существует огромное количество малых бизнесов, которые перегружают себя высокооплачиваемым персоналом в тех сферах, которые не имеют никакого отношения к эффективности и результатам работы. Существует множество средних бизнесов, которые растрачивают свои достоинства на маргинальную деятельность, маргинальную продукцию и маргинальные рынки. Существует множество больших бизнесов, топ-менеджмент в которых необоснованно полагает, что они — "маленькая счастливая семья". Более того, найдется немало больших бизнесов, в которых топ-менеджмент — это жертва и пленник собственной глупости, например: "Я по-прежнему хорошо знаком с каждым рабочим завода" или "Моя дверь всегда открыта". Многие большие бизнесы, по сути, никак не управляются. Но в то же время существует и множество больших бизнесов, которые полагают, что формальная структура и правила — это все, что нужно, и в результате пренебрежительного отношения к человеческим взаимоотношениям и развитию менеджмента и менеджеров

становятся жесткими, неповоротливыми, в них процветает бюрократия, протоколизм и интриги.

Менеджмент должен знать и понимать, к бизнесу какого размера относится его компания. Но вместе с тем он должен точно знать, подходит ли этот размер для их организации.

О "НЕПРАВИЛЬНОМ" РАЗМЕРЕ

О "неправильном" размере — Серьезное и распространенное заболевание — Множество причин — Но всегда одни и те же симптомы — Что работает а что нет — Изменение характера бизнеса — American Motors и Volkswagen — Courtaulds и Ceeleane — Слияния и приобретения как лекарство от неправильного размера — Может ли компания быть слишком большой, чтобы быть управляемой — Неуправляемые сервисные институты — Неуправляемый большой сервисный персонал — Оптимальный вариант — Компания, слишком большая для своей среды — Почему General Motors вынуждена быладелиться на части — Компания, которая слишком велика для своего местного сообщества — Компания, которая слишком велика для своей экономики — Для решения проблем "неправильного" размера необходимы действия топ-менеджмента

"Неправильный" размер — это хроническое, ослабляющее, изнурительное, но вместе с тем и очень распространенное заболевание.

В большинстве случаев от "неправильного" размера можно вылечиться. Но лечение это совсем не приятное. Менеджмент компаний, пораженных такой болезнью, обычно не хочет принимать необходимое лекарство. Лечение, которому большинство из них отдает предпочтение, чаще всего — шарлатанство, которое приводит только к ухудшению болезни и превращению ее в запущенную форму.

У неправильного размера есть множество причин.

В некоторых отраслях промышленности минимальный необходимый размер для бизнеса — это очень крупная компания. В условиях современных технологий практически невозможно быть маленькой сталелитейной компанией, маленькой нефтяной компанией или оставаться небольшим бизнесом и при этом

процветать в сфере нефтехимии. В подобных отраслях малый и даже средний бизнес может выжить, только если занимает отдельную экологическую нишу, позволяющую не участвовать в конкурентной борьбе с гигантами отрасли.

А в некоторых отраслях выжить не может именно большой бизнес. Один из примеров — издание специализированной литературы в Соединенных Штатах Америки. Издательства, выпускающие книги для широкого круга читателей, будь то художественные или документальные (которые в издательском деле называются специализированной литературой), очевидно, не добьются успеха, если эти компании не будут малыми или хотя бы средними. Издательства специализированной литературы, вырастающие больше среднего размера, быстро и в значительной степени увеличивают расходы, требуют слишком обширного администрирования, очень больших затрат на раскрутку и наличия очень большого количества сотрудников, в результате чего становятся маргинальными. И при этом подобные ограничения, судя по всему, неприменимы к издателям учебников, технической литературы и подобных изданий данного рода, например энциклопедий и справочников.

Существуют отрасли, в которых процветания могут добиться и большие, и малые компании. Но фирмы, находящиеся посередине, т.е. средний бизнес, подвержены болезни "неправильного" роста. Одна из таких отраслей — это, например, внутренние авиалинии США. Магистральные линии, т.е. очень большие авиакомпании, например American Airlines и TWA, вполне жизнеспособны. То же самое относится и к пассажирским линиям, таким как PSA на западном побережье Тихого океана, которые обслуживают небольшую, узко ограниченную территорию. Региональные перевозчики, Western Airlines или Northeastern, очевидно, вряд ли будут существовать очень долго. Они слишком малы, чтобы соревноваться по уровню доходов с крупными авиакомпаниями, и слишком велики, чтобы использовать эффект масштаба местных авиалиний.

"Правильный" размер очень часто может меняться со временем. Например, после окончания Второй мировой войны размер, необходимый для эффективной конкурентной борьбы в мировой

экономике, изменился. Средний размер уже не подходит. То, что тридцать или даже двадцать пять лет назад было довольно крупным международным бизнесом, к началу 1970-х годов, стало компанией "неправильного" размера. Вместе с тем многие представители малого или, в лучшем случае, среднего бизнеса доказали свою способность прочно занимать лидирующее положение в определенной экологической нише в мировой экономике. Успешные многонациональные компании, как показывает практика, либо очень большие, либо довольно маленькие.

Но очень многие компании страдают от неправильного размера из-за того, что делают или наоборот не в состоянии сделать *сами*. Обычная компания неправильного размера — это средний бизнес с уровнем продаж около 60-80 млн. долл., из которых примерно три четверти приходится на продукцию и рынки, в которых компания лидирует, а 25 % общего объема продаж — это маргинальная продукция или маргинальные рынки, которыми, по сути, она совершенно не должна заниматься. В то же время три четверти или даже больше всех усилий и ресурсов компании расходуются именно на эту маргинальную продукцию и рынки. Компания благодаря своим прежним достижениям все еще занимает прочное положение на своем основном рынке. Но любая прибыль, полученная на нем, поглощается теми самыми маргинальными 25 %, то же относится к ресурсам компании, особенно к высокоэффективным кадрам. В результате ведущее положение компании на первоначальном рынке и в производственной линии постоянно расшатывается и продлится недолго.

Или же, обычно бывает так, что компания для получения заказов на свою основную продукцию должна в рамках рекламной кампании затрачивать усилия и продукты, стоимость которых намного превышает то, что заплатит потребитель.

Подразделение известной американской компании по производству школьной мебели в 1950-1960-х гг. пользовалось популярностью по всей стране. Это был настоящий лидер по вопросам качества. Его доля на рынке составляла почти 60%, по крайней мере, для зданий новых школ, а продукты были намного лучше тех, что предлагали конкуренты. И тем не менее из года в год компания теряла деньги, и

чем больше она увеличивала объем продаж и долю на рынке, тем значительнее становились ее убытки. Чтобы получить контракт на поставку мебели в новую школу стоимостью 2 млн. долл. — этот контракт мог принести, скажем, 60-70 тыс. долл., — торговый персонал компании вынужден был работать со школьным советом, архитектурской фирмой или инженерами государственных органов с момента появления первых планов до окончания строительства школьного здания. Это, как правило, продолжалось четыре-пять лет. Контракт на 70 тыс. долл. на оборудование новой школы в лучшем случае приносил валовую прибыль в 15 тыс. долл. Но чтобы получить их, компании приходилось предоставлять бесплатные консультации, которые, по самым скромным оценкам, стоили больше, чем любая прибыль, которую компания могла бы получить после завершения продажи.

Но даже то, что на первый взгляд кажется проблемой отрасли или рыночной структуры, вполне может оказаться ошибкой руководства или его неспособностью понять, каким будет "правильный" размер для данного бизнеса. Например, компания American Motors — это, несомненно, "неправильный" размер для американского автомобильного рынка с ежегодным объемом продаж в 300 тыс. легковых автомобилей. Но как раз в тот момент, когда American Motors с продажами на миллиарды долларов и объемом продаж 300 тыс. автомобилей в год была объявлена малым бизнесом, компания Volkswagen добилась процветания и стала очень успешным конкурентом на американском автомобильном рынке, хотя объем продаж у нее значительно меньше.

Хотя причины заболевания "неправильным" размером могут быть неясны, выявление этой болезни обычно проходит довольно просто. Ее симптомы однозначны и всегда одинаковы. В бизнесе "неправильного" размера всегда найдется одна сфера, направление деятельности, функция или программа — а чаще всего таковых несколько, — заметно отличающаяся от остальных своими пропорциями, гипертрофированная. Эта сфера слишком большая, требует слишком заметных усилий и стоит бизнесу так дорого, что в связи с этим экономическая эффективность и достижение результатов становятся невозможными. Какой бы доход ни получала компания, всякий раз гипертрофированная сфера

потребуется еще больше. Ее величина, вес или сложность настолько чрезмерны, что это не позволяет достичь никаких результатов. И вместе с тем эта сфера необходима и по-прежнему настолько мала, что в бизнесе "неправильного" размера она не может удовлетворять все требования и поддерживать объем, производственную линию или положение компании на рынке.

Основная проблема компании American Motors — слабая система распределения. У нее просто слишком мало дилеров. И помимо тех нескольких регионов, в которых American Motors занимает стабильное положение, например на северо-востоке США и в Калифорнии, компании не хватает дилеров, а те, что есть, работают не слишком качественно как в продажах, так и в сфере обслуживания. Но больше всего системе дистрибуции в American Motors вредит бремя расходов. Будучи непосредственным конкурентом "Большой тройки" — General Motors, Ford и Chrysler — и предлагая, по сути, те же модели автомобилей по низким и средним ценам, компания вынуждена из-за своей системы распределения автомобилей в США сохранять сеть продаж и обслуживания по всей стране. Это сопряжено с расходами, которые можно было бы оправдать, если бы объем продаж у American Motors был вдвое больше. Чтобы сохранить свое конкурентное положение, компании приходится менять свои модели так же часто, как это делает "Большая тройка", а затем снабжать своих дилеров всеми запчастями для всех моделей на рынке, чтобы обслуживание сводилось к минимуму. Но у дилеров по-прежнему не хватает всего необходимого, чтобы создать качественные сервисные центры во многих регионах. Следовательно, American Motors не привлекает новых и не удерживает уже имеющихся дилеров со значительным капиталом и способностью продавать, чтобы те занимали ведущие позиции в своих регионах. Чтобы достичь объемов продаж, благодаря которым можно было бы выжить, компания вынуждена нести расходы на дистрибуцию, не соответствующие доходу, поэтому ей приходится непропорционально увеличивать расходы на сбыт с тем, чтобы остаться на рынке. Но при этом компания не получает дохода, который бы позволял ей нести такие затраты.

Еще один пример — компания, испытывающая серьезные трудности, даже несмотря на ведущее положение в своей сфере и

на вполне адекватный объем продаж. Все продажи приходится на очень короткий период в году, т.е. на несколько недель или несколько месяцев. Но при этом для того, чтобы достичь такого объема продаж, компании нужно проводить серьезные исследования и заниматься разработкой, а самое главное — непрерывно предоставлять высококачественное техническое обслуживание в своей отрасли. Это техническое обслуживание должно поддерживаться на таком уровне, который бы соответствовал объему продаж в пиковый период, т.е. чтобы сохранять высокие темпы продаж шесть недель подряд, людям приходится платить двенадцать месяцев в году. Компания по праву гордится своим технологическим превосходством. Но она не может себе позволить нести расходы, которые оно на нее накладывает. Диспропорция между доходом, получаемым за шесть недель, и расходами на поддержку высококачественного обслуживания в течение всего года просто слишком велика.

Из этих примеров видно, что основная проблема бизнеса — это "неправильный" размер. Расходы таких компаний всегда пропорциональны размеру гипертрофированной сферы деятельности или функции. Усилия и затраты всегда и в любой структуре, будь то биологической или социальной, определяются самым большим элементом или самым большим органом. Но доход, конечно же, зависит от реальной эффективности, от фактических результатов. Поэтому никогда не будет разумно поддерживать бизнес "неправильного" размера. Гипертрофированная функция, хотя и является абсолютно необходимой — или кажется таковой, — представляет собой постоянную проблему для бизнеса. Она отнимает энергию и лишает компанию ресурсов. Подобно раковой опухоли, она ненасытна и всегда требует "еще". Из-за этого "неправильный" размер — это изнурительная болезнь. Для ее лечения требуются радикальные меры, которые позволяют подогнать "правильный" размер бизнеса, т.е. войти в состояние, при котором имеющиеся ресурсы могут поддержать необходимые действия.

ЧТО СРАБОТАЕТ, ЧТО НЕТ

Естественная реакция менеджмента компании "неправильного" размера — попытаться поднять продажи до объема, который необходим для поддержки гипертрофированной функции. Другими словами, руководство планирует "рост", благодаря которому, как оно надеется, установится баланс.

И снова примером может послужить компания American Motors. С конца 1950-х гг. она несколько раз пыталась увеличить объем продаж. Весной 1972 г. компания снова объявила о том, что планирует привлечь к работе новых, сильных дилеров и поднять уровень продаж до 600 тыс. автомобилей в год, т.е. почти вдвое больше текущего объема. Подобная стратегия могла бы сработать, но ситуация складывается не в ее пользу. Чтобы достичь объемов продаж, при которых компания может стать жизнеспособной, необходимо увеличить расходы, мешающие этой жизнеспособности бизнеса, — и это наглядно видно на примере компании American Motors. Но вот как раз этого бизнес не может себе позволить. Вполне вероятно, что от такой стратегии придется отказаться, причем зачастую именно тогда, когда она начинает приносить первые плоды.

Возможно, у компании нет иного выбора, как испробовать подобную стратегию. Но это стратегия отчаяния. К ней стоит прибегать только в крайнем случае. К сожалению, большинство менеджеров считают ее единственной существующей стратегией, единственной, которой можно снова и снова пользоваться, независимо от того, дает ли она какие-либо результаты.

Однако на самом деле существуют три стратегии, с помощью которых можно решить данную проблему.

Первая, самая сложная, но в то же время и, наверное, самая действенная — это попытаться *изменить природу бизнеса*. Бизнес "неправильного" размера — это бизнес, который не занимает правильную экологическую нишу, необходимую для выживания и процветания. Согласно первой стратегии, которую стоит обдумать, нужно изменить характер бизнеса, чтобы выделить его на фоне

остальных.

При сравнении компаний American Motors и Volkswagen становится понятно, в чем разница между "неправильным" размером из-за отсутствия отличительных черт и "правильным" размером благодаря наличию определенной экологической ниши. В объемах продаж на американском рынке в середине 1960-х гг. компания American Motors по-прежнему имела значительное преимущество. Но American Motors, предлагающая те же машины, что и "Большая тройка" тому же американскому покупателю, оказывалась в состоянии открытой конкурентной борьбы с продукцией компаний General Motors, Ford и Chrysler, поэтому вынуждена была нести схожие затраты на ежегодные изменения в моделях. В отличие от нее компания Volkswagen в этот момент предлагала только модели Beetle и Minibus. У этих автомобилей не было конкурентов в Детройте. Они не заставляли потребителей выбирать новые машины. Модель Beetle покупали те, кто в противном случае приобрел бы подержанный автомобиль. Кроме того, в то время на американском рынке не было машины, которая бы конкурировала с моделью Minibus. Компания Volkswagen не предлагала ежегодно менять модели, а вместо этого подчеркивала, что ее модели оставались неизменными из года в год, что позволило обеспечить превосходное качество обслуживания американских потребителей за счет минимального количества запасных деталей, а значит, и при минимальном расходе капитала. Но как все же можно из American Motors превратиться в Volkswagen?

Два урока, оба из одной отрасли, но каждый со своей стратегией, можно извлечь из истории о превращении компаний по производству искусственного шелка в разные бизнесы, когда после Второй мировой войны они вдруг заболели "неправильным" размером из-за появления нефтехимических текстильных волокон, прежде всего нейлона.

Прежде популярностью пользовались такие искусственные шелка, как вискоза. Крупные химические компании в значительной мере испытывали недостаток научных и технических знаний, чтобы также работать в данной отрасли. Производство искусственного шелка основывалось на древесной массе, о которой химические компании ничего не знали. И до

конца 1940-х гг. нефтяные компании совершенно не собирались входить в новую отрасль, в которой не использовался ни один вид их продуктов. С появлением нефтехимических волокон ситуация кардинально изменилась. Теперь химические компании вдруг приобрели технические знания, а также средства для проведения активных исследований. Для нефтяных компаний нефтехимические волокна стали очень привлекательным способом вывести свою продукцию, т.е. неочищенную нефть, на рынок. Кроме того, у них были необходимые денежные потоки в поддержку крупных инвестиций. Старые компании по производству искусственного шелка не могли конкурировать с намного более крупными химическими компаниями в сфере активных исследований. И все же им пришлось либо перейти к выпуску новых нефтехимических волокон, либо погибнуть.

Две лидирующие компании по выпуску искусственного шелка в Великобритании и США, Courtaulds и Celanese Corporation of America соответственно, утвердили свои позиции в качестве жизнеспособных бизнесов в отдельных экологических нишах, в которых они действительно занимали ведущее положение. Обе вернулись к "правильному" размеру. Но пришли они к этому с помощью разных стратегий.

Courtaulds прибегла к прямой интеграции, в основном за счет приобретений крупных потребителей текстильных волокон, т.е. производителей тканей. При этом компания гарантировала себе наличие рынка для собственных нефтехимических волокон, а также обеспечивала себя способностью использовать волокна других производителей и извлекать из них прибыль.

Компания Celanese Corporation of America осталась в первую очередь производителем текстильных волокон, а не текстильных тканей (хотя и она тоже делала некоторые приобретения среди производителей тканей). Но она разработала стратегию, согласно которой становилась предпочтительным каналом, по которому другие — особенно неамериканские — компании могли поставлять свои синтетические нефтехимические волокна на американский рынок. Другими словами, Celanese основывала свою стратегию на собственном маркетинговом преимуществе, которым такие иностранные гиганты, как Imperial Chemicals из Великобритании,

пользовались как средством завоевания ведущих позиций на рынке в США для применения результатов своих исследований, которые в противном случае остались бы крайне дорогостоящими.

Обе компании, по сути, использовали свои знания о рынках так, как это лучше всего подходило для их экономики. Стратегия Courtaulds не сработала бы в Соединенных Штатах Америки, где текстильная промышленность слишком велика и разнообразна, чтобы один внешний поставщик мог с помощью приобретений занять доминирующую позицию. В Великобритании, в свою очередь, стратегия Celanese также не была бы успешной, поскольку крупные небританские производители нефтехимических волокон, особенно американцы, предпочитают продвигать на мировой рынок собственную продукцию и неохотно бы согласились со стратегией, которую разработала и успешно применяла компания Celanese.

Из этих двух примеров видно, что стратегия изменения экономических характеристик одного бизнеса для преодоления болезни "неправильного" размера крайне сложна. Она чрезвычайно рискованна. Существует опасность не только потерпеть неудачу в своих усилиях, но и еще больший риск — добиться успеха лишь для того, чтобы выяснить, что на самом деле ничего, по сути, не изменилось. Сложнее всего сказать заранее, с помощью какой стратегии можно создать бизнес с новыми экономическими характеристиками, и какая стратегия сработает только в краткосрочной перспективе, а в долгосрочной, несмотря на первоначальный успех, лишь ухудшит ситуацию.

И снова наглядным примером послужит компания American Motors. Первой попыткой решить проблему "неправильного" размера была разработка в начале 1950-х годов автомобиля-компакта. Компакт— это уменьшенный вариант того, что прежде считалось стандартной машиной из Детройта, т.е. более дешевый, но вместе с тем и более приспособленный к оживленному движению и сложностям парковки в густонаселенных городах автомобиль с полным сервисом, который был для американской семьи таким же просторным, как и другие модели. Успех был мгновенным и в течение нескольких лет приносил компании American Motors значительный доход. Но это оказалось пирровой победой и в конечном счете лишь ухудшило положение компании. Оказалось,

что в компакте не было ничего такого, чего бы с легкостью не смогли повторить компании "Большой тройки". Эта модель вписывалась в их дилерскую систему, соответствовала их дизайнерским и инженерным знаниям, а также их производственным мощностям намного лучше, чем тем же аспектам в American Motors. Так и вышло, что, по сути, American Motors не добились ничего, а лишь создала рынок для "Большой тройки", рынок, для которого ее размер снова оказался "неправильным".

Оглядываясь назад, легко понять, что для компании American Motors выпуск автомобиля-компакта был ошибочной стратегией. Но вместе с тем легко увидеть, почему в конце 1950-х гг. такой автомобиль казался выходом для менеджмента American Motors и средством вернуть "правильный" размер бизнесу.

Любая компания, задумавшая трансформировать бизнес, чтобы излечиться от болезни "неправильного" роста, должна спросить себя не только: "Какова вероятность успеха?", но и "Будет ли первоначальный успех правильным решением?", "Не ухудшит ли он в конечном счете наше положение?" Другими словами, действительно ли он позволит нам надолго выделиться среди других?

СЛИЯНИЯ И ПРИОБРЕТЕНИЯ

Вторая стратегия, намного менее рискованная, — попытаться вылечить болезнь "неправильного" размера путем *слияния или приобретения*. И действительно, неправильный размер — это один из тех немногих случаев, когда стоит всерьез задуматься о слиянии или приобретении. Повторюсь, проблему нельзя, как правило, решить с помощью роста изнутри. Для этого необходим "квантовый скачок". И добиться его можно как раз с помощью слияния или приобретения.

Однако целью такого слияния или приобретения не должен быть объем как таковой. Нарращивать дополнительный объем на ошибочном основании — значит, напрашиваться на неприятности. Цель заключается в том, чтобы попытаться найти недостающую деталь, добавив которую можно получить единое целое. Цель — найти бизнес, который тоже страдает от "неправильного" размера, но

по противоположным причинам. Если для того, чтобы остаться в бизнесе, компании нужна обширная система распределения или активные исследования, ей необходимо искать бизнес со слишком разветвленной производственной линией, не соответствующей его системе распределения или объему исследований. Вместе с тем, чтобы решение оказалось правильным, производственные линии обеих компаний должны быть совместимы, т.е. нужно, чтобы для них можно было использовать одну и ту же систему распределения или исследовательские программы.

Следовательно, стратегия слияний и приобретений требует понимания причин, по которым бизнес страдает от "неправильного" размера. Но если они поняты правильно и найти правильный объект слияния или приобретения легко, то лечение, скорее всего, будет быстрым и полноценным.

ПРОДАЖИ И ДРОБЛЕНИЕ

Последняя стратегия для бизнеса с "неправильным" размером — это *продажа, дробление или систематическое сужение*. Подобная стратегия обычно кажется менеджменту такой неприятной, что ее никогда всерьез не рассматривают. Однако у нее самые большие шансы стать успешной. В любом подходящем случае использовать нужно именно ее.

Придерживаться подобной стратегии нужно всякий раз, когда "неправильный" размер явился результатом расширения сильного и стабильного основания лидерства во множество маргинальных сфер. Бизнес среднего размера, который сам лишает себя стабильности из-за создания многочисленных "плацдармов", которые не имеют под собой твердой почвы, должен ослабить усилия и отозвать все силы. Он должен признать, что совершил ошибку. Эта стратегия подходит не только для малого и среднего бизнеса, она в равной мере важна и для большого бизнеса, который по какой-то причине оказался в маргинальной области, в которой страдает от "неправильного" размера.

В начале 1970-х годов компания General Electric продала свой компьютерный бизнес Honeywell. Оказалось, что это бизнес

"неправильного" размера. Он был слишком большим и подходил только для активной конкуренции на основных компьютерных рынках, но вместе с тем он был и слишком маленьким, чтобы представлять серьезную опасность для компании IBM. После объединения с Honeywell, которая к этому времени уже превратилась в успешного производителя малых и средних компьютеров, вновь созданная компания получила сильную поддержку в области исследований, невероятные возможности в сфере сбыта, столь необходимые в компьютерном бизнесе, и огромные капитальные инвестиции. Если бы компания General Electric осталась бездейственной, когда для ее компьютерного бизнеса был покупатель, и прождала бы еще пару лет, то ей, как и ее ближайшему конкуренту на компьютерном рынке — компании RCA, — пришлось бы закрыть свой компьютерный бизнес и понести огромные убытки.

В своем эссе "О неправильном размере" Дж.Б. С. Халдейн в 1928 г. сделал вывод, что понятия "малый" и "большой" ничего не значат для биологических организмов. Важен правильный размер, будь то для маленького термита или для большого слона, ведь оба эти вида чрезвычайно успешны. То же можно сказать и о компаниях. Абсолютный размер сам по себе не является индикатором успеха и достижений, не говоря уже о компетенции менеджмента. Главное здесь — "правильный" размер.

МОЖЕТ ЛИ КОМПАНИЯ БЫТЬ СЛИШКОМ БОЛЬШОЙ

Вопрос о том, может ли компания стать слишком большой и неуправляемой, очень стар. Нет сомнений в том, что компания может стать слишком сложной. Более того, некоторые из современных многонациональных конгломератов, очевидно, находятся на грани того, чтобы выйти из-под контроля. Но сама по себе величина, похоже, не слишком влияет на управляемость. Не менее важна в этом отношении наша способность структурировать и организовать работу менеджмента.

Но это не означает, что не существует предела, за которым размер не становится неуправляемым. Я лишь хочу сказать, что обычная компания, будь то производственная или сервисная, еще не

дошла до него. Но с другими организациями это уже, несомненно, случилось.

НЕУПРАВЛЯЕМЫЙ СЕРВИСНЫЙ ИНСТИТУТ

Один из примеров — современное оборонное учреждение с огромным влиянием, например, в Соединенных Штатах Америки. В конце 1940-х гг. оно вполне обоснованно унифицировало американскую военную службу или, по крайней мере, унифицировало контроль над ней. По существу, иного выхода не было. Но получившийся в результате монстр оказался настолько огромным, что просто не поддавался контролю. Более того, мысль, которую, как говорят, полушутя высказал об армии первый министр обороны Джеймс Форресталь, на самом деле оказалась правильной: "Задача вооруженных сил США в мирное время — разрушить министерство обороны".

Мы знаем, что когда в больнице насчитывается больше 1000 мест, она все больше выходит из-под контроля. И очень крупные больницы — например, такие монстры среди нью-йоркских медицинских учреждений, как Bellevue и Kings County, которые могут принять от 3 до 4 тыс. стационарных больных, — уже слишком велики для эффективного менеджмента и качественного обслуживания пациентов.

Но существуют бизнесы, которые слишком велики и просто не вписываются в лимит, необходимый для того, чтобы оставаться управляемыми. Чаще всего они встречаются среди сервисных учреждений, таких как консалтинговые, аудиторские и рекламные компании.

Крупная многонациональная аудиторская фирма, 5-6 тыс. сотрудников которой трудятся в более чем 120 офисах, разбросанных по тридцати или сорока странам, уже неуправляема. Все больше и больше руководителей тратят все больше и больше времени, пытаясь координировать, администрировать и удержать в едином целом эту огромную толпу специалистов, каждый из которых, предположительно, должен самостоятельно выполнять свою работу и вместе с тем соответствовать профессиональным стандартам. То же можно сказать и об очень больших консалтинговых

фирмах или рекламных агентствах с офисами в тридцати-сорока странах, обслуживающих как многонациональных, так и местных клиентов.

Обслуживание бизнеса зависит от способности руководства подавать личный пример и вместе с тем знать, что происходит. Но невозможно служить примером для 6 тыс. сотрудников, работающих во многих странах. Невозможно напрямую работать над 400-500 консалтинговыми заданиями или в специальных командах, каждая из которых должна быть в состоянии выполнять собственную работу без особого надзора, но вместе с тем делать это высококачественно.

Поэтому в сервисных фирмах к вопросу о предельном размере нужно подходить особенно серьезно. И задолго до того, как этот предел будет достигнут, сервисной фирме разумнее всего было бы разделиться на ряд независимых и конкурирующих фирм. Каждая из таких "дочерей", скорее всего, добьется большего, чем тяжеловесная материнская компания.

Сервисный персонал компании или сервисного института тоже может — причем очень просто — стать слишком большим и неуправляемым, поэтому не сможет функционировать. Подобно сервисной фирме в бизнесе, они зависят от компетентности, знаний и внимания ограниченного числа первоклассных профессионалов. Разросшийся сервисный персонал либо теряет свои личностные качества, либо будет настолько занят собственным управлением, заботясь о внутреннем функционировании и своих частных проблемах, что уже не сможет предоставлять услуги.

Примером послужит обширный сервисный персонал, который сформировали у себя некоторые конгломераты для накопления опыта и достижения лидерства в определенных сферах — например, в производстве, — во множестве своих дочерних предприятий, каждое из которых занято в собственной отрасли и снабжает собственный рынок. Например, в один такой конгломерат входит около 300 разных "бизнесов", от довольно маленьких до очень больших, от товаров широкого потребления (например, пекарни, готовящие хлеб) до высокотехнологичных направлений бизнеса или компаний, занятых исключительно обслуживанием, например доставкой. Персонал, обслуживающий производство, насчитывает 900 человек — слишком много для того, чтобы каждый из них был действительно первоклассным специалистом,

способным самостоятельно направлять и руководить. И действительно, из 900 человек почти одна треть не занималась никакой сервисной деятельностью, а лишь администрировала остальных. И все же такой персонал слишком обширный, чтобы оставаться управляемым, — постоянно возникает путаница, трения, то и дело проводятся нескончаемые совещания, чтобы обсудить, какую работу выполнять, когда, где и как, — а для самой работы времени остается совсем мало. Вместе с тем персонал слишком мал, чтобы эффективно обслужить клиента. В такой работе человек должен прежде всего хорошо знать особенности производственного процесса, который использует клиент, но никто не сможет изучить 300 процессов. Кроме того, чтобы качественно обслужить клиента, нужно посвящать несколько дней в год исключительно решению его проблем. "Производство", как компания понимает этот термин, делится почти на двадцать "поддисциплин", от сборки до сроков изготовления. Чтобы посвятить пять дней в году одному клиенту — а это лишь необходимый минимум, — понадобился бы персонал, по крайней мере в три раза больше существующего, со всеми вытекающими отсюда последствиями. В своем теперешнем виде сервисный персонал может лишь выпускать докладные записки, проводить официальные презентации и писать теоретические доклады о "принципах составления сроков изготовления", дублирующие материал существующих книг по менеджменту.

Другими словами, учреждения тоже могут быть слишком большими. Но в том, что касается отдельных *бизнесов*, пока не было примера компании, которая бы вышла за пределы управляемости, подобно министерству обороны США, гигантской больнице, многонациональной аудиторской фирме и сервисному персоналу в конгломерате. Особенно в тех случаях, когда можно применить принцип децентрализации (см. главу 46), даже крупные бизнесы в конечном счете остаются в рамках управляемости.

ОПТИМАЛЬНЫЙ ВАРИАНТ

Но все же существует и оптимальный предел — его легко могут достичь некоторые компании-гиганты, — после пересечения которого

дополнительный размер больше не повышает производительность, а лишь вредит ей. Другими словами, оптимальный размер может быть намного меньше максимального. И такому бизнесу можно посоветовать задуматься о разделении на несколько компаний.

Отличным примером уже три четверти века остается гигант американской сталелитейной промышленности U.S.Steel. Результаты работы компании были намного хуже, чем у ее конкурентов поменьше. Оптимальный размер для американской сталелитейной промышленности, судя по эффективности компании, за которую можно принять либо прибыльность, либо лидерство в сфере инноваций, — это размер таких компаний, как Armco, Republic или Inland Steel, которые, хотя и являются действительно крупным бизнесом, тем не менее, составляют не больше трети размера U.S.Steel.

Очень большие компании должны протестировать себя и отыскать тот предел, после которого дополнительное увеличение уже не оказывает эффекта масштаба, а, напротив, наносит вред. Когда наступает тот момент, когда размер сокращает доход конкретной фирмы? Именно тогда на менеджмент возлагаются надежды сотрудников, акционеров, общественности, чтобы руководство не стремилось к росту, а продумывало варианты рождения новых независимых бизнесов, у которых снова появится возможность развиваться и извлекать пользу из эффекта масштаба.

Одна сервисная организация с успехом справилась с такой задачей. В Университете Торонто в Канаде в 1960 г. решили, что не будут принимать больше 15 тыс. студентов. Тогда же они поняли, что в провинции Онтарио существует потребность в развитии университета. Поэтому была разработана систематическая программа открытия новых университетов, предоставления для них кадров и вспомогательного персонала на первые несколько лет, выделение субсидий в течение короткого периода времени, которые прекращаются после первого выпуска специалистов. Новые учреждения, например Йоркский университет (похожий на Университет Торонто, но только в другой части города), продемонстрировали большой энтузиазм. Они очень быстро

превратились в учебные заведения со своими характерными особенностями и образовательной философией, благодаря чему у студентов провинции Онтарио появился выбор между различными подходами к высшему образованию.

Однако в бизнесе подобные стратегии пока встречаются очень редко.

Ближе всего подходит стратегия компании Johnson&Johnson в Нью-Брунсуике, штат Нью-Джерси. Этот производитель медицинских и гигиенических препаратов давно придерживался правила основывать "новую компанию", как только новая производственная линия или новый рынок достаточно разрастутся. Согласно этому методу, компания могла удерживать размер бизнесов в разумных пределах, что делало их вполне управляемыми. И все же сама Johnson&Johnson смогла превратиться в действительно большую многонациональную компанию, одну из наиболее производительных и прибыльных.

КОМПАНИЯ, СЛИШКОМ БОЛЬШАЯ ДЛЯ СВОЕЙ СРЕДЫ

Но основная проблема компаний в бизнесе возникает не внутри. Это не управляемость, а отношения разросшейся компании со своей средой.

Любая компания уже слишком велика, если она больше не может вести дела и принимать управленческие решения в интересах компании, своих акционеров и сотрудников, поскольку ее размер ограничивает свободу действий. Она уже слишком велика, если ради блага общественности или из страха перед ее реакцией вынуждена поступать неправильно, делая то, что, как понимает само руководство, лишь навредит бизнесу.

Один пример — это General Motors. Изнутри GM, несомненно, вполне управляема. Но начиная примерно с середины 1920-х гг., т.е. с тех пор, как компания стала лидером американской автомобильной промышленности и завоевала больше половины американского рынка, руководство GM знает, что компания не сможет и дальше увеличивать свою долю на рынке, не навлекая на себя неприятности. Во многом именно по этой причине компания, отчетливо понимая

риск, которому подвергается, решила не конкурировать с небольшими автомобилями, импортируемыми из-за рубежа, когда они впервые появились в 1950-1960-х гг. Компании GM не имело смысла пытаться увеличить свою долю на рынке. Более того, у нее были все основания сохранять уже имеющуюся долю без изменений, т.е. намного ниже 60 % (это и так уже было намного больше, чем сочло бы разумным прежнее руководство компании). В результате GM уступила часть рынка дешевым иностранным автомобилям и сконцентрировалась на средних и дорогих машинах, которые, несомненно, являлись намного более прибыльными сегментами рынка. Но это также означало, что на внутреннем американском автомобильном рынке не было настоящего лидера, благодаря которому на нем обострялась бы конкурентная борьба. К началу 1970-х годов, когда импорт начал угрожать Детройту, т.е. американскому балансу платежей, а значит, и положению Америки в мировой экономике, он занимал уже такую обширную часть рынка (сначала это была немецкая продукция компании Volkswagen, затем автомобили из Японии), что противодействие ему стало почти невыполнимым.

Это не просто непредусмотрительность. Очень многие, даже в самой GM, уже в 1940-х гг. понимали, что, владея 50% рынка, компания стала слишком большой, и это начинает ей вредить. Некоторые молодые сотрудники в главном офисе GM всерьез начали обсуждать возможность отделить производство автомобилей Chevrolet в самостоятельную компанию. И сама компания Chevrolet уже была бы довольно большой, имея около 25% на американском рынке, т.е. больше, чем Ford или Chrysler.

Тем не менее топ-менеджмент GM считал одно лишь упоминание об отделении Chevrolet вероломным предательством. В слишком большой компании гордость всегда будет мешать принятию разумных решений.

Существует довольно много компаний намного меньшего размера, чем GM, которые уже слишком велики для своего региона. Очень многие компании не могут делать то, что, как понимают и они сами, и их руководство, как раз и нужно делать, просто потому, что в отношениях с окружающей действительностью их ограничивает размер.

Типичный пример — это компания, возможно, сравнительно небольшая, которая является ведущим работодателем в определенном регионе. Любая компания, считающаяся главной опорой на своей территории, уже слишком велика. Она больше не может действовать свободно. У нее есть только два выхода: или стать "родителями" округа, взяв на себя ответственность за ее благополучие, культурную жизнь и структуру, или превратиться в "урода", тирана, автократа, задиру. И граница между этими двумя состояниями крайне размыта. Вчерашний благодетель очень быстро может превратиться в сегодняшнего злодея. Спорным остается вопрос, для кого вреднее быть слишком большим — для благодетеля или задиры.

Любая компания, которая вдруг начинает утверждать: "Мы не можем этого сделать, как бы необходимо это ни было, из-за того влияния, которое это окажет на наш регион", уже слишком велика. Если она и дальше будет разрастаться, то принесет в жертву интересы не только бизнеса, но и округа, ради тщеславия и стремления руководства к власти. А это предательство доверия к руководству. Компания может быть довольно маленькой, ведь важен лишь ее относительный размер. Регион с одной компанией, одним работодателем — это вредно как для компании, так и для самой округа.

Меньшее, что нужно такой компании, — не расширяться на данной территории, не ухудшать ситуацию. Это не социальная ответственность, а ответственность перед бизнесом.

Компания, добывающая природные ископаемые, такие как медь или нефть, не имеет выбора. Она должна находиться там, где есть эти ресурсы. Если отсюда обязательно следует, что такая компания должна быть непременно большой, то остается вопрос, как уменьшить воздействие. Саму ситуацию исправить нельзя. У компании Anaconda нет иного выбора, как быть слишком большой в г. Батт, штат Монтана. Именно там находятся залежи меди. У нефтяных компаний нет иного выбора, как быть слишком большими в арабских странах Персидского залива. Именно там находятся месторождения нефти. Но компании в других отраслях, занимающиеся производством, сбытом, финансовыми и другими услугами, не могут оправдываться этим. Как только

компания понимает, что регион стал настолько зависим от нее, что это серьезно влияет на свободу ее действий и ее деловые решения, для ее же собственного блага, как и для блага региона, ей лучше прекратить увеличиваться в размерах и попытаться ослабить, хотя бы постепенно, взаимозависимость между бизнесом и средой. Чтобы вернуться к управляемому размеру, действовать нужно эффективно, поскольку компания слишком большого размера в определенной ситуации просто неуправляема.

Может быть и так, что компания слишком велика для определенной экономики. И японское, и французское правительство вынуждают компании своих стран — например, в сталелитейной и химической отраслях — к слиянию, чтобы они могли конкурировать в условиях мировой экономики и не уступать многонациональным корпорациям. В результате появляются компании, которые все равно слишком малы, чтобы конкурировать на мировом рынке. И вместе с тем они слишком велики для экономики своих стран. От них зависит так много человек, что никакое правительство не позволило бы им испытать кризис или уменьшить размер, тем самым сократив число рабочих мест. Но все же если в бизнесе и есть что-то предсказуемое, так это тот факт, что любая компания рано или поздно испытывает трудности. Если и когда такое случится, французское и японское правительства будут вынуждены субсидировать эти свои творения и в конечном счете взять над ними контроль. Стоит ли говорить, что подобный шаг не улучшит их положение и не спасет компанию. Он лишь превратит экономическую проблему в очень серьезную политическую. И снова корень зла — в гордыне, но в данном случае не менеджмента, а правительства.

Бизнес "неправильного" размера — либо слишком маленький для рынка или для важнейших направлений деятельности, которые ему необходимы, либо слишком большой для среды, региона или экономики — это одна из самых сложных проблем, с которой может столкнуться современный топ-менеджмент. И сама по себе она не решится. Для ее устранения нужны мужество, целостность, вдумчивость и целенаправленные действия.

ПОТРЕБНОСТЬ В РАЗНООБРАЗИИ

Каждый должен заниматься своим делом! — Опасность сложности — Диверсификация: миф и реальность — Закон Мерфи и закон Друкера — I.G.Farben - Урок Litton — Ошибка управления активами — Супермен смертелен — Зачем нужна диверсификация — Внутренние причины — Нам нужно что-то новое — Опасность излишней специализации — Правило музыканта — Пример Merck's — Прямая и обратная интеграция — Как сделать центр затрат центром прибыли — J.Luons и Heineken — Внешние причины — Слишком маленькая экономика — Бельгия как прототип — Опыт Калифорнии — Диверсификация путем экспансии на рынок — Влияние налогообложения — W.R.Grace — Новый массовый рынок инвестиций и карьерный рост — Правильная и неправильная диверсификация — Диверсификацией надо управлять — Требуется центр единства

Каждый должен заниматься своим делом! Эта старая истина и сегодня звучит как разумный совет. Чем менее разнообразен бизнес, тем более он управляем. Простота гарантирует ясность. Люди могут понимать собственную работу и видеть ее взаимосвязь с результатами и эффективностью в целом. Усилия в основном будут сконцентрированными. Ожидания можно четко определить, а результаты легко увидеть и оценить.

Чем проще бизнес, тем меньше возникает проблем. А чем он сложнее, тем сложнее увидеть, что что-то идет не так, и вовремя принять меры. Сложность создает проблемы коммуникации. Чем сложнее бизнес, тем больше выделяется разных уровней управления, тем больше специальных координаторов, документов и процедур, совещаний и задержек с принятием решений.

И все же уже давно распространено мнение, что бизнес, занимающийся разными сферами деятельности, скорее добьется

успеха, чем бизнес, сконцентрированный на одном направлении. Это мнение — абсолютный миф, который опровергается множеством доказательств.

Никогда вера в диверсификацию как в панацею от всех бед не была так крепка, как в 1950-1960-е годы. И тем не менее все истории об успешных компаниях в этот период — это истории вовсе не о диверсифицированных фирмах, не говоря уже о конгломератах. В США это были IBM и Xerox, в Японии — Sony, Toyota и Honda, в Италии — Fiat, в Германии — Volkswagen, в Англии — Pilkington Glass. Иными словами, все это были компании с одним основным продуктом или производственной линией, одним главным рынком, одной главной технологией. История громкого успеха в шведской производственной сфере — это компания Atlas Copco, у которой тоже было одно основное направление деятельности — бурение твердых пород. Концентрация, а не диверсификация характерна для исключительных историй успеха и в других отраслях. Здесь можно вспомнить компании Sears Roebuck — в США, Marks & Spencer — в Великобритании, Donaldson, Lufkin & Jenrette, специализирующуюся на инвестициях, и банк Enskilda — в Стокгольме, занимающийся развитием нескольких основных отраслей в Швеции. Лондонский аукцион произведений искусства Sotheby и такие издательства, как Bertelsmann в Германии и Prentice-Hall в Соединенных Штатах Америки, все крупнейшие и быстро растущие компании — все это бизнес с одной четко поставленной задачей. Все они добились превосходства в какой-то одной сфере, на одном рынке, по сути, используя одну производственную линию.

Из опыта 1950-1960-х годов видно, что сложность бизнеса — это большой недостаток в конкурентной борьбе. Сложные компании, несмотря на свой размер и значительные ресурсы, снова и снова подтверждали свою крайнюю уязвимость перед конкурентами из числа компаний, представляющих малый бизнес, концентрирующийся на одном рынке или на одной технологии.

Среди давно существующих организаций звездами также являются высококонцентрированные фирмы с одним рынком или одной технологией, например Eastman Kodak, GM и швейцарские фармацевтические компании.

Выдающиеся сервисные организации тоже склонны скорее к концентрации своих целей, чем к диверсификации. В США за последние тридцать-сорок лет примерами таких институтов являются Управление нью-йоркского порта, Управление ресурсами бассейна Теннесси, Rural Electrification и Управление государственного пенсионного обеспечения в начальный период своего существования. Каждое из них поначалу старалось заниматься одним видом деятельности. Но в 1950-1960-х годах "безумие диверсификации" поразило сервисные организации так же сильно, как и бизнес. В результате появились многосторонние университеты, готовые и даже стремящиеся заниматься любой, даже самой узкой научной проблемой, конгломератные агентства периода войны с бедностью, одновременно борющиеся со всеми социальными бедами, известными человечеству, агентства экологической безопасности, которые берутся за любую проблему окружающей среды, загрязнения или технологии. Такие новые организации располагали очень большим бюджетом. Они участвовали в блестящих интеллектуальных дебатах, в то время как их предшественницы стремились оставаться в тени и заниматься таким скучным делом, как выполнение своей работы. Однако все эти новые диверсифицированные или конгломератные сервисные организации добились очень немногого.

То же можно сказать и о сервисном персонале компаний. Наиболее успешны работники, занимающиеся одним делом, пытающиеся решать только одну проблему. Сильно диверсифицированные исследовательские лаборатории, стремящиеся работать во всех основных отраслях науки, редко получают хорошие результаты. Успех, судя по всему, приходит преимущественно к тем лабораториям, которые концентрируются на какой-то одной области, будь то антибиотики или металлургия.

Технари любят полушутливый закон Мерфи: "Если проблема может возникнуть, она возникнет". Но сложность подходит и под второй закон, который я, с вашего позволения, назову законом Друкера: "Если в одном месте что-то пошло не так, то проблемы сразу же возникнут повсюду". А если что-то идет не так, тогда в первую очередь нужно знать свой бизнес, понимать его, не терять с ним связи. Разнообразие и сложность, однако, означают, что один

человек не в состоянии знать весь бизнес, не может понимать его и не утратить связи с ним.

Существует лимит сложности, превысив который бизнес становится неуправляемым. Когда топ-менеджмент вынужден полностью зависеть от абстрактных понятий, таких как официальные отчеты, цифры и количественная информация, но уже не в состоянии видеть, знать и понимать бизнес, его реалии, сотрудников, окружение, клиентов и технологию, это означает, что бизнес стал слишком сложным и уже неуправляемым. Бизнес будет управляемым только в том случае, если топ-менеджмент может проверять получаемые оценки и информацию, т.е. абстрактные цифры, данные и отчеты, на конкретных примерах.

Информационная система может быть разработана как можно лучше, как можно полнее и как можно теснее связана с реальным временем. И все же она лишь отвечает на вопросы, которые уже задал топ-менеджмент. Она может сообщить лишь о том, что уже оказало какое-то воздействие, — т.е. только о вчерашнем дне. Ведь закодировать можно только прошлое, а каждый отчет — это шифр.

Новые достижения, которые действительно важны, по определению не способна охватить ни одна из существующих систем отчетности. К тому моменту, когда они проявятся в виде цифр, уже, возможно, будет слишком поздно. Если человек не понимает, что имеет истинное значение, если он не может сравнить свои ожидания с реальной действительностью, то события его просто ошеломят. Человек будет узнавать о проблемах, только когда они станут бедой. Он будет замечать возможности, только когда они уже упущены.

Компания Litton Industries стала первым конгломератом в США после Второй мировой войны. Ее создал и управлял ею невероятно способный человек с широкими познаниями в промышленности, который до этого превратил Hughes Aircraft в лидера военной электроники. Litton стал первым конгломератом, проповедовавшим управление организацией с помощью контроля, т.е. отчетов, данных и организованной информации. И вместе с тем Litton стал первым конгломератом, который оказался уязвимым перед лицом сложности и диверсификации. К тому времени, как топ-менеджмент компании узнал, что у их бизнеса по производству офисного оборудования возникли серьезные трудности, было уже слишком поздно.

ОШИБКА УПРАВЛЕНИЯ**АКТИВАМИ**

Самая грубая из всех ошибок, но вместе с тем и самая популярная в период активных слияний и приобретений в 1960-х годах — ошибка управления активами. Такой вид управления действительно существует, но он подходит исключительно для финансовой сферы — например, именно так определяет свой финансовый бизнес компания Donaldson, Lufkin & Jenrette, занимающаяся исследованиями рынка ценных бумаг, консультациями в сфере инвестиций, управлением портфелями инвестиций и взаимными инвестиционными фондами. В рамках каждого бизнеса тоже выделяется функция управления активами. Каждый бизнес должен следить за тем, чтобы его активы управлялись и применялись там, где можно получить результат. Но управление активами в том понимании, в котором оно применяется по отношению к некоммерческим организациям, — это лишь одна из функций, но не определение всего бизнеса.

Менеджеры по работе с активами, купившие операционный бизнес, выполняли полезную функцию, когда закрывали или продавали те элементы, которые потребляли огромные запасы активов, не принося дохода. Но сразу после этого они уже не знали, что делать дальше. Они не знали, как управлять бизнесом, — и бум управления активами закончился вполне предсказуемым крахом.

ИНВЕСТОР ИЛИ МЕНЕДЖЕР АКТИВОВ

Но способ сделать то, что обещали менеджеры активов, все же существует, но это скорее будет долгосрочная промышленная инвестиция, нежели ловкое управление активами.

Примером может послужить группа, которую создал в Англии лорд Ка-удри на базе семейной фирмы S.Pearson & Son. Группа Каудри получает неплохие дивиденды от исходного направления бизнеса — строительства. Она контролирует Lazards — один из ведущих коммерческих банков Лондона, а также газеты и журналы, например лондонский журнал Economist. И при этом каждое из этих

направлений бизнеса управляется отдельно, своей отдельной командой менеджеров. У каждого своя задача, свои цели, своя стратегия — и свои собственные результаты. Лорд Каудри и его подчиненные заседают в совете директоров. Они следят за тем, чтобы совет выполнял свои обязанности, т.е. просматривал основные планы и стратегии каждой компании и формировал команду топ-менеджеров, которая занималась бы своим делом и эффективно работала. Но они не управляют бизнесом. Прежде всего, они не делают вид, что владеют или управляют одной конгломератной компанией. Они инвесторы. Например, Каудри в энциклопедии *Who's Who* называет себя руководителем инвестиционной компании.

Точно так же Фридрих Флик в Германии (умер в 1972 году) был инвестором, контролирующим компании Mercedes-Benz, Feldmuehle, крупную газету и химическую компанию, крупного производителя специального оборудования и сталелитейную компанию. Хотя влияние Флика на них было огромным, он ими не управлял, а был одним из важных внешних инвесторов и прилежным членом совета директоров.

Члены семьи Меллонов из Питтсбурга тоже давно являются крупными и влиятельными инвесторами, сделавшими долгосрочные капиталовложения во многие компании, от Gulf Oil до Aluminum Company of America, но они никогда не были управляющими. И подобные отношения принесли огромную пользу как самим Меллонам, так и группе их компаний.

Инвестиционная компания, которая ищет подходящий объект для инвестиций, приобретает в нем значительный вес, предоставляет консультантов и эффективных, прилежных членов совета директоров — это настоящий стабильный бизнес сам по себе. Однако это чисто финансовый бизнес.

Не менее ошибочной, чем вера в управление активами, является вера в супермена, который способен сделать то, чего не могут остальные, и поэтому может каким-то образом удержать контроль над бизнесом, занятым в десятках — или, как в одном случае, в нескольких сотнях — разных областей, от промышленности до электроники, от автомобилей, сдаваемых в аренду, до бытовых приборов, от компьютеров до отелей. Возможно, среди руководителей действительно существуют супермены, хотя убедительных

доказательств этому нет. Но, несмотря на все, что говорят их пресс-агенты, даже супермены смертны. И после их ухода заменить их невозможно. То, что может сделать только супермен, всегда нерационально, этого нельзя повторить.

Ничто не ведет компанию к успеху так уверенно, как концентрация на одном правильном бизнесе. И если организация занимается не своим делом, то никакая диверсификация не превратит ее в растущую компанию, точно так же, как человек со сломанной ногой не выздоровеет, если его заставить пробежать двадцать миль с грузом на плечах.

ЗАЧЕМ НУЖНА ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

Все вышесказанное может показаться очевидным. Но как же в таком случае объяснить такое стабильное упорство менеджмента, его стремление к разнообразию и сложности, по сути, обожествление им диверсификации?

Ответ на этот вопрос можно найти в истории. Группа компаний с наилучшими показателями включает в себя в основном предельно сконцентрированный бизнес с одним рынком или одной технологией, но и среди хуже всего работающих компаний найдется множество высококонцентрированных фирм, с одним рынком или одной технологией. Например, начиная с конца Второй, если не Первой, мировой войны к этой группе относятся железные дороги.

То же самое касается и компаний, работающих с традиционными материалами: сталью — в США и Западной Европе, углем, медью, алюминием во всем мире и т.д.¹

Диверсификация объясняется как внутренними, так и внешними причинами. Менеджмент должен их понимать, чтобы быть в состоянии управлять ими, а также управлять той степенью диверсификации, которая может оказаться необходимой и даже желательной для его бизнеса.

¹ Статистическое исследование взаимосвязи стратегии диверсификации и эффективности бизнеса выйдет вскоре после публикации данной книги. Это

Organizational Strategy: Analysis, Commitment, Implementation (Irwin, 1974), автор — профессор Уильям Гат. В работе рассказывается о результатах многолетнего изучения стратегий диверсификации и их последствий. Анализ Гата в полной мере охватывает все выводы, которые я сделал самостоятельно и представил в этой и двух последующих главах. Насколько я знаю, анализ Гата — первое четко задокументированное исследование данной важнейшей проблемы.

Сначала обсудим *внутренние причины*.

1. Одна из важных внутренних причин диверсификации бизнеса — психологическая. Люди устают снова и снова делать одно и то же, они хотят заняться чем-то новым, иначе работа превращается в рутину.

В фармацевтическом бизнесе постоянно повторяют: "Наши потребители, врачи, устают от одного и того же лекарства. Они используют его уже три года, им нужно что-то новое". Но, судя по рецептам, которые врачи выписывают на лекарства, интерес к ним не ослабевает. Устают именно торговцы, которым надоедает из раза в раз повторять одну историю, когда они приходят к врачу. Значит, это что-то новое нужно торговцам.

И это действительно очень серьезно. Более того, крайне желательно, чтобы каждая компания оставалась гибкой и хорошо работала, делая что-то новое и непривычное. Иначе у нее может атрофироваться способность к изменениям. И когда возникает необходимость в переменах, как это всегда рано или поздно бывает, компания не сможет осуществить даже минимальных, незначительных изменений.

Данная мысль доказывается противопоставлением двух крупнейших в Европе автомобильных компаний в послевоенный период — Volkswagen и Fiat. Volkswagen в течение пятнадцати лет наслаждалась феноменальным успехом своей модели Beetle, начиная с 1950 года, т.е. сразу после основания, и до конца 1960-х. Компания, конечно же, знала о незавидном крахе предыдущего универсального автомобиля периода Первой мировой войны, представленного машиной компании Ford — Model T. И все же автомобиль Beetle оставался неизменным, пока в конце 1960-х годов не появились первые признаки устаревания. Тогда компания Volkswagen вложила огромные деньги в разработку

многочисленных новых моделей. Но ни одна из них пока не добилась успеха на рынке.

Компания Fiat в начале эры автомобилизации тоже предложила универсальный автомобиль. Это была ее известная Model 500 — Topolino. Но с самого начала автомобильного бума в Европе эта компания систематически предлагала широкий диапазон моделей, от дешевого универсального автомобиля, практически не изменившегося преемника Topolino, до машин, цены на которые были уже выше средних. В течение десяти-пятнадцати лет, когда модель Beetle пользовалась феноменальным успехом, казалось, компании Fiat угрожает захват со стороны Volkswagen. Но когда популярность Beetle начала спадать, Fiat двинулась вперед. Компания постоянно сохраняла способность к новаторству и вместе с тем давала своим потребителям возможность выбора — стоит ли переходить к машинам побольше и подороже по мере того, как увеличивается доход и возрастает аппетит покупателей.

Преимущества концентрации всегда связаны с опасностью сверхспециализации. Каждый продукт, каждый процесс, каждая технология, каждый рынок в конечном счете устаревают. Объем продаж может все еще сохраняться или даже увеличиваться. Но прибыльность исчезает. Тогда вчерашний специалист может стать невостребованным.

Как и любую другую привычку, привычку к новаторству, т.е. делать что-то новое и необычное, нужно поддерживать на практике. Иначе способность работать по-новому не будет развиваться или — как это было когда-то с текстильной промышленностью, где раньше часто внедрялись инновации, — вообще исчезнет. Диверсификация — не только психологическая необходимость. Она нужна еще и для экономического выживания.

Но необходимо подходить к диверсификации очень осторожно, чтобы она не переродилась в дробление. Необходимость предоставлять торговцу фармацевтической компании новую тему для рекламы легко может превратиться в ненужное расширение ассортимента, которое уже не только путает, но и раздражает потребителя. Такое расширение ассортимента, к которому прибегают многие фармацевтические компании в Америке ради того, чтобы делать что-то новое, в значительной степени объясняет, почему медицинское сообщество США столь критично настроено

по отношению к компаниям, выпускающим лекарства.

Верное правило в этой области было много-много лет назад сформулировано музыкантами. Профессиональный и уважаемый пианист, как правило, будет добавлять к своему репертуару одну пьесу в год; раз в несколько лет он будет выбирать в качестве своей новой пьесы вещь, которая совершенно не похожа на его прежний репертуар, благодаря которому он сделал себе имя. Это заставляет его снова учиться, слушать старые и знакомые произведения в поисках чего-то нового, вместе с тем становясь еще лучшим пианистом. В то же время концертирующие пианисты уже давно знают, что, разучивая новую пьесу, они забрасывают уже известную. Существует ограниченное количество музыкальных произведений, которые способен превосходно исполнить даже самый великий пианист.

Как можно применить это правило в бизнесе, продемонстрировала одна американская фармацевтическая компания, которая много лет придерживалась систематического плана исследований и внедрения новых лекарств. Речь идет о компании Merck & Co.

В Merck не хуже, чем в любой другой фармацевтической компании, понимают, насколько важно, чтобы у торговцев было что-то новое. Но она не стремится уделять много времени и усилий для модификации существующей продукции. Компания нацеливается на ежегодный выпуск небольшого числа совершенно новых лекарств, которые представляют собой важное достижение в лечении заболевания. В результате у торговцев компании действительно есть новая тема для рекламы. Но еще один результат такой стратегии — истинная диверсификация, а не просто пролиферация продукции. Кроме того, компания Merck постепенно прекращает оказывать поддержку устаревшим лекарствам, которые уже не занимают ведущего положения на рынке. Эта стратегия, реализованная в конце 1940-х годов, позволила компании Merck, которая изначально была незаметным, почти маргинальным дистрибьютором запатентованных лекарств, превратиться в крупнейшего и успешнейшего производителя лекарств в Америке, а также в одну из самых новаторских компаний.

Прямая и обратная интеграция

2. Еще один фактор, требующий диверсификации, уже был описан в предыдущей главе — это "неправильный" размер. Диверсификация, т.е. расширение бизнеса в новые области, которое уравнивает уязвимость и слабость "неправильного" размера, не может решить всех проблем; это лишь один из способов их решения. И в том случае, если диверсификация применима, то это верный способ. В таком случае диверсификация становится наилучшей бизнес-стратегией.

С проблемами бизнеса "неправильного" размера тесно связана необходимость интегрироваться либо "назад", к предыдущим звеньям экономической цепи, например, для дистрибьютора — это производство, а для производителя — добыча сырья, либо "вперед", т.е. по направлению к рынку.

Компания Sears, Roebuck с объемом продаж в 10 млрд. долл. является на данный момент крупнейшим розничным торговцем в Америке. Но вместе с тем это еще и один из крупнейших американских производителей. Более половины того, что продает Sears, изготавливается производителями, у которых компания владеет контрольным пакетом акций, а иногда и является единственным владельцем. Такая обратная интеграция обычно объясняется желанием Sears контролировать свои источники поставок. Но более вероятным кажется ответ, который компания нашла в начале 1920-1930-х годов, когда появилась в качестве гиганта розничной торговли: поставщики не захотят работать с Sears, если не будут уверены в надежности отношений. Для большинства поставщиков Sears и уж тем более для самых успешных из них эта компания быстро становится их основным клиентом и главным, если не единственным, каналом на рынок. Поставщик поступил бы очень глупо, если бы не настоял на еще большей сохранности отношений, чем это предусмотрено контрактом. Без такого доказательства преданности Sears он, например, с трудом смог бы получить кредит или контракт на стороне. Разумный поставщик стремился бы упрочить отношения с Sears, если бы сама компания не настаивала на этом. Основной толчок для обратной интеграции компании Sears — это, несомненно, тот факт, что без нее компании грозила бы "болезнь" бы "неправильным" размером.

То же самое во многом относится и к обратной интеграции, возврата к сырью. Традиционное объяснение обратной интеграции — это страх перед утратой поставок. Производитель нефтяной продукции, бумаги, алюминия использует обратную интеграцию, потому что понимает опасность нехватки своего основного сырья, т.е. необработанной нефти, древесины или боксита. Но такое объяснение подозрительно, ведь уже давно была доказана ошибочность подобных опасений.

Успешная обратная интеграция создает более прибыльный бизнес.

Предприятие по очистке нефти, имеющее разветвленную дистрибуторскую сеть в виде заправочных станций, но испытывающее недостаток необработанной нефти, может решиться на применение обратной интеграции и приобрести поставщика необработанной нефти, поскольку в противном случае у этого предприятия окажется "неправильный" размер для получения прибыли. Прибыльным звеном экономической цепи, соединяющим нефтяную скважину с бензобаком автомобиля, может оказаться производство необработанной нефти. А может случиться, что только комбинация производства и сбыта нефти принесет настоящую прибыль, и оба этих направления в отдельности будут не цельным отдельным бизнесом, а лишь фрагментами более общего единого целого.

Именно так, похоже, рассуждала одна из крупнейших американских компаний по торговле нефтяными продуктами, Atlantic Refining, когда решила использовать обратную интеграцию во время слияния с производителем необработанной нефти, которому, в свою очередь, не хватало возможностей для очистки сырья и продажи, — с компанией Richfield Oil Company. Прямая интеграция должна исходить из тех же предпосылок. Компания Courtaulds (см. предыдущую главу), которая решила свою проблему "неправильного" размера с помощью прямой интеграции с текстильным производством, служит наглядным примером.

Интеграция — прямая или обратная — часто сама по себе способна решить проблему "неправильного" размера. Интеграция — это сложный процесс. Даже если компания, прибегающая к прямой или обратной интеграции, остается в той же отрасли, она вместе с тем выходит и в новые сферы, работать в которых ей раньше не

приходилось. Она диверсифицирует свою деятельность. Ей нужны новые умения. Она подвергается новому риску. Это оправдано, если помогает избавиться от огромного разрыва между затратами и доходами определенной фазы экономического процесса, частью которого является компания. Значит, решения, касающиеся интеграции, должны всегда начинаться с понимания структуры затрат и всего экономического процесса. Такая комбинация этапов экономического процесса, которая в долгосрочной перспективе позволит получить оптимальное соотношение между затратами и доходами, а также между возможностями и рисками — это и есть наилучший интеграционный баланс для компании.

3. Еще одна внутренняя причина, помогающая понять и оправдать диверсификацию, — это желание превратить внутренний центр затрат в генератор прибыли.

Компания J.Lyons & Company начинала как поставщик провизии для выставки, проходившей в Лондоне в 1890-х годах. Затем фирма быстро превратилась в сеть популярных ресторанов, в которых приличные блюда подавались по умеренной цене. К 1914 году ее "чайные" стали одним из фирменных знаков Лондона. Компания разрасталась и дальше, по-прежнему оставаясь на том же рынке, и занялась созданием больших ресторанов, известных Corner Houses, популярных отелей с низкими ценами и производством пищевых продуктов сначала для собственных ресторанов и отелей, а затем и для английского потребителя в целом. Она стала крупным производителем выпечки, чая и мороженого. Чтобы поддерживать эти направления деятельности, Lyons очень рано пришлось построить собственную прачечную — чайные, рестораны и отели нигде больше не могли получить подобные услуги нужного качества и, главное, в нужном объеме. Кроме того, компании нужно было создать собственный автопарк. Уже много лет эти два вспомогательных бизнеса являются самостоятельными прибыльными компаниями, предлагая услуги автоперевозчиков и прачечных широкому кругу коммерческих и промышленных потребителей.

Но даже прибыльный бизнес, который образовался из центра затрат, может сохраниться, только если действительно

вписывается в систему. Его нужно сохранять, только если он соответствует миссии и стратегии компании, только если служит ее рынку или использует ее технологию. В противном случае это приведет к распылению усилий.

Более того, вполне разумно будет отделить подобные бизнесы, выросшие из прежних центров затрат, и сделать их независимыми компаниями, хотя в целом они и вписываются в общую структуру. Один пример — компания Heineken, ведущий производитель пива в Голландии, которая по причинам, во многом похожим на причины диверсификации в компании Lyons, занялась финансами, а затем открыла собственные рестораны и кафе, после чего начала делать инвестиции в отели и автоперевозки. Но компания Heineken выделила эти побочные интересы, напрямую не связанные с производством и продажей пива, в отдельную инвестиционную компанию, которой Heineken владеет, но не управляет.

ВНЕШНИЕ ПРИЧИНЫ

Существует также ряд еще более важных и актуальных внешних причин, по которым компаниям нужна диверсификация.

1. Прежде всего, это давление экономики, которая может быть настолько мала и ограничена, что некоторые компании просто не могут перерасти свой малый размер. Вместе с тем экономика может быть настолько мала, что менеджмент компании может знать все ее грани и направления. На таком этапе развития экономики технология, скорее всего, будет доступна извне, рынок по-прежнему слишком мал, чтобы другие крупные компании сочли его многообещающим. Капитал на данном этапе развития тоже, скорее всего, приходит извне. Иностранному инвестору предпочтительнее работать с людьми, которые уже завоевали прочное положение на рынке и доказали свои предпринимательские и управленческие способности. В таких обстоятельствах бизнес сможет развиваться преимущественно посредством диверсификации.

Более того, это очень важная ступень экономического развития.

Классическим примером может послужить Бельгия, которая в начале XIX века была самой развитой в промышленном отношении

страной на европейском континенте. Принятая тогда модель существует до сих пор: одна предпринимательская и управленческая группа диверсифицируется во множество отраслей, каждая из которых производит продукцию для одного и того же ограниченного национального рынка. Та же модель повторилась полвека спустя при индустриализации Японии. Три-четыре группы стали основой управления. Их способность получать технологию из-за рубежа позволила им выйти во множество разных отраслей, каждая из которых долго была слишком маленькой и до начала этого столетия производила продукцию только для ограниченного местного рынка. В Бразилии та же модель появилась с началом индустриализации после Первой мировой войны. Например, в тот период семья Маттараццо начинала с одной фабрики по изготовлению макарон — возможно, это был первый промышленный бизнес в Бразилии, который являлся полностью местным, а не филиалом иностранной компании. Через тридцать лет, к началу 1950-х годов, Маттараццо контролировали обширную промышленную империю, состоящую из небольших компаний в разных бизнесах. Индия до сих пор в значительной степени использует ту же модель, при которой существуют две империи — Тата и Бирла, — обе занимающиеся самыми разными сферами бизнеса. Та же модель, согласно которой одна управленческая группа участвует в разных бизнесах в пределах ограниченного рынка, характерна для современной промышленности в таких странах, как Перу и Венесуэла.

Но такая же модель господствовала и в Калифорнии до начала Второй мировой войны, хотя с политической точки зрения Калифорния, естественно, уже давно была частью континентальной экономики, т.е. экономики Соединенных Штатов Америки. И все же до начала Второй мировой войны географическое положение и обширные расстояния обусловили определенную изолированность штата, благодаря чему Калифорния во многих отношениях образовала защищенный и вместе с тем ограниченный рынок.

Во многих случаях экономического развития диверсифицированная компания в условиях малой экономики, возможно, действительно является идеальным вариантом, но это

никак нельзя назвать неизбежной ступенью развития. Ни Швейцария, ни Голландия — а на тот момент население обеих стран было беднее и малочисленнее, чем в Бельгии, — не последовали подобной модели. Обе преодолели ограничения местных рынков, поскольку рано вышли на международный уровень.

Диверсификация в пределах ограниченной экономики в любом случае должна восприниматься как переходный этап.

Многие калифорнийские компании, появившиеся после Первой мировой войны для снабжения ограниченного рынка Западного побережья и зачастую основанные на технологиях, купленных или позаимствованных у крупных компаний с Востока или Среднего Запада, сегодня превратились в многонациональные компании, а некоторые (например, Avery Products, лидер по производству самоклеющихся этикеток и другой бумажной продукции) — в очень крупные корпорации. Другие стали национальными путем слияния с компаниями с Востока. А третьи регионалы либо исчезли, либо стали слишком незначительными.

Это объясняется тем, что диверсификация в пределах небольшой и ограниченной экономики становится ошибочной моделью по мере того, как рынок увеличивается. В Японии такая модель устарела еще до того, как из-за американской оккупации исчезли группы *zaibatsu*. В Бразилии отказались от этой модели после Второй мировой войны. Ведущие бразильские компании сегодня крайне концентрированы, например Volkswagen do Brazil или Sanbra, основной производитель растительного масла в Бразилии.

Если представленная модель используется и после того, как экономика начинает развиваться, то она, скорее всего, превратится в смиренную рубашку, мешающую росту как экономики, так и представленных в ней бизнесов. Модель диверсификации в пределах малого рынка, оказавшаяся столь успешной в Бельгии викторианской эпохи, несомненно, была одной из причин стагнации страны в XX веке и сложностей с созданием новых развивающихся бизнесов.

2. Нечто совсем иное — это диверсификация бизнеса, основанная на расширении рынка. Самый наглядный и важный пример на сегодня

— это многонациональная корпорация. Подробнее о ней речь пойдет в главе 59.

3. Не менее важной причиной, толкающей компанию к диверсификации, является технология. Технология по самой своей природе стремится разделиться на подвиды. То, что начинается как технология для одной продукции, производственной линии или рынка, вскоре превращается в целый ряд технологий, производящих самую разную продукцию для большого числа различных рынков.

И электрическая, и химическая промышленности были основаны в третьей четверти XIX века на двух-трех базовых процессах, в результате которых изготавливалось два-три вида продукции для двух-трех рынков. Электрическая промышленность основывалась на динамо-машине и электрической лампочке, к которым вскоре добавился уличный трамвай. У современной химической промышленности было три истока: взрывчатые вещества для добычи угля и строительства железных дорог, хлор, преимущественно для бумажной или текстильной промышленности, и красители для текстильной промышленности.

За двадцать пять лет эти технологии разрослись в целый ряд различных видов продукции и производственных линий для самых разных рынков. К 1900 году компании General Electric и Siemens, Hoechst в Германии и Brunner Mond (один из предшественников английской компании Imperial Chemical Industries) уже превратились в конгломераты в полном смысле этого слова. На сегодня крупнейшие компании по изготовлению электрических приборов и химикатов — это самые большие из всех конгломератов, превосходящие даже ИТТ по количеству разных направлений бизнеса, процессов, производственных линий и рынков, в которых они заняты.

Подобная диверсификация не запланирована, она возникла из того, что произошло во время испытаний в лаборатории или появилось на кульмане конструктора. Технология породила новую технологию, а за этим последовала диверсификация бизнеса.

Подобное динамичное развитие технологии характерно не только для материальных, т.е. технических сфер, но не менее

важно и в социальных технологиях и сфере услуг.

Современный коммерческий банк в Америке — это истинный конгломерат, если говорить о диапазоне предлагаемых им услуг. Судя по всему, его диверсификация достигла такой степени, что им уже трудно управлять. Но все же каждая из услуг появилась на основе других. Каждая возникла в результате новой способности предоставлять финансовые услуги с помощью имеющихся знаний, чтобы удовлетворять новые потребности старых клиентов или сделать старые услуги привлекательными для новых клиентов.

4. Еще один внешний фактор, который редко принимается в расчет экономистами, — это давление современного налогового законодательства.

Практически в каждой развитой стране налоговый кодекс предусматривает большие премиальные надбавки для компании, повторно вкладывающей капитал в собственный бизнес, не возвращая его инвесторам. Выплаченный капитал считается не выплатой, а распределением доходов, поэтому облагается соответствующими налогами. Следовательно, для инвесторов — да и для самой компании — намного выгоднее диверсифицировать деятельность с помощью капитала, который больше не нужен для первоначального, исходного направления бизнеса компании.

Идеальный пример — это причины диверсификации, превратившей компанию W.R.Grace & Co. из сравнительно небольшого бизнеса, занятого перевозками, торговлей и незначительным производством в малых странах вдоль западного побережья Южной Америки, в одну из крупнейших химических компаний США.

Каждый раз, когда в Европе начиналась война, в Латинской Америке всегда наблюдался невероятный приток денежных средств. Сырье и продукты питания, которые производит Латинская Америка, продаются в таких условиях по очень высоким ценам, а полученные деньги нельзя потратить на товары, изготовленные в развитых странах. Поэтому у компании W.R.Grace к концу Второй мировой войны скопились огромные суммы денежных средств. И диверсификация оказалась единственным способом уберечь деньги от посягательства

налоговиков.

Возможно, это экстремальный случай. Но в меньших масштабах те же налоговые обстоятельства лежат в основе многих решений относительно диверсификации, особенно если говорить о старых компаниях, работающих в стабильных или приходящих в упадок отраслях, в которых инвестиции в уже существующие направления бизнеса были бы экономически нецелесообразны.

Налоговое законодательство развитых стран, тем или иным способом наказывающее за возврат избыточного капитала инвесторам (например, американский налоговый кодекс позволяет подобное только при полной ликвидации бизнеса), — это мощный двигатель диверсификации. То, что компания GM не выделила в отдельный бизнес производство Chevrolet, тоже во многом объясняется налоговой системой. Естественно, налоговые законы разрабатывались отнюдь не с этой целью, совсем наоборот. Но тем не менее влияние современного налогового законодательства на промышленную концентрацию, появление конгломератов и размер бизнеса в любой стране было практически противоположным тому, во что верят и за что сегодня борются налоговики.

5. И, наконец, последняя важная причина, толкающая компанию к диверсификации, — это появление того, что я называю новыми рынками, рынками для инвестиций и капитала в качестве массового рынка, а также появление рынка занятости и карьерного роста как нового массового рынка (подробнее об этом см. эссе "The New Markets and the New Entrepreneurs" в моей книге *Men, Ideas and Politics*).

Инвестор массового рынка — а он совсем не похож на старомодного капиталиста — это тоже потребитель. Продукт, имеющий для него ценность, должен соответствовать его ожиданиям. Точно так же молодые образованные люди сегодня являются потребителями рабочих мест и карьеры на массовом рынке. А продукт, т.е. рабочие места и возможности для развития карьеры, которые предлагает работодатель, тоже должны соответствовать их ожиданиям и представлять для них ценность. И оба массовых рынка высоко ценят диверсификацию. Более того,

рост конгломератов и бум захватов конца 1960-х годов в значительной степени оказались первой реакцией на требования и ожидания этих новых массовых рынков. Как и любая первая реакция на новые проблемы, они оказались ошибочными. Но требования этих новых массовых рынков сохраняются, и их нужно удовлетворять. А сделать это, по большому счету, можно только с помощью диверсификации.

В целом диверсификация — очень сложное явление. Независимо от того, насколько предпочтительной может быть чистота концентрации, всем биз-несам нужно обдумать вопрос, нужно ли им прибегать к диверсификации и как именно это сделать.

Одни причины, вынуждающие компании к диверсификации, могут предоставить ей весьма выгодные возможности. Другие несут в себе большую угрозу. Некоторые, например налоговое законодательство, вознаграждают за ошибки и наказывают за правильное поведение. Иными словами, на определенных этапах развития компании диверсификация может быть необходима. В других случаях она может быть очень желательной. А в третьей ситуации диверсификация может быть соблазном, которому ни в коем случае нельзя поддаваться.

Правильная и неправильная диверсификация

Реальность четко свидетельствует о том, что существует как *правильная*, так и *неправильная диверсификация*². В результате правильной диверсификации появляются компании, способность которых эффективно работать очень высока. Она практически равна лучшим показателям высококонцентрированных компаний с одним рынком или одной технологией. Неправильная диверсификация приводит к появлению фирм, которые работают ничем не лучше фирм с одним рынком или одной технологией, концентрирующейся на неправильном направлении бизнеса.

² Об этом тоже говорится в исследовании профессора Уильяма Гата, которое упоминалось выше.

И в любом случае разница между ними состоит в том, что эффективно диверсифицированная компания имеет *общий центр единства* со своим бизнесом или с направлениями бизнеса.

Отсюда следует, что диверсификацию нельзя ни игнорировать, ни рекомендовать. Поэтому основная задача топ-менеджмента заключается в том, чтобы решить, какая именно диверсификация и в какой степени нужна его компании, чтобы извлечь максимальную пользу из ее преимуществ и получить наилучшие результаты благодаря имеющимся ресурсам.

Исходной точкой должен быть вопрос: "Какая *минимальная* диверсификация нужна этой компании для выполнения своей миссии, достижения

поставленных целей, сохранения жизнеспособности и процветания?" Но вместе с тем задать нужно и следующий вопрос: "Какова *максимальная* диверсификация, которую мы сможем выдержать, т.е. наибольшая сложность, которую способна вынести данная фирма?" Как правило, оптимальный вариант будет находиться где-то посередине двух крайностей. Чем ближе бизнес сможет подойти к необходимому минимуму, тем проще им будет управлять. Все доказательства говорят скорее в пользу тех, кто стремится к большей концентрации, чем к усилению диверсификации.

Независимо от того, насколько желательна концентрация, ее, возможно, придется приводить в соответствие с диверсификацией. Иначе она может превратиться в сверхконцентрацию. Однако, независимо от того, насколько желательна — или даже неизбежна — диверсификация, она *должна* согласовываться с концентрацией. В противном случае она превратится в дробление и распыление. Простота и сложность нужны организациям в равной мере. Они ведут бизнес в противоположных направлениях, однако нельзя допускать конфликта между ними, их нужно синтезировать. Управление разнообразием путем внедрения его в общий центр единства — вот задача топ-менеджмента; причем она одинаково важна и для малого, и для среднего, и для большого бизнеса.

ЕДИНСТВО - В РАЗНООБРАЗИИ

*Два центра единства: рынок и технологии —
Предупреждение: рынок определяют не производители, а
потребители — Риск рыночной диверсификации —
Потребность в бизнес-стратегии — GM и British Leyland —
Технологии как общий центр единства — Несколько базовых
правил — Технологии должны быть конкретными —
Технологии должны иметь характерные особенности —
Технологии должны быть существенными — Стратегии
диверсификации на базе технологий — "Расширенная
технологическая семья" — Устарела ли она — Ее ограниче-
ния — Что не работает — Двухосевая диверсификация —
Контрциклическая диверсификация — Иллюзия финансового
синергизма — Диверсификация ради диверсификации —
Диверсификация с целью излечения от слабости —
Важность "совпадения темпераментов"*

Есть только два способа, как превратить разнообразие в единство. Компания может быть крайне диверсифицированной и в то же время обладать фундаментальным единством, если ее направления бизнеса и технологии, продукция и производственные линии относятся к общему, единому *рынку*. Компания также может быть крайне диверсифицированной и при этом обладать основополагающим единством, если ее направления бизнеса, рынки, продукция и производственные линии попадают под воздействие общей *технологии*. Как общий рынок, так и общая технология обеспечивает первоочередное требование к достижению единства — общий язык в рамках всей организации. Благодаря им возможным становится взаимопонимание между разными людьми и подразделениями.

Из этих двух вариантов успех скорее обеспечит единство через унификацию рынка.

Компания Pepsi-Cola осталась на своем рынке, когда купила

Fritolay, компанию по производству закусок, — ведь безалкогольные напитки тоже, по сути, относятся к закускам. Coca-Cola не вышла за пределы своего рынка и тогда, когда купила компанию Minute Maid, которая первой начала выпускать замороженный апельсиновый сок. Unilever и Nestle, две гигантские корпорации, производящие самые разные наименования потребительских товаров в Европе, работают на рынке консервированных продуктов и полуфабрикатов во многих странах. Но любой бакалейный магазин или супермаркет является потребителем всей их продукции. Точно так же и компания Procter & Gamble не вышла за пределы своего рынка, выкупив крупного регионального производителя кофе. Фирма Michelin, старейший в мире производитель автомобильных покрышек и пионер в области выпуска надувных шин, тоже диверсифицировала свою деятельность в пределах своего рынка — автомобильного, — когда занялась туристическими перевозками.

При условии истинной целостности рынка технологии могут быть самыми разнообразными и все же не дать той степени диверсификации, при которой она ведет лишь к дроблению и излишней сложности бизнеса.

Так, одна крупная фармацевтическая компания вполне успешно добавила к своему бизнесу сеть медицинских лабораторий и линию современных диагностических инструментов. Как видите, технологии совершенно разные. Но потребитель один и тот же: врачи, занимающиеся частной практикой либо работающие в больницах. Во всем, что касается выписывания лекарств, проведения медицинских анализов и использования медицинского оборудования, для них важны практически одни и те же аспекты.

Можно высказать два предостережения против диверсификации в рамках единства рынка. Во-первых, следует помнить, что потребитель, а не производитель, решает, что такое рынок. Если производителю кажется, что диверсификация представляет собой новый подход к уже знакомому рынку, то ему следует знать, что этого явно недостаточно. Важно, чтобы и потребитель воспринял диверсификацию как элемент того же рынка. Иначе риск неудачи сильно повышается.

В конце 1940-х годов лидером американского рынка

радиоприемников и фонографов была компания RCA. С точки зрения производственной индустрии все это бытовые приборы. Поэтому для RCA было логично диверсифицировать свой бизнес, выйдя на быстро развивавшийся тогда рынок кухонных электроприборов, например плит и холодильников. Несомненно, для этого у компании было достаточно инженерного опыта. Кроме того, у нее имелась и сеть дистрибьюторов. И тем не менее, несмотря на все свои ресурсы и признанное высокое качество продукции, RCA не смогла добиться успеха в сфере производства кухонной бытовой техники. Для потребителя, т.е. для домохозяйки, кухня и гостиная — это совершенно разные вещи. Техника для гостиной — это не приборы, а, по сути, мебель. Известная торговая марка RCA не приобрела популярности у новой категории потребителей, как на это надеялась компания. После нескольких лет борьбы компания была вынуждена продать свое подразделение по выпуску кухонной техники производителю приборов, торговый знак которого уже имел прочную репутацию на рынке кухонной техники, — корпорации Whirlpool, которая уже давно поставляла холодильники и плиты сети магазинов Sears, Roebuck.

Это касается не только товаров, но и услуг. Это правило действует и на промышленных рынках. Несмотря на репутацию компании General Electrics как производителя передового электрического и электронного оборудования, покупатели компьютеров не приняли GE в качестве лидера в сфере производства компьютеров. Компьютеры GE в техническом отношении были абсолютно конкурентоспособны, но компания не имела прочного положения на рынке и в результате была вынуждена сдаться и отказаться от этого направления развития бизнеса.

В общем и целом технические знания вряд ли позволят компании правильно определить общий рынок. Скорее они могут стать основой единства для диверсификации и выхода на разные рынки.

Дело в том, что потребитель зачастую *не считает* единым рынком то, что с точки зрения производителя или поставщика кажется тесно связанной продукцией. Более того, он почти наверняка будет воспринимать как один рынок то, что на взгляд производителя или поставщика является совершенно различной продукцией или услугами.

В магазинах и каталогах сети Sear, Roebuck, как и многих других розничных торговцев, представлено огромное количество самых разных товаров. Кроме того, она создала успешную страховую компанию, которая стала лидером в сфере автомобильного страхования, для которой характерна очень жесткая конкуренция. Был создан взаимный фонд. Компания организовала крупнейшую сеть автосервисных центров. Помимо того, в разное время она создавала книжные клубы и туристические агентства. Что у всего этого общего — так это то, что эти товары и услуги покупает американская семья среднего класса, они являются частью ее обычного бюджета. Эти товары и услуги четко соответствуют определению бизнеса Sears, Roebuck — она позиционирует себя как закупщика для среднестатистической американской семьи. В техническом отношении между холодильниками и страхованием автомобиля огромная разница. Но их покупает один и тот же потребитель, он делает это практически одинаково и имеет в отношении их практически одни и те же ожидания к ценности.

Эти примеры четко показывают, какова основная опасность неправильного определения рынка. Прогнозирование и анализ — крайне ненадежные инструменты для идентификации единого рынка. Сложно предсказать, будет ли тот или иной товар или услуга соответствовать рынку. Это очень сложно установить по исследованиям рынка. Только затем, после ослепительной вспышки, всегда становится очевидно, почему тот или иной товар, казавшийся удачной находкой, не добился успеха на рынке, который, как считалось, идеально для него подходит.

Можно с большой долей уверенности утверждать, что никакие исследования рынка или потребителей не смогли бы установить, что американская домохозяйка не считает кухонную технику и радиоприемник из гостиной элементами одной и той же продуктовой категории. Ведь как бы там ни было, в то время существовало несколько компаний, которые успешно работали на обоих рынках, например General Electric, GM и Westinghouse. И компания Sears тоже добилась прочного положения на них. После неудачи RCA причина этой неудачи стала совершенно очевидной, но было уже поздно.

ВАЖНОСТЬ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

Второе предостережение состоит в том, что единство рынка может основываться на диверсификации только в том случае, если существует эффективная соответствующая бизнес-стратегия. Ничего не выйдет, если диверсификация — это всего лишь объединение разрозненных частей.

Стратегия всегда определяет два аспекта: что следует включить в определение конкретного бизнеса и что надо исключить из него. Одной из первых и самых успешных методик диверсификации, основанной на единстве рынка, была транспортная компания, которую в начале XX века создала железнодорожная фирма Canadian Pacific Railroad. Базируясь на сети своих железных дорог, Canadian Pacific построила большую сеть отелей по всей Канаде и создала крупную пароходную компанию, которая работала на Тихом и на Атлантическом океанах (а после Второй мировой войны к ней добавилась еще и международная авиалиния среднего размера). Но рынок, обеспечивший единство всех направлений бизнеса CP, — это не транспортные, а пассажирские перевозки. Поскольку железная дорога перевозила как товары, так и пассажиров, стратегия диверсификации была нацелена на перевозку людей.

Стратегия диверсификации должна включать в себя план, определяющий роль каждого направления бизнеса в целом предприятии. Стратегия диверсификации, как и любая другая стратегия, призвана стать основой для конкретных целей, задач и заданий конкретного бизнеса.

Именно стратегией диверсификации объясняется успех компании General Motors после ее реорганизации, а по сути, и после ее повторного основания под руководством Альфреда П. Слоуна в начале 1920-х годов. Компания GM, которую в то время унаследовал Слоун, диверсифицировалась на основе единства рынка, но без какой-либо стратегии. В нее входили полдюжины автомобильных фирм, каждая со своим названием, со своей системой инжиниринга, политикой, сетью дистрибьюторов, но не имеющие четкой цели или характерных особенностей. Компания

образовалась в результате финансовых приобретений и, по сути, являлась конгломератом, хотя ее подразделения были преимущественно автомобильными. Но эффективной компания стала благодаря тому, что Слоун изменил ее структуру, реализовав для этого системную стратегию. Несмотря на огромное сопротивление изнутри, он решил рискнуть и вытеснить одну давнюю фирменную марку, Oldsmobile, из прежнего сегмента рынка, выделив ее в новый, более экономически оправданный сегмент. Он полностью изменил основную политику Chevrolet и нацелил ее на рынок, которого Chevrolet до тех пор пытался избегать, — на массовый рынок, на котором, казалось, несокрушимым лидером была компания Ford. Он изменил фирменную марку Oakland на совершенно новую, Pontiac, для которой с самого начала определил четкую позицию на рынке и четкую стратегию.

В отличие от Слоуна бизнесмены, которые в 1960-х годах объединили ряд британских автомобильных компаний в British Leyland Motors, сохранили множество фирменных марок, некоторые из которых имели четко очерченные собственные рынки, а другие не имели никаких отличительных особенностей. В конечном итоге они пошли намного дальше Слоуна в том, что касается внутренней рационализации производственных мощностей, взаимозаменяемости деталей и процессов, а также эффективного контроля затрат, т.е. тех аспектов, которыми компания General Motors занялась значительно позже. Но они не создали бизнес-стратегии для унифицированного бизнеса и не разработали основанной на ней рыночной стратегии.

Компания General Motors стала лидером американской автомобильной промышленности через два-три года после реорганизации, проведенной Слоуном. Компания British Leyland через пять лет после возникновения в результате слияний не слишком улучшила свое положение на рынке, она так и осталась конгломератом.

Каждое направление бизнеса в составе диверсифицированной компании, более того, каждая производственная линия и канал сбыта, должны иметь собственный план, свои цели и стратегии. Все они должны устанавливать определенные задачи и оценивать результаты в соответствии со своими ожиданиями. Другими

словами, всеми ими нужно управлять как автономными подразделениями бизнеса. Но вместе с тем, чтобы диверсификация дала свои результаты, необходима унифицированная стратегия, общая структура и общая миссия всего бизнеса. Необходимо достичь разнообразия в единстве. В противном случае общий рынок не обеспечит единства. Единство становится возможным только благодаря общему рынку. Но реальностью его может сделать только эффективный менеджмент.

ТЕХНОЛОГИИ КАК ОБЩАЯ ОСНОВА ЕДИНСТВА

Вторая ось, на которой крепится успешная диверсификация, — это технологии. Общую технологию можно использовать как основу диверсификации и выхода на большое число совершенно непохожих друг на друга рынков.

По всей вероятности, достичь рыночной диверсификации на основе общей технологии намного сложнее, чем обеспечить технологическую диверсификацию на основе единства рынка. Психологически менеджер скорее будет с большим уважением относиться к многочисленным требованиям разных технологий и уделять им больше внимания. Они для него логичны и рациональны. Но то, что разные рынки ведут себя по-разному, скорее всего, вызовет у него сопротивление — и даже неприятие, — как нечто нерациональное. Знания в технологической сфере легко идентифицировать, их можно систематически приобретать, хотя и не всегда по ходу дела. А знание рынка — это опыт. Это скорее ощущение, чем факт, скорее понимание, чем информация.

Существует крупная группа отраслей, для которой основанная на технологии диверсификация — *единственный* способ ведения бизнеса. Это обрабатывающие отрасли промышленности: сталелитейная, стекольная, алюминиевая, бумажная и медная. Они определяются процессом. Единственное, что может получиться из печи для обжига стекла — это стекло. И тем не менее эта продукция поступает на все возможные виды рынков.

Опыт обрабатывающих отраслей показывает, что основанная на технологии диверсификация — дело непростое. По большому счету,

эти отрасли работали без серьезных изменений после окончания Второй мировой войны, причем некоторые из них имели очень низкие показатели эффективности. Все они делали большой акцент на маркетинге. Многие (как уже говорилось в главе 46) использовали принцип смоделированной децентрализации, чтобы создать практически автономные единицы для конкретных рынков. Но такой путь не привел их к успеху.

Обрабатывающие отрасли лидировали в эпоху промышленного развития XIX века. Если говорить об объемах производства — не говоря уже о капитальных инвестициях, — то они по-прежнему активно развиваются. Но их продукция стала товаром, который приносит не намного больше своей себестоимости. Причина, несомненно, заключается в природном разнообразии рынка, навязанном им их технологиями.

Похоже, единственным исключением в данном случае является нефтяная промышленность. Но это также единственная отрасль, в которой наблюдается концентрация рынка. Огромная доля продукции отрасли — это топливо для очень ограниченного числа конечных потребителей: бензин и дизельное топливо для транспортных средств, движущихся по суше, воде и воздуху, а также топливо для электростанций. С экономической точки зрения нефтяная отрасль представляет собой маркетинговую промышленность, которая совершила обратную интеграцию — к поставкам сырья.

Даже среди исключительно сырьевых компаний настоящего успеха добились очень немногие. Они и служат яркими примерами того, что можно сделать и как этого добиться.

Наглядный пример — американский производитель стекла, компания Corning Glass Works. Эта компания работает на множестве рынков, от специального стекла для использования в сфере высоких технологий до посуды для массового рынка, которая продается в супермаркетах, и до электронно-лучевых трубок для телевизоров. И все это основывается на одной общей технологии — изготовлении стекла.

Имевшая еще в 1971 году объем продаж в 600 млн. долл. и штат в 30 тыс. сотрудников, Corning по-прежнему считается небольшой компанией по сравнению с гигантами нефтяной, сталелитейной и

медной промышленности. Но на рынке собственного сырья это очень крупная компания. Вместе с тем она намного прибыльнее и развивается намного быстрее, чем большинство компаний обрабатывающей промышленности.

Помимо обрабатывающей промышленности, можно привести и другие примеры успешной диверсификации, основанной на технологии. Компания Tateisi Electronics из Киото не так хорошо известна на Западе, как Sony, но она тоже добилась своеобразного успеха. Компания создавалась как производитель промышленного оборудования, в частности измерительных приборов и электропереключателей. Сначала она работала по лицензиям от иностранных, в первую очередь, американских, электронных компаний. Затем она приобрела собственные технические знания в сфере электроники. Компания успешно диверсифицировалась в область медицинских технологий, занявшись сначала разработкой и изготовлением высокоточных диагностических приборов, а затем — разработкой и изготовлением протезов конечностей с электронным управлением. Кроме того, компания вышла на рынок офисной техники, запустив линию настольных калькуляторов, и т.д. Рынки ее продукции самые разные, а технология — одна.

Технология не обязательно означает науку и инжиниринг. Ведь греческое слово *techne*, от которого происходит понятие "технология", обозначает полезные знания или организованные навыки, а вовсе не инженерные знания и навыки.

Банковскую кредитную карточку, например Bank Americard, изобрели не коммерческие банки и уж тем более не ученые или инженеры. Но для ее создания нужны были новые, непростые навыки. Это и есть настоящая диверсификация, основанная на новых полезных знаниях.

Общая технология создает и общий язык. Она обеспечивает конкурентное преимущество на рынке. Благодаря технологиям становится возможной диверсификация, которая не дробит бизнес, а объединяет его.

НЕКОТОРЫЕ ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА

Чтобы диверсификация, основанная на технологии, была успешной, необходимо соблюдать несколько основных правил.

1. Технология должна быть конкретной. Это должен быть навык, полезное знание, а не просто теория. Такие клише, как коммуникации или транспортировка, — это еще не общая технология. Крупные телерадиовещательные каналы в США, несомненно, заняты в сфере телекоммуникаций. Они не приписывают себе славу книжных издательств. И можно предположить, что они не слишком преуспеют, если займутся изданием отраслевых журналов. Один крупный американский университет ждал сокрушительный крах, когда он в дополнение к своему опыту в области знаний и преподавания заключил контракт с правительством США на решение проблем урбанизации общества и международного развития.

Учебные дисциплины — это не "общая технология" хотя бы потому, что они основываются не на навыках, а на теории. Не является общей технологией и опыт решения проблем. Можно успешно заниматься решением проблем, например, в качестве консультанта в исследованиях, который использует свои инструменты, имея дело с проблемами клиента. Нельзя сказать: "Мы знаем, как решать проблемы, поэтому можем изготавливать или продвигать на рынок любую продукцию или науку, в которой существуют проблемы".

Большинство руководителей склонны слишком узко определять понятие "рынок". Они привыкли воспринимать его как "рынок для того, что *мы* делаем", а не "ценность, за которую платит *потребитель*". Но вместе с тем многие менеджеры имеют тенденцию слишком широко трактовать понятие "технология". На их взгляд, оно значит "то, что может понять наш разум". А на самом деле это понятие означает: "то, что мы можем *делать* с большим мастерством и непохоже на других".
2. Технология должна иметь характерные особенности. Она должна наделять продукт компании лидерскими характеристиками. Именно выполнением этого правила можно объяснить, почему компания Corning Glass высокоэффективна, в то время как многие

другие компании в обрабатывающей отрасли выпускают одинаковые товары и имеют весьма средние результаты. Компания Corning не занималась изготовлением обычной стеклянной посуды, хотя у нее были и технические, и производственные возможности для этого. Но в области стеклянной посуды нет особых требований, которые не предусмотрены обычной стекольной технологией. Посуда, которую изготавливает и продает компания Corning, основывается на передовой технологии, например, на производстве термостойкого или удароустойчивого стекла. И когда компания занялась применением стекла, в котором основной акцент делался скорее на дизайне и художественной форме, чем на стекольной технологии, т.е. когда Corning решила заняться ручным изготовлением художественных изделий из стекла, предназначенных скорее для коллекционирования, чем для бытового применения, она выделила это направление в совершенно отдельный бизнес со своим собственным названием, Steuben Glass, со своим менеджментом и маркетингом. Steuben добилась большого успеха, но управляют этой компанией не как подразделением Corning Glass, хотя она и полностью зависит от материнской компании.

3. Технология, с помощью которой компания хочет выделиться на фоне других, должна быть центральной, а не вспомогательной, для нового товара или услуги.

Банковская кредитная карточка казалась логичным продолжением розничного банка. Но на самом деле оказалось, что основные навыки сотрудников коммерческих банков являются лишь вспомогательными для бизнеса кредитных карточек. Требовались новые и совершенно непривычные умения — например, продажа товаров по почте, для которой необходима специализированная технология, и знания в области кредитного регулирования. В результате банки долгое время работали в этой сфере не очень успешно. Они отлично привлекали новых клиентов, но после этого многое теряли. Chase Manhattan Bank из Нью-Йорка, первым начавший использовать кредитные карточки, ушел из этой области после нескольких катастрофических лет, равно как и крупные банки Чикаго. Bank of America, подхвативший это дело после ухода Chase,

потратил около пяти лет на приобретение новых навыков. Американская бумажная промышленность является примером того, как можно и правильно, и неправильно — по крайней мере, неоправданно рискованно — использовать технологию в качестве основы диверсификации. Несколько компаний, преимущественно среднего размера, вынесли стандартную и широко известную технологию изготовления бумаги на новые потребительские рынки, занявшись производством и продажей бумажных салфеток. Они добились большого успеха (хотя компания Procter & Gamble, не имеющая отношения к производству бумаги, была не менее успешной в некоторых аспектах этой области, например в изготовлении подгузников, где она использовала свои знания потребительского маркетинга, чтобы диверсифицировать технологию и товар за рамки своего первоначального производства — мыла и различных жиров).

И наоборот, многие, особенно очень крупные, бумажные компании безуспешно тратили миллионы долларов и долгие годы исследований, пытаясь добиться прочного положения на рынке технической бумаги — бумаги для фотографий, тепло- или электропроводной бумаги, бумаги, реагирующей на тепло или свет, и многих других видов. Они были вполне правы в своем предположении, что рынок технической бумаги растет очень быстро и может приносить огромную прибыль. Но они, как оказалось, ошибочно полагали, что бумажная технология — это центральный элемент для производства технической бумаги. Основная технология — это физика и химия поверхности, а бумага — всего лишь одно из средств достижения нужного результата.

Пример бумажной отрасли — а также банковских кредитных карточек — показывает, что предсказать, будет ли данная технология центральной для нового рынка, новой производственной линии или услуги, очень трудно. Но еще сложнее предсказать применимость технологии, а не то, будет ли новая производственная линия или услуга соответствовать старому рынку и его пониманию потребителем.

4. Наконец, диверсификация, основанная на технологии, должна основываться на базовой стратегии, причем в не меньшей степени,

чем диверсификация, основанная на рынке. И эта стратегия будет еще сложнее и труднее.

Все приведенные выше примеры основанной на технологии диверсификации касались новых и дополнительных товаров, услуг или направлений бизнеса. Но технологию можно эффективно использовать самыми разными способами, среди которых самостоятельное производство — это лишь один из многих вариантов. Вопрос "Как лучше всего использовать нашу технологию?" обязательно нужно задавать, обдумывая потребность компании в диверсификации.

Одна из ведущих фармацевтических компаний твердо следует конкретному правилу. Каждый раз, когда в результате исследований вносится новое предложение, которое, как кажется, является многообещающим, топ-менеджмент встречается с исследователями и специалистами по маркетингу и спрашивает их: "Для кого из наших конкурентов это было бы идеальным предложением? Если предположить, что такой вариант действительно сработает, то чью производственную линию, чьи знания он дополнит?" Один из руководителей этой фирмы высшего звена говорит: "Мы задаем этот вопрос не потому, что хотим продать разработки, хотя бы и своему конкуренту. Мы задаем его прежде всего для того, чтобы заставить самих себя подумать над тем, что потребуется от нас, чтобы разработка действительно стала результативной, какую стратегию нам нужно сформировать, какие ресурсы потребуются и что мы можем в конечном итоге ожидать. И почти в половине случаев этот вопрос позволил нам не бросаться вперед сломя голову.

Иногда, задав такой вопрос, мы решали отказаться от того, что на первый взгляд казалось очень выгодной идеей. После размышления она оказывалась не такой уж и многообещающей. Вместо важного нового дополнения к арсеналу врачей это стало бы симпатичной научной диковинкой, не оказывающей никакого заметного влияния на процесс лечения болезни. Но еще чаще мы приходили к выводу, что разработка, являясь весьма многообещающей, все же нам не подходит. Иногда оказывалось, что при успешной реализации в результате этой разработки будет создано лекарство с очень выгодными характеристиками для

лечения, но использовать его можно только для лечения очень узкого круга заболеваний или в очень ограниченном сегменте врачебной практики. В таком случае это лекарство больше подходит для производственной линии маленькой компании, которая специализируется на этом вопросе; компании, для которой это лекарство действительно станет основной продукцией. Для нас же оно стало бы лишь усложнением, требующим больших усилий по продвижению на рынок, поскольку, по большому счету, оно не относится к сфере нашей непосредственной деятельности. В других случаях, когда казалось, что новая разработка может привести к созданию производственной линии с большим потенциалом продаж, мы все равно иногда приходили к выводу, что лучше получить на нее лицензию и стать либо одной из многих компаний, выпускающих эту продукцию, либо позволить другим заниматься этим. Например, так мы поступили с несколькими лекарственными препаратами для лечения тропических заболеваний, поскольку у нас нет сильных специалистов по маркетингу в соответствующих регионах.

В некоторых случаях мы решали использовать разработку, чтобы на ее основе создать совместное производство с другими компаниями, как правило, химическими, обладающими опытом изготовления именно такой категории лекарств, которого нет у нас. И я не могу вспомнить ни одного случая, когда бы мы отказались, продали, получили лицензию или создали совместное производство для новой разработки, которую нам ни в коем случае нельзя было терять. Если мы совершаем ошибку, то лишь из-за того, что сохраняем за собой слишком многие из своих разработок, с большой неохотой принимая тот факт, что результат наших собственных исследований, каким бы восхитительным и многообещающим он ни был, далеко не всегда подходит именно для нас, или что мы не сможем сами справиться с ее дальнейшим продвижением и маркетингом".

И тем не менее эта компания известна, прежде всего, широтой своего ассортимента и ведущим положением как на внутренних, так и международных рынках фармацевтической промышленности. Ее политика позволила ей сконцентрироваться на разработках,

действительно имеющих огромное значение. Вместе с тем компания смогла извлечь максимальную пользу из своих технологических ресурсов. Почти треть своего дохода она получает благодаря лекарствам и химическим веществам, которые открыла, но не производит сама, а продала, получила лицензию или имеет долю в совместном производстве.

Еще одно требование относительно стратегии — необходимо выявить, какая дополнительная или новая технология нужна для того, чтобы применить уже существующую технологию к новой продукции, услугам или рынкам.

Именно этот вопрос не задали крупные коммерческие банки Америки, когда начали использовать кредитные карточки. Они увидели только навыки, которые им подходили, но не заметили тех, которых им недоставало.

Естественным следствием в данном случае будет вопрос: "От какой старой технологии нам нужно отказаться, поскольку она не подходит для нового товара, услуги или рынка?"

Маленькая компания много лет основывала свою деятельность по смешиванию и продаже семян травы по всем Соединенным Штатам Америки на высокоразвитых технических знаниях в области тестирования почв и составления смесей в соответствии с результатами этих тестов. Когда же компания решила заняться товарами для ухода за газонами, т.е. удобрениями, химикалиями для борьбы с сорняками, пестицидами и гербицидами, то, исходя из своих знаний по разбивке газонов и уходу за ними, она пришла к выводу, что ей нужно отказаться именно от того опыта, на котором преимущественно основывался весь ее прежний бизнес, — от знаний в области тестирования почвы. Чтобы удобрения, пестициды и гербициды были действительно эффективными и непохожими на другие, они должны были давать хорошие результаты при использовании их с любыми семенами. А это, конечно, означало необходимость унифицировать смеси семян, по крайней мере для ряда основных климатических зон. Для этого понадобилась большая работа по созданию и тестированию новых смесей. Кроме того, эта стратегия была крайне рискованной. Но все же именно это в значительной степени объясняет успех, которым пользовались удобрения компании и ее средства для борьбы с сорняками.

Благодаря им она уже через десять лет выросла до среднего размера и заняла ведущее положение на рынке, который был в несколько раз больше ее изначального рынка семян.

Наконец, для основанной на технологии диверсификации зачастую нужны новые знания маркетинга и новые маркетинговые стратегии.

Компания GM преуспела при выходе на рынок дизельных локомотивов именно потому, что поняла это. И она потерпела поражение в сфере летательных аппаратов, потому что не поняла этого. Ее подразделение по производству электропоездов основывалось на новой технологической разработке, т.е. на новом инженерном решении дизельного двигателя. Но компания добилась огромного успеха — вплоть до того, что стала монополистом на рынке, — благодаря четкому осознанию того, что железные дороги представляют собой совершенно иной рынок, требующий напряженной, последовательной работы и новых маркетинговых стратегий. Далее, в рамках основанной на технологии диверсификации GM приобрела Allison, небольшую компанию, выпускающую двигатели для самолетов. Несмотря на значительные технологические нововведения, во всяком случае, за несколько лет до появления реактивных двигателей, компания Allison никогда не могла похвастаться большими достижениями. А все дело в том, что ее руководство ошибочно исходило из того, что рынок самолетов не слишком отличается от рынка, который GM отлично знает, понимает и на котором уже долгое время активно работает.

"РАСШИРЕННАЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СЕМЬЯ"

Самая сложная проблема диверсификации, основанной на технологии, заключается в том, что можно назвать "расширенной технологической семьей", т.е. когда бизнес подталкивается к диверсификации вследствие внутренней динамики развития технологии и ее тенденции делиться на отдельные отрасли. Изначально у таких компаний имеется общий технологический "предок": электричество или химия. Но затем технология разделилась на разные отрасли.

Современные электрические гиганты, Siemens и AEG в Германии, американские и британские General Electric, Westinghouse, Philips и Hitachi — все они выросли из того, что сто лет назад было общей технологией электричества. Однако шаг за шагом они диверсифицировались практически в бесконечное число разных рынков, на которых продают от ядерных генераторов до тостеров. Все они тем или иным образом связаны с электричеством. Но во многих направлениях электричество уже стало скорее второстепенным, нежели основным фактором.

Точно так же химические гиганты выросли из того, что сто лет назад было унифицированной дисциплиной и шаг за шагом разделилось на множество разных технологий, процессов и рынков. Предки компаний I.G.Farben (Германия), DuPont, Monsanto и Union Carbide (США), а также Imperial Chemical (Англия) были основаны на той или иной конкретной, узкой технологии. А их современные потомки работают на десятках рынков и в стольких же технологиях: они выпускают промышленные и потребительские товары, текстильные волокна и взрывчатые вещества, красители, фармацевтические препараты и пищевые добавки.

Но жизнеспособны ли такие естественные конгломераты? Управляемы ли они? Являются ли они оптимальными? Совсем недавно подобные вопросы показались бы абсурдными. В XIX веке и в начале XX века они все представляли собой наглядные примеры огромного успеха. Но хотя такие расширенные "технологические семьи" по-прежнему доминируют в промышленности, у них уже нет четкого преимущества, которое они имели еще некоторое время назад. Повсюду существуют фирмы, которые концентрируются на одной области в рамках этих расширенных технологий и работают очень успешно, а во многих случаях еще и стабильно расширяют свою долю рынка.

Возможно, еще более важен тот факт, что крупнейшие инновации в рамках их собственных технологий совершают уже не эти гиганты, даже хотя они все имеют большие исследовательские лаборатории и огромный бюджет на проведение научных исследований. Продажи фармацевтических компаний в США выросли со 100 млн. долл. (1945 г.) до 6 млрд. долл. (1970 г.), и большая часть прибыли была получена от продаж продуктов, которых в 1945 году еще не

существовало. Практически ни один из этих видов продукции не был разработан химическими гигантами, будь то в Америке или в Европе. Компьютер придумали не в компании GE или RCA, а начинавшиеся с небольшого бизнеса и ничего не знавшие об электронных технологиях компании IBM, Remington Rand (Univac), изначально выпускавшая пишущие машинки, и Honeywell, которая начинала свой путь как производитель переключателей и простых реле управления. Даже в электронике самыми успешными остаются фирмы с узкой специализацией, такие как Texas Instruments и Sony, которые выбрали и работают в очень маленьком сегменте электронных технологий, а не диверсифицируются во всех возможных направлениях, в которых электроника играет какую-либо роль.

Вполне может быть, что "расширенная технологическая семья" как бизнес-стратегия сегодня уже устаревает. Возможно, это переходная стадия в развитии технологии, подобно диверсификации во множество разных направлений бизнеса в пределах маленькой, ограниченной экономики, о которой шла речь в предыдущей главе. На ранних этапах развития новой серьезной технологии иногда не хватает места для полноценного использования новых знаний и навыков в пределах одной области или нескольких областей. В таких случаях одновременное развитие во многих сферах, в которых можно применить эту новую технологию, — поистине оптимальный вариант. После начального этапа развития, который определяется как размером рынка, так и степенью разветвления технологии и распространения ее в разных направлениях, электричество, химия или электроника уже не могут быть общей технологией. То же самое касается, судя по всему, и банковского дела или розничной торговли. После завершения этапа развития диверсификация ведет лишь к непродуктивному дроблению бизнеса.

Правота этого утверждения подтверждается и тем фактом, что у большинства из этих гигантских "технологических семей" есть несколько областей, в которых они стабильно удерживают лидирующее положение: компании GE и Westinghouse — в сфере производства крупного электрического оборудования; Philips — в сфере потребительской электроники; Union Carbide — в металлургической химии; DuPont — в области производства тек-

стильных волокон и т.д. Причина относительной пассивности и уязвимости этих компаний заключается не в плохом, а в неоднородном менеджменте. Проблема не в том, что у них слишком мало хороших направлений бизнеса, а в том, что слишком многие из их направлений им просто не подходят.

Судя по всему, среди таких "расширенных технологических семей" только General Electric задумалась над этим вопросом. По крайней мере, в 1960-е-начале 1970-х годов. Компания GE тихо отказалась от целого ряда бизнес-направлений — как в сфере потребительских товаров, так и в области промышленной продукции, — в которых электричество стало не основным, а второстепенным фактором.

"Расширенная технологическая семья" — это предел управляемой диверсификации. Таковую "семью" объединяет не общая задача, а общая история.

ЧТО НЕ СРАБАТЫВАЕТ

Попытки диверсифицировать бизнес, не имея основы либо в виде общего рынка, либо в виде общей технологии, обречены на провал. Они приводят только к появлению неуправляемых направлений бизнеса, т.е. таких, которые, образно говоря, в хорошую погоду работают хорошо, но терпят крушение, как только поднимается даже не слишком сильный ветер.

Больше всего шансов остаться управляемым у компании, которая диверсифицируется одновременно по обеим осям, т.е. и на основе рынка, и на основе технологий.

Одна из ведущих многонациональных компаний была основана сто лет назад на базе процесса получения крахмала из кукурузы (маиса). На основе этой общей технологии компания постепенно начала заниматься выпуском разных промышленных продуктов, таких как клейкие вещества и покрытия, а также целого ряда потребительских товаров. Уже почти тридцать лет особый акцент в ней делается именно на разработке и сбыте потребительских продуктов. К исходной продукции на основе кукурузы добавилась большая группа других производственных линий, например супы-концентраты и майонез, и все они ориентированы на рынок пищевой продукции, т.е.

предназначены для бакалейного магазина или супермаркета. Но бизнес промышленной продукции тоже продолжался. Эффективность компании, как по темпам ее роста, так и по объемам прибыли, оказалась поразительно высокой в сфере консервированных продуктов, в которой продукты на основе кукурузной муки сегодня составляют лишь очень незначительную часть. Но направление промышленной продукции оказалось не столь успешным. Тут на основе первоначальной технологии производства кукурузного крахмала не было разработано новых продуктов. Кроме того, компания не сумела эффективно перейти к новым технологиям, т.е. к синтетическим клеям или покрытиям, основанным на использовании новых нефтехимических веществ и технологии полимеризации. В итоге компания успешно увеличивает объем и перерабатывает огромное количество кукурузы, но у нее уже нет прочного положения на рынке, не говоря уже о существенных прибылях.

Вероятно, причина в данном случае кроется в том, что кукурузный крахмал — это устаревшая технология. Однако многие небольшие (но все же заметные) конкуренты, которые не расстались с технологией обработки кукурузы и сделали ее основой своей диверсификации, процветают. Это объясняется тем, что диверсификация, основанная на рынке, требует от руководства иного мышления, отношения, стратегий, нежели диверсификация, основанная на технологии, кроме того, она затрагивает иные вопросы. Либо менеджмент, особенно топ-менеджмент, придется разделить, либо одна точка зрения и одно отношение будут доминировать и просто "забивать" все остальные. Судя по всему, создать диверсифицированный бизнес, развивающийся по обеим осям диверсификации, и затем эффективно управлять ими можно, но, несомненно, сделать это очень сложно.

КОНТРИКЛИЧНАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

Диверсификация, которая делает бизнес контрикличным, т.е. уравнивает циклические преимущества и риски компаний, производящей средства производства, намного менее эффективна, если говорить о фирмах, выпускающих товары широкого

потребления.

То, что эти два вида компаний ведут себя при циклических колебаниях совершенно непохоже друг на друга, неверно. Правильно будет сказать, что они склонны вести себя так при тех колебаниях, которые имеют наименьшее значение, т.е. во время сравнительно спокойных и сравнительно коротких периодов, которые в классической теории бизнес-циклов называются спадом. Иногда некоторые потребительские товары демонстрируют большую стабильность, чем товары промышленного назначения. Но в тех случаях, когда колебания действительно важны, т.е. в периоды подъема и спада больших бизнес-циклов, эти компании ведут себя очень похоже друг на друга. Что компания, специализирующаяся на потребительских товарах, приобретет в период серьезного спада с точки зрения объемов сбыта, то она, скорее всего, и потеряет из-за более высоких кредитных потерь и уменьшения прибыли.

ИЛЛЮЗИЯ ФИНАНСОВОГО СИНЕРГИЗМА

Не менее ошибочна и попытка провести диверсификацию путем соединения бизнеса, остро нуждающегося в капитале, с бизнесом, у которого скопились большие излишки денежных средств. Здоровая и быстро развивающаяся компания редко способна в течение продолжительного времени генерировать излишки денежных средств.

Единственное исключение из этого правила — приобретение производственными компаниями, которые испытывают серьезную потребность в денежных средствах, инвестиционного бизнеса, например страховой компании. Но такая стратегия опасна по другим причинам. Инвестиционная компания, например страховая фирма или банк, — это фидуциар. Его первоочередная обязанность — вкладывать деньги, доверенные ему, в интересах держателей страховых полисов и инвесторов; он не должен зависеть ни от каких других обстоятельств. Если такая фирма является компонентом промышленной компании, то она может оказаться в ситуации, когда ей придется вкладывать средства, несмотря на то, что это будет идти вразрез с ее основной обязанностью перед вкладчиками

и держателями страховых полисов. И только от фидуциара зависит, сумеет ли он уберечься даже от самых необоснованных подозрений в существовании конфликта интересов и обязанностей.

Финансовый синергизм — это нечто совершенно неуловимое. На бумаге это явление выглядит весьма привлекательно, но на практике, как правило, не срабатывает. Чтобы два плюс два в сумме дали больше четырех, нужно намного больше, чем просто "попадание". Деньги — это универсальный аспект в том смысле, что они нужны для любого действия; кроме того, с их помощью можно выразить любую экономическую величину. Но в условиях диверсификации экономическая реальность и экономические величины должны четко соответствовать друг другу, а это означает сочетаемость рынка, продуктивности, технологии и менеджмента.

"Финансовая стратегия", которая была наиболее популярной в США и Англии в 1960-х годах, т.е. покупка по коэффициенту цена/прибыль в качестве исключительно финансового маневра еще менее разумна. Более того, это всего лишь игра в уверенность. Покупать компанию не потому, что она полезна как новое направление бизнеса, а потому, что ее можно купить благодаря случайно сложившейся на бирже ситуации и достичь при этом резкого увеличения курса акций для покупателя, — это чистое финансовое жонглерство. Это создает эффект финансового рычага, т.е. увеличивается конечная прибыль на одну акцию, а вместе с ней и стоимость акций в условиях растущей экономики и растущего рынка. Но, как известно, рычаг всегда действует в двух направлениях. Следовательно, в условиях экономики, находящейся в упадке, подобная политика приобретений приводит к резкому снижению прибыли на одну акцию и катастрофическому уменьшению курса акций. Такая политика приобретений — это просто еще один вариант старой игры в "пирамиду", столь популярной в США в 1920-х годах и вполне закономерно запрещенной в 1930-х годах, в ходе которой компании продавали свои облигации, чтобы купить акции других компаний. Люди, поддавшиеся на приманку и распродававшие свои компании финансовым жонглерам на их условиях, как правило, очень быстро понимали, что если они как можно быстрее не продадут ценные

бумаги, то их компанию ждет слияние.

Диверсифицировать бизнес ради диверсификации как таковой, а не потому, что это наилучший выход для бизнеса, его эффективности и роста, всегда ошибочно. Но ведь известно, что трава за чужим забором всегда кажется зеленее. Намного проще сказать: "Мы надрываемся в этом бизнесе ради доходности капитала в 6%, а посмотрите на ту или вот на эту отрасль, в которой компании без особого труда получают 20%-ные доходы. Так давайте подыщем себе дешевую компанию в этой отрасли и купим ее". Но, во-первых, практически всегда можно найти вполне убедительные причины, по которым такая компания продается по очень низкой цене. Во-вторых, приобретенная компания не слишком долго сохраняет свою прибыльность. Вряд ли в ней по-прежнему будет работать руководство, которое знает, как ею управлять. А менеджеры, которые купили эту компанию, не знают нового бизнеса и едва ли смогут принимать правильные решения или назначать подходящих людей для принятия важных решений.

Точно так же диверсификация не будет успешной, если ее цель заключается в том, чтобы благодаря новому направлению бизнеса избавиться от недостатков и уязвимых сторон компании. Несомненно, глупо говорить: "Поскольку мы не умеем управлять собственной компанией, лучше взяться за другой бизнес, о котором мы знаем еще меньше". Но именно это, по сути, и говорит компания, которая, чтобы избавиться от своей слабости, приобретает другой бизнес, у которого, как она предполагает, имеются столь нужные ей сильные стороны.

Многонациональная компания, занимавшаяся производством кукурузного крахмала, о которой шла речь выше, зная о своих недостатках в сфере химических технологий, купила небольшую фирму, работавшую в области химии полимеров, чтобы заполучить ее, как казалось, отлично подготовленных и опытных менеджеров. Но через два года практически все специалисты по химии полимеров ушли из компании, и так в подобных обстоятельствах поступает менеджмент любой приобретенной компании. И тогда компания осознала, что не может управлять бизнесом, в котором она не разбирается ни в технологиях, ни в специфике рынка.

Иными словами, диверсификация должна основываться на сильных сторонах компании. Диверсификация будет успешной только тогда, когда она обещает, что сможет получать больший доход благодаря тому, что умеет делать, причем делать это хорошо. Это должно быть углубление способности компании работать эффективно. Каждый раз, обдумывая возможность диверсификации, менеджменту необходимо задать вопрос: "Если в этом новом бизнесе возникнут проблемы, сможем ли мы их решить?" И если ответ отрицательный, то от диверсификации лучше отказаться, потому что любой бизнес, а особенно новый или недавно приобретенный, рано или поздно обязательно столкнется с проблемами, причем очень часто это происходит очень рано и неожиданно. В таком случае именно материнская компания и ее топ-менеджмент несут ответственность за принятие решения относительно дальнейших действий.

ВАЖНОСТЬ "СОВПАДЕНИЯ ТЕМПЕРАМЕНТОВ"

Остается еще один вопрос, которого следует коснуться, — это управление в условиях разнообразия и сложности. Для успеха любой диверсификации обязательно нужно выполнить еще одно требование: добиться единства "темпераментов". Даже если разнообразие основывается на единстве рынка или технологии, оно не будет успешным, если диверсифицированные направления бизнеса, производственные линии, рынки или технологии имеют несовместимые ценности. Необходима общая "индивидуальность". Должно быть то, что я называю "совпадением темпераментов".

Многие крупные фармацевтические компании выходят на рынки косметики и духов, но ни одна из них не добилась успеха. Никто в фармацевтическом бизнесе на самом деле уважительно не относится к косметике или духам. Людям, которые, как им кажется, занимаются серьезной научной задачей, они представляются чем-то слишком легкомысленным.

Одна крупная электрическая компания после Второй мировой войны внезапно стала первопроходцем в совершенно другой важной области — в химии. Чтобы получить более качественные

материалы для применения в собственном бизнесе, например для изоляции электрических приборов или горелок кухонных плит, компания занялась химическими исследованиями и, к своему огромному удивлению, сделала ряд серьезных изобретений и технических инноваций. Она решила на этой основе создать особую химическую компанию — и потерпела сокрушительное поражение. "У нас были основные патенты, а у химических компаний был рынок, — заметил один из руководителей высшего звена фирмы. — Нам нужно было сразу продать лицензии на свои изобретения, не пытаться самим стать крупным химическим производителем". Компания вложила в развитие нового направления бизнеса больше капитала, чем сделали бы химические компании с сопоставимым объемом продаж. Она назначила хороших сотрудников руководить химическим бизнесом и продолжала эффективную исследовательскую работу. Но характерный для химического бизнеса "темперамент" настолько отличается от механического бизнеса, с которым был хорошо знаком производитель электрических приборов, что время принятия решений и их реализации всегда "немного не совпадали".

Компании Sears, Roebuck понадобилось почти двадцать лет, чтобы научиться продвигать на рынок модные товары. Топ-менеджмент компании, начиная с генерала Вуда, настаивал на том, что им нужно стать лидером в этой области. Но никто в Sears, вплоть до генерала Вуда, на самом деле не уважал индустрию моды. Для компании основными ценностями были польза, качество носки, прочность, устойчивость к стирке. Все это, бесспорно, истинные ценности, но совсем не те, которые считает наиболее ценными покупатель модной одежды.

То, что направления бизнеса должны подходить друг другу по своим "темпераментам" и ценностям, — важнейшая причина, по которой большие конгломераты, как правило, не могут работать эффективно. И проблема не только в том, что они пытаются управлять разнообразными рынками, технологиями или продуктами, выходящими за рамки того, что знает или может досконально понять их менеджмент. Их основная беда состоит в том, что они пытаются управлять направлениями бизнеса, которые совершенно не совпадают по "темпераменту", ценностям,

индивидуальности. Уже одно это обязательно приводит к тому, что, принимая важнейшие решения, конгломераты неизменно будут совершать серьезные ошибки.

УПРАВЛЕНИЕ РАЗНООБРАЗИЕМ

Управление успешной диверсификацией — Что делать с несоответствием? — Искушение "частичного несоответствия" — Четыре инструмента диверсификации — Традиционное развитие и приобретение — Вопрос "темперамента" — Разница в подходе — Какой вклад мы можем сделать — Стратегия традиционного приобретения — Маркетинговая проблема — Совместное предприятие — Разные типы — Опасность успеха — Кто будет управлять — Когда совместные предприятия становятся нецелесообразными — Несколько слов о семейном бизнесе

Даже самая разумная стратегия диверсификации не может уберечься от периодического "несоответствия". Ведь невозможно наверняка предсказать, действительно ли компании подходит расширение рынка или технологии. Поэтому обязательно время от времени будут возникать частичные соответствия, т.е. диверсификация, которую можно назвать успешной, но которая вместе с тем уже не поддается управлению либо могла быть успешной, если бы сделала то, на что она не способна.

Для управления диверсификацией необходимо знать, что делать, если окажется, что товар, услуга или бизнес, которые казались логичным продолжением вашего собственного рынка, на самом деле к нему не относятся, например, потому, что потребитель определяет рынок не так, как это делает производитель. Важно знать, что делать с новыми разработками, которые появляются, так сказать, органично, на основе вашей собственной технологии, но не попадают в рамки общего единства. Может случиться так, что разработка слишком многообещающая, чтобы от нее отказываться. Но если пытаться подогнать ее к структуре бизнеса, то это может

привести к дроблению и рассеиванию. Для управления диверсификацией нужно знать, что делать, если компания, которая изначально была единым целым, замечает, что технология все больше делится на отрасли в самых разных направлениях, между которыми остается все меньше общего. Иногда именно самые успешные новые разработки выходят из-под контроля и самим своим успехом грозят сделать всю компанию неуправляемой.

Любой руководитель хотел бы услышать, что можно сделать яичницу, не разбив яйца, т.е. наблюдать за фактом несоответствия и вместе с тем каким-то образом и дальше управлять эффективно работающим бизнесом. К сожалению, это вряд ли возможно. Руководство, которое пытается совершить такой подвиг, вскоре окажется в положении птицы, которая высидела кукушкино яйцо. Подкидыш в гнезде в конце концов вытолкнет из него законных птенцов.

Если несоответствие — это неудача, то план действий ясен: тем или иным способом необходимо от него избавиться.

Но что делать с несоответствием, которое, по большому счету, имеет большой потенциал или в конечном итоге может оказаться более чем успешным?

Классический случай — это разработка в 1920-х годах компанией GM тетраэтилсвинца для предотвращения стука в бензиновом двигателе. Это было достижением не только в науке, но и в технике, поскольку стук оказался основной помехой для того, чтобы потребитель полностью принял высокоэффективный, но экономичный автомобиль, на выпуске которого Слоун строил всю стратегию своей компании. И вместе с тем тетраэтило-вый свинец никак не подходил для GM. Это была скорее химическая, нежели механическая продукция, которая должна была выходить на рынок как часть бензина, для чего нужна была система сбыта бензина.

По легенде, до сих пор бытующей в GM, создатели тетраэтилового свинца предложили компании GM купить нефтяную компанию среднего размера и ее бензозаправки, чтобы продвигать на рынок тетраэтилсвинец. Но Слоун поступил мудрее. Вместо этого он создал совместное предприятие — Ethyl Corporation — с компанией Standard Oil of New Jersey, у которой была система сбыта. Это позволило GM получить больше прибыли, чем удалось бы извлечь из покупки большой нефтяной компании. Вместо того чтобы

конкурировать с крупными нефтяными компаниями, Ethyl стала их поставщиком по всему миру. По сути, компания GM делала деньги на каждом галлоне бензина, который где-либо кто-либо покупал. Но при этом от компании требовались не только минимальные капитальные инвестиции, она еще и сохраняла свое единство и управляемость. Компания Ethyl была отдельным бизнесом со своим менеджментом, состоящим из инженеров-химиков и специалистов по маркетингу химических продуктов.

Конечно, совместное предприятие — это только один из способов справиться с многообещающим или успешным несоответствием. Но какой бы вариант вы ни выбрали — совместное предприятие, немедленная продажа, лицензирование или выделение отдельного бизнеса, — с его помощью обязательно нужно провести четкое, управляемое разделение. Если несоответствие должно привести к успеху, то для него потребуются собственный менеджмент. Ведь несоответствием оно является потому, что не согласуется с единством рынка или технологии, которое менеджмент компании знает, понимает и которым может управлять. В свою очередь, если несоответствие многообещающее или успешное, оно нуждается в собственном менеджменте — и заслуживает его.

Однако такие несоответствия, как тетраэтиловый свинец, встречаются очень редко. Намного чаще имеют место частичные соответствия. Типичный пример — это новая продукция или технология, которая не соответствует бизнесу компании, потому что для ее успеха нужен отдельный рынок и свои потребители, но которая вместе с тем является важным дополнением к изначальному, базовому бизнесу или одним из видов продукции важного для фирмы потребителя.

Компании GM было очень важно, чтобы ее потребители имели доступ к тетраэтилсвинцу. Но ни одна капля этого вещества не использовалась для продуктов самой компании. Ситуация была совершенно отличной от описанной в предыдущей главе, в которой речь шла о создании целого семейства новых пластмассовых соединений крупными электрическими производителями. Ожидалось, что эта новая пластмасса будет использоваться в самых разных отраслях и видах продукции. Более того, без подобных больших рынков исследования и капитальные инвестиции, которые

потребовались бы для разработки и продвижения нового продукта, оказались бы неэкономичными. Около 90-95% их потенциальных рынков находились за пределами изначального бизнеса компании. Но 5-10% рынка — и, конечно же, это были самые легкодоступные 5 -10% — подходили для использования этой пластмассы в производстве некоторых видов собственной продукции компании. Компания решила самостоятельно заниматься разработкой новых химических соединений. Но хотя новая технология оказалась очень успешной, компания не достигла ожидаемого результата — плоды пожинали химические компании, которые очень быстро приобрели оригинальные патенты у изобретателя. Было бы лучше — для компании и для ее многообещающего "детища", — если бы на новую технологию была лицензия или хотя бы она легла в основу совместного предприятия с крупным химическим производителем.

Если новая разработка, требующая диверсификации, — продукт, который обещает открыть прибыльный и новый доступ на рынок для уже существующего товара или услуги, т.е. если они обещают стать важным для потребителя, следует задать вопрос: "Является ли вклад, который делает в новую разработку наш исходный товар, услуга или рынок, существенным, центральным? Не случаен ли он?" Если утвердительным будет ответ на первый вопрос, то диверсификация, скорее всего, будет разумной и управляемой. Если же второй, то за новую разработку лучше не браться.

"Частичное соответствие"— это самое опасное искушение, характерное для диверсификации. Недопонимаемое всегда намного опаснее, чем нечто совершенно неизвестное. Слишком просто внушить себе, что ты действительно все понимаешь. Также очень легко поверить, что ты можешь сделать решающий вклад в разработку и ее успех. Но то, что ты недопонимаешь, скорее всего, и окажется решающим.

Все фармацевтические компании, занявшись производством косметики и духов, полагали, что их знания химических соединений будут важнейшим вкладом. Но главное для духов и косметики — маркетинг в мире моды, промоушен и создание имиджа, — и все три этих элемента никак не соответствовали ценностям фармацевтического производителя.

Размышляя над возможностью диверсификации или управляя диверсификацией, которая уже стала частью бизнеса, топ-менеджмент должен всегда начинать с вопроса, который, как говорилось в предыдущей главе, задавала себе успешная фармацевтическая компания: "Может, этот товар, процесс, услуга, технология или рынок лучше подойдет для кого-то другого?" Если ответ положительный, стоит спросить себя: "Что нужно сделать, чтобы это соответствовало нашему бизнесу, и велика ли вероятность того, что мы этому научимся?" Нужно также задать вопрос: "Каким было бы самое желательное разделение — желательное для нас и для несоответствия или частичного соответствия?"

Диверсификация, в результате которой возникает "несоответствие" или "частичное соответствие", диверсификация, которая вредит компании или разрушает ее единство, — это еще одна форма превращения в компанию "неправильного" размера. Самое меньшее, что требуется в такой ситуации, — не позволить ей нанести вред единству менеджмента, ясности и концентрации руководства на своем бизнесе и его возможностях. Минимальное действие — вынесение такого "частичного соответствия" в отдельный бизнес, который, тем не менее, находится в полном подчинении. По крайней мере, вы больше не будете управлять "частичным соответствием". Но такое решение связано с серьезными инвестициями, поэтому его нужно оценивать по таким же критериям, как и любое другое решение инвестировать средства *за рамками* своего бизнеса: "Будет ли это наилучшим капиталовложением для нас?" В противном случае это окажется лишь растратой и без того, как правило, скудных ресурсов.

Если вариант не самый лучший или просто не очень хороший, предпочтительны такие подходы, как продажа, лицензирование или создание совместного предприятия. Это принесет фирме не только большой прямой доход. А если позволить менеджменту делать то, что он может и должен, то можно получить еще большие косвенные выгоды.

ИНСТРУМЕНТЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Чтобы управлять диверсификацией, менеджерам нужны четыре

инструмента.

Два из них нужны, чтобы диверсифицировать бизнес: это развитие с самого начала (которое часто называется развитием с нуля) и приобретение.

Третий инструмент нужен для исправления неправильной диверсификации — это отказ от "несоответствия" или от "частичного соответствия".

Четвертый инструмент нужен как для диверсификации, так и для выхода из неправильной диверсификации, — это совместное предприятие.

Развитие с нуля и приобретение другой компании как самые популярные инструменты диверсификации и роста имеют и свои недостатки. Но выбор звучит не как "либо/либо". Это альтернативные варианты, а в случае с одной важной проблемой они могут стать дополнением друг другу.

Часто говорят, что приобретение стоит дороже, чем развитие с нуля, оно экономит время. Но это не всегда так. Многие случаи развития с нуля требуют больших затрат, чем приобретения. Вместе с тем многие приобретения дольше приносят плоды, чем энергичное развитие с нуля.

Едва ли можно купить бизнес, который полностью подходит во всем, что касается рынков, продуктов или людей. Чтобы приобретение действительно начало служить достижению стоящей перед компанией цели, может пройти довольно много времени. А до тех пор вы вряд ли получите результат, на который рассчитывали.

Часто говорят, что приобретение, хотя и дороже, чем развитие с нуля, все же менее рискованно. Но это тоже не всегда так. Довольно велико число приобретений, которые оказались дорогостоящими ошибками или, по крайней мере, разочаровали. Я бы сказал, что их доля составляет почти 50%. И хотя количество неудачных развитий с нуля больше — по сути, на две трети, — в большинстве случаев такую ошибку можно увидеть и ликвидировать на раннем этапе, еще до того, как инвестиции станут существенными.

Говорят, что в развитии с нуля никогда нельзя быть уверенным. Всегда возникают неожиданности — и очень редко приятные. Это так. Но я никогда не видел приобретения и не слышал о таком, в

котором тоже не было бы неприятных сюрпризов. Более того, единственное, что абсолютно точно можно сказать о приобретении — на следующий день после подписания контракта из разных шкафов начинают выпадать скелеты всех размеров и форм.

Правда в том, что для развития с нуля и для приобретения необходимы разные подходы и разные "темпераменты", они ставят разные вопросы и приводят к возникновению разных проблем. Но общее между ними то, что они должны основываться на стратегии диверсификации. "Мы хотим расти, давайте сделаем что-то по-новому" — такой призыв едва ли будет успешным в любом из подходов. Исходная точка для успешной диверсификации как посредством развития с нуля, так и через приобретение — это вопрос: "Что собой представляет наш бизнес сегодня и каким он должен быть?"

Но во всем остальном оба подхода совершенно различны.

Они настолько непохожи, что компании очень редко способны справиться и с развитием с нуля, и с приобретением. Компании, которой постоянно не везет с приобретениями, пора прекратить заниматься ими. Она не невезучая. Ей просто не хватает "темперамента" для приобретений. Эта компания просто не готова к сложностям, проблемам и трудностям, которые неизбежно возникают после самого гармоничного и абсолютно логичного приобретения. Точно так же компания, которой постоянно не везет с развитием с нуля, тоже не невезучая. Она просто не понимает проблем нового, развивающегося бизнеса. У нее нет способности к новаторству (подробнее эту тему мы затронем в главе 61). Общим этим компаниям будет трудно получить то, чего им не хватает.

Две американские компании, которые в данном случае служат яркими примерами — и которые, похоже, в итоге это поняли, — это General Motors и General Electric. Первая уже несколько десятилетий ничего не создавала с нуля. Но у этой компании отличный послужной список по превращению в звезд тех успешных направлений бизнеса, которые она активно приобретает, например небольшого и очень успешного производителя дизельных двигателей, который GM всего за несколько лет превратила в преуспевающее подразделение по выпуску электропоездов, настоящего гиганта железнодорожного бизнеса. С другой стороны,

компания GE с самого начала своего существования не очень хорошо справлялась с приобретениями, но у нее очень впечатляющая история создателя новых успешных подразделений на основе технических или рыночных инноваций.

Каждый менеджмент должен хорошо уметь делать или то, или другое — либо развивать с нуля, либо приобретать. Ведь каждая компания или, по крайней мере, каждая компания среднего или крупного размера, может испытать потребность в диверсификации. Но кроме того, менеджмент должен знать, какой из этих инструментов диверсификации подходит ему по темпераменту, привычному способу деятельности и способностям. Он должен заниматься тем, что считает подходящим. Лучше обладать огромными навыками и преимуществами в одном деле, чем хвататься за все и не иметь особых навыков ни в чем.

Прежде всего, отличаются друг от друга основные подходы к развитию с нуля и к приобретению. Решив приступить к развитию с нуля, начинать нужно с вопроса: "Что это может нам дать? Какие новые способности, новые преимущества, новые рынки или технологию это может нам принести? Что в целом это будет для нас означать?"

В случае с приобретением главные вопросы таковы: "Какой вклад мы можем сделать в новое приобретение?" Если покупающая компания не может сделать вклада, который значительно увеличит способности приобретаемого бизнеса эффективно работать и показывать высокие результаты, такое приобретение вряд ли будет успешным.

Именно потому, что компания GM, очевидно, всегда понимала это, она так успешно обращалась с приобретаемыми бизнесами. Но не нужно обязательно быть таким гигантом, как GM, чтобы ваша стратегия приобретений, основанная на вопросе: "Что мы можем дать?", оказалась успешной.

Одна компания, базирующаяся на Среднем Западе США, за пятнадцать лет выросла из крошечной фирмы до компании среднего размера, даже крупной. Она отличается невероятной прибыльностью, потому что разработала стратегию приобретений, основанную на тщательном анализе того, какой вклад она может сделать в купленную фирму. Компания производит детали для

механической и электрической продукции и обладает большими производственными возможностями. Но она считает себя, в первую очередь, промышленным торговцем с уже доказанной всем способностью создавать рынок и сети сбыта для промышленной продукции. Она постоянно ищет *успешные* малые или средние компании, занимающие ведущее положение в производстве такой продукции, но которые управляются не как маркетинговый, а как производственный бизнес. Подыскав подобную компанию, она предлагает ее руководству провести совместное исследование. Если его результаты к удовольствию руководства обеих компаний свидетельствуют о том, что в результате систематического подхода к маркетингу возможен значительный рост, вносится предложение о приобретении — как правило, по щедрой цене. Пока все ее предложения были приняты. И во всех одиннадцати случаях приобретений, которые компания совершила за пятнадцать лет, ее ожидания оправдались за самое короткое время.

Есть одна убедительная причина, по которой при приобретении нужно учитывать свою способность сделать вклад. Нельзя воспринимать как само собой разумеющееся, что менеджмент приобретенной компании останется в ней работать, даже если вы этого хотите. Судя по опыту, скорее всего, этого не случится. И когда покупающая компания должна будет подобрать новых менеджеров — обычно это происходит, когда в ней возникают проблемы, — лучше всего исходить из своих сильных сторон и быть в состоянии предоставить именно то, что нужно приобретенной компании.

Самый убедительный довод в пользу развития с нуля — у него таких трудностей обычно не бывает. По ходу развития вы можете приобрести способности, навыки и знания, которые вам необходимы. Вы можете научиться. В случае с приобретением, приступая к нему, уже нужно обладать такими способностями, навыками и знаниями.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ С НУЛЯ

Законодательство времен "Нового курса" в 1930-х годах разделило банкирскую фирму J.P.Morgan and Co. на две части. Одна из них, Morgan Stanley, занялась андеррайтингом и венчурными банковскими операциями, т.е. теми сферами, в которых выдающихся успехов добилась исходная фирма. Компания, сохранившая свое первоначальное название, унаследовала коммерческие банковские операции, которые прежде считались побочным направлением деятельности. У новой J.P.Morgan & Co. было имя. Среди ее клиентов были крупнейшие компании страны. Но чтобы играть ведущую роль в сфере коммерческих банковских операций, ей не хватало депозитной базы. Кроме того, ей не хватало знаний в этой области, а также не было достаточного количества опытных коммерческих банкиров. Все ожидали, что J.P.Morgan вскоре уйдет в небытие. Но не больше чем через десять лет после раскола J.P.Morgan поглотила компанию Guaranty Trust Company, которая, будучи одним из старейших и крупнейших коммерческих банков страны, со временем стала еще и одним из самых сонных банковских учреждений. Новая Morgan Guaranty Trust Company сразу начала действовать активно и энергично, став ведущим банком для крупного бизнеса Нью-Йорка. Хотя у нее совсем немного филиалов — каждый из них сам по себе являлся очень крупным банком, — сейчас это четвертый банк в Нью-Йорке по размерам депозитов, который пользуется огромным доверием вкладчиков. Вот к каким результатам привела целенаправленная стратегия диверсификации, согласно которой развитие с нуля осуществляется с целью дальнейшего приобретения.

Судя по всему, дело в том, что Генри Александер, один из партнеров компании Morgan, возглавлявший деятельность компании в области коммерческих банковских операций после раскола, понял, что размер его фирмы не подходит для успеха в данной сфере. Ему не хватало депозитной базы. Кроме того, он, вероятно, понял, что это не исправить путем дальнейшего роста, что в данном случае поможет только слияние или приобретение. Он, несомненно, должен был понять, что компании не хватает стабильности, поэтому выбрал систематическое развитие с нуля, а именно привлек множество талантливых молодых людей и начал обучать

их особенностям работы в сфере коммерческих банковских операций. В те годы в банковских кругах Нью-Йорка много шутили о "детском саде Александра". Но когда Александр наконец сделал ход и поглотил компанию, у него были опытные, проверенные сотрудники, готовые заполнить все вакантные места в банке, в десять раз большем, чем существовал до этого, и он смог вдохнуть новую жизнь во все важнейшие направления деятельности с помощью новых, но тщательно проверенных идей и методов.

Именно потому, что ключ к успешному приобретению — это вклад, который покупающая компания может сделать в бизнес, который приобретает, развитие с нуля может заложить основу для такого приобретения. И поскольку развитие с нуля часто приводит к "неудобному положению" или "неправильному" размеру, когда нужно делать "квантовый скачок" — к большей системе распределения, большей депозитной базе или более широкой технологии, — приобретение зачастую становится наилучшим способом сделать развитие с нуля продуктивным. Но для этого требуется, прежде всего, редкая способность заниматься одновременно и развитием с нуля, и приобретением. А еще важнее при этом иметь целенаправленную бизнес-стратегию.

ОТКАЗ ОТ "НЕСООТВЕТСТВИЯ"

От несоответствия, возникшего в результате диверсификации, компании нужно как можно быстрее избавиться, иначе это потребует излишней траты ее ресурсов и превратится в тяжкое бремя для менеджмента. Стратегия диверсификации — будь то в виде развития с нуля или в виде приобретения — нуждается в систематической и целенаправленной политике отказа от несоответствия. Успешное несоответствие или частичное соответствие нельзя пускать на самотек. Но его ни в коем случае не следует и выводить из своей маргинальной системы.

Компания Sears явно знала об этом, решая, как поступить с самой успешной производственной компанией, которой она когда-либо владела или развивала, — Whirlpool. Пока весь объем продукции

Whirlpool распространялся через сеть Sears, Sears полностью владела компанией. Но когда было решено, что Whirlpool должна продавать бытовые приборы еще и непосредственно потребителю под собственным именем, Sears провела публичное размещение акций Whirlpool и сохранила у себя только контрольный пакет. Постепенно, по мере того как компания росла и процветала, Sears распродала свои акции Whirlpool.

Одна из причин подобной стратегии заключается в том, что растущий и успешный бизнес нуждается в капитале, но вместе с тем он может получить его самостоятельно. Но кроме того, такому бизнесу нужна настоящая независимость в управлении. Вряд ли он сможет реализовать весь свой потенциал, если над ним будет доминировать другой менеджмент, интересы и внимание которого нацелены на собственную компанию (а именно так и должно быть). Такой бизнес уже не "ребенок", а "взрослый". А взрослым надо научиться стоять на своих ногах.

Компания Whirlpool по-прежнему является единственным поставщиком бытовых приборов для сети Sears. Она взяла на себя поставки для Sears вспомогательной техники, например бытовых обогревателей. До 1972 года ее топ-менеджерами были бывшие руководители Sears. Но рост, благодаря которому Whirlpool стала сотой крупнейшей компанией среди промышленных корпораций США, происходил преимущественно за счет непосредственных продаж потребителю, через собственных дилеров и под своим брендом. Этот рост начался только после того, как Sears больше не контролировала Whirlpool, которая получала финансирование уже напрямую через кредитные рынки и рынки капитала.

Для большинства успешных несоответствий или частичных соответствий в первую очередь требуется разделить финансовый и управленческий контроль. Подобно взрослым детям, им нужно создавать собственный дом.

Отказ от направления бизнеса — это проблема скорее маркетинга, чем продаж. Вопрос звучит не как "Что и сколько мы хотим продавать?", а "Для кого это дело представляет ценность и на каких условиях?" Несомненно, это финансовая операция. Но самое главное тут — поиск потенциального покупателя, для которого идеальным соответствием будет то, что для продавца является

несоответствием, покупателя, для которого продаваемая компания будет наилучшим вариантом, решающим его самые сложные проблемы. В таком случае подобный покупатель и заплатит больше всех.

Одна крупная типографская фирма решила, что журнал массового тиража, которым она владеет, в лучшем случае представляет собой для ее главного бизнеса лишь частичное соответствие и что его нужно продать. Изначально компания купила этот журнал, чтобы получить контракт на типографские услуги. В то время она испытывала трудности. Со временем благодаря эффективному руководству журнал стал довольно успешным. Но руководители типографской фирмы знали, что для журнала нужны новые направления и новая стратегия. Сами они не были специалистами в издательском деле и не собирались ими становиться. Они поняли, что журналу нужен издательский менеджмент высочайшего класса. Тогда они спросили себя: "Что ценно для компании, издающей журнал?" Ответ был таким: "Если это растущая компания, то больше всего ей нужны денежные средства. Развивающемуся журналу нужны солидные денежные инвестиции в расширение тиража на несколько лет". "Как мы можем удовлетворить эту потребность потенциального покупателя с выгодой для себя?" — так звучал следующий вопрос. А ответ на него: "Вместо обычных тридцати дней мы можем предоставить ему девяносто для оплаты печати и бумаги нашей типографии". Ведь после инвестиций в тираж именно печатные услуги и бумага требуют от журнала самых больших затрат. И тогда типографская компания быстро нашла издательство, которое отвечало ее требованиям. Оно с радостью купило журнал, заплатив за него даже больше, чем рассчитывал получить продавец. Но они вполне могли себе это позволить. Получая денежное финансирование для собственных нужд, они по-прежнему хорошо сэкономили. Продавец, получив контракты на издание других журналов покупателя, почти вдвое увеличил то, что было для него самым важным — объемы издательской деятельности. При этом он практически не рисковал. И покупатель в течение двух лет увеличил тираж журнала и свои доходы от рекламы на 50%.

Старая пословица гласит: "Подыскивая жениха для дочери, не

спрашивайте: "Кто будет для нее самым лучшим мужем?", а спросите: "Для какого мужчины она будет самой хорошей женой?" Такое же правило подходит и для отказа от того или иного направления бизнеса из-за его успешного или многообещающего несоответствия или из-за частичного соответствия основному бизнесу компании.

СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Совместное предприятие — самый гибкий инструмент, позволяющий превратить несоответствие в соответствие. И его важность в будущем еще больше возрастет. Вместе с тем это самый сложный инструмент диверсификации и наименее изученный.

Существует несколько видов совместных предприятий, у каждого из которых имеются свои цели и характерные особенности. Прежде всего, это совместное предприятие, в котором сильные стороны двух разных и независимых бизнесов соединяются в одном новом бизнесе, который находится в их общем владении. Каждый из "родителей" помогает, чем может. Полученное в результате единое целое отличается — и должно отличаться — от суммы составных частей.

Один из первых примеров такого предприятия — компания Ethyl Corporation. Более новый и намного менее масштабный пример — это совместное предприятие, созданное в 1972 году крупной авиакомпанией ВОАС и компьютерной компанией Leasco с целью обеспечения небольших авиалиний системами бронирования мест для авиапассажиров. В этом предприятии программы и данные, которые компания ВОАС разработала для собственных нужд бронирования, объединились с компьютерными знаниями и финансовыми возможностями крупной компьютерной фирмы. Компания ВОАС разглядела возможность превратить цент затрат в центр прибыли. Но кроме того, компания поняла, что без создания совместного предприятия, т.е. независимой компании, диверсификация будет ошибочной. Для этого потребовались бы большие финансовые возможности, которых компания ВОАС не имела. А еще это означало бы отвлечение собственных ресурсов

ВОАС, которые ей нужны для деятельности в отрасли с очень высокой конкуренцией.

Совместное предприятие второго вида — это попытка создать жизнеспособное целое из нескольких несоответствий, которые сами по себе выжить не могут. Оно стремится совершить квантовый скачок от "неправильного" размера к "правильному", от нежизнеспособного — к жизнеспособному. Здесь все "родители" делают, по сути, одинаковый вклад, хотя и в разных пропорциях. Однако целое должно быть больше суммы своих составляющих просто потому, что сама по себе каждая составляющая совершенно не эффективна. Такой вид можно назвать накоплением для совместного предприятия.

К этой категории относятся банки-консорциумы, которые сформировались, преимущественно в Лондоне, в конце 1960- начале 1970-х годов и занялись выдачей кредитов на средний срок. Их партнеры — крупные банки в Европе, Америке, Японии и даже в Латинской Америке. Все эти банки сами по себе большие и влиятельные. Но ни один из них не обладает финансовой мощью и, главное, рынком для создания бизнеса по среднесрочному кредитованию, который мог бы конкурировать с такими американскими гигантами, как Bank of America, Chase Manhattan и First National City, использующими свой опыт в сфере среднесрочного кредитования для выдвижения на лидирующие позиции в международном банковском деле. Каждому из материнских банков консорциума пришлось бы тратить ресурсы и усилия, несоизмеримые с результатами, на которые он мог бы рассчитывать, если бы решил напрямую участвовать в конкурентной борьбе. Вместе с тем ни один из них не смог бы уйти с рынка среднесрочного кредитования, не потеряв при этом важных клиентов.

Очень похожи на них совместные предприятия в сфере поставок сырья. Компания Arabian American Oil Company (Aramco) — совместное предприятие трех нефтяных гигантов из США — Jersey Standard, California Standard и Mobil, — созданное для поиска, добычи и переработки нефти в Саудовской Аравии. Когда в 1940-х годах компания Aramco только появилась, уже было известно, что месторождение нефти в Саудовской Аравии достаточно велико и

позволяет добывать намного больше, чем способна переработать даже самая большая международная нефтяная компания. После соединения маркетинговых систем трех крупных компаний нефтяные месторождения в Саудовской Аравии стали для нефтяного маркетинга не угрозой, а удачной возможностью.

Наконец, существует совместное предприятие, которое создается для того, чтобы обеспечить так называемое "двойное гражданство". Это совместное предприятие призвано в первую очередь преодолеть политические или культурные барьеры.

Самые известные примеры представляют собой многочисленные совместные предприятия, созданные японскими компаниями и их западными партнерами после Второй мировой войны. Их появление обычно объясняется, особенно японскими специалистами, тем, что необходимо было согласовать технические и производственные знания Запада со знаниями рынка, языка и культуры, которыми обладали японские компании. Самостоятельно, как утверждают японцы, представители Запада не смогли бы выжить в совершенно незнакомой культуре. Но существует достаточно много западных компаний, которые успешно управляют дочерними предприятиями в Японии, например Singer, IBM, Coca-Cola и некоторые швейцарские фармацевтические компании, опровергая данное утверждение. Несомненно, большинство западных компаний с большим удовольствием предпочли бы сами создавать фирмы в Японии или покупать японские дочерние предприятия. Поэтому в совместных предприятиях они участвуют скорее не по экономическим, а по политическим причинам.

Совместное предприятие в Японии — это нечто больше, чем экономический "брак по расчету". Это способ согласовать конфликтующие реалии экономики, типичные для всего мира, с политической системой, основанной на особенностях одной нации. Это способ сделать продуктивным напряжение между двумя разными видами власти — экономической и политической. Поэтому это жизненно важно для сохранения отношений между многонациональной корпорацией и небольшой, особенно быстро развивающейся, нацией. (Подробнее об этом речь пойдет в главе 59.)

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА**СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

По каким бы причинам не создавалось совместное предприятие, правила, которые все они должны соблюдать, во многом одни и те же. Эти правила нужно знать еще *до того*, как компания согласится участвовать в подобном проекте. Иначе каким бы успешным ни было такое предприятие, проблемы обязательно возникнут. Более того, если все партнеры — и их детище, совместное предприятие, — не будут в полной мере понимать основные правила, то чем успешнее будет это совместное предприятие, тем серьезнее будут его проблемы.

Конечно, совместное предприятие может иметь проблемы, если окажется неэффективным. Но в таком случае довольно очевидно, что нужно делать. В подобной ситуации интересы обоих партнеров идентичны: оба хотят решить проблему. И если совместное предприятие нельзя спасти, то оба хотят выйти из него с минимальными потерями. Однако, когда совместное предприятие преуспевает, ситуация усугубляется, ведь всегда будет ясно, что интересы партнеров не одинаковы, а, как правило, практически не совместимы.

Следовательно, первое правило — определить и сформулировать три группы целей: две группы относительно материнских компаний и группу целей, касающихся совместного предприятия. Очень важно заранее обнаружить основные расхождения в целях, которые выдвигают оба "родителя". Сказать: "Мы хотим, чтобы наше совместное предприятие росло, процветало и приносило прибыль", никак не детализировав это утверждение, значит, через пару лет нарваться на массу неприятностей.

Ряд совместных предприятий, которые создали крупные немецкие химические компании с крупными американскими химическими компаниями в Бразилии в середине и конце 1950-х годов, например Hoechst, потерпели поражение именно потому, что были успешными. Между обоими "родителями" возникали разногласия относительно направлений развития и политики, которых должно было придерживаться совместное предприятие.

Никто не понимал, что цели партнеров были с самого начала разными. Более того, обе компании предполагали, что именно их цели должны быть целями другой стороны. Немцы по своим, вполне убедительным, причинам воспринимали бразильскую компанию преимущественно как потребителя разработанной в Германии технологии, на которую была продана лицензия, а также как покупателя немецкого сырья и вспомогательных материалов. Они даже не стремились, чтобы бразильское совместное предприятие слишком быстро развивалось, потому что в начале 1950-х годов материнская компания испытывала серьезную нехватку денежных средств для финансирования собственного роста в Европе и не хотела расходовать деньги еще и на финансирование расширения дочернего предприятия в Бразилии. С другой стороны, американцы относились к бразильскому совместному предприятию как к компании роста, которая в кратчайшие сроки должна была превратиться в огромный бизнес и стать создателем собственной технологии и самостоятельным производителем сырья и вспомогательных материалов. Кроме того, в те годы наличность для большинства крупных американских химических компаний не составляла проблемы, они даже страдали от излишков денежной массы. Поэтому, когда бразильские компании начали быстро расти и развиваться, оба партнера оказались в ситуации неразрешимого конфликта, в результате которого совместные предприятия пришлось ликвидировать.

Но даже если цели были оговорены заранее, существует опасность разногласий между партнерами — и снова особенно в случае успеха. Поскольку оба партнера равны — а также очень упрямы, как обычно и бывает, — уладить разногласие некому. Поэтому способ принятия решений в случае возникновения разногласий или тупиковой ситуации должен быть предусмотрен с самого начала, еще на этапе создания совместного предприятия.

Например, мне представляется, что следует заранее найти арбитра, третью сторону, которую оба партнера уважают и к которой можно будет обратиться в случае возникновения конфликта и разногласий. Его вердикт нужно считать окончательным и бесповоротным. Одно из "заболеваний",

которым подвержено любое совместное предприятие, — это политические интриги, при которых сотрудники совместного предприятия пытаются столкнуть друг с другом материнские компании. Это может отравить атмосферу до такой степени, что совместное предприятие просто не сможет выжить. Значит, заранее найти способ улаживать споры и урегулировать конфликты — это элементарное правило "гигиены".

Совместное предприятие должно быть автономным. Причина для создания совместного предприятия заключается в том, что какое-то направление бизнеса, производственная линия, рынок или деятельность не соответствует структуре материнской компании. Тогда и приходится создавать совместное предприятие, чтобы оно могло действительно автономно развивать собственный бизнес, собственную миссию, собственные цели, собственную стратегию и политику.

Конечно, в связи с этим возникает вопрос: "Кто будет управлять совместным предприятием?"

Во всех случаях, кроме совместного предприятия с "двойным гражданством", ответ ясен. Совместному предприятию нужен собственный менеджмент. Оно не является частью бизнеса материнской компании, это отдельный бизнес. Однако совместное предприятие с "двойным гражданством" остается частью бизнеса обоих "родителей". Но все равно желательно, чтобы у него был собственный менеджмент, иначе им будет управлять исключительно тот или иной "родитель". Совместный менеджмент не сможет функционировать и приведет только к краху.

В успешных предприятиях японских и западных компаний в Японии менеджмент, как правило, сосредоточен в руках японцев. Японцы в менеджменте совместного предприятия являются фактическими руководителями японской материнской компании, которые временно работают в совместном предприятии, но сохраняют за собой должности в японской материнской компании. В таких компаниях есть и американцы или другие представители Запада, которые, как предполагается, тоже являются частью менеджмента совместного предприятия. Но, по сути, — это просто технические советники, не имеющие особого права голоса. И наоборот, в Японии есть несколько совместных

предприятий, созданных японскими и западными компаниями, в которых ответственность за управление несет западный партнер. В таком случае уже японские представители чувствуют себя аутсайдерами в менеджменте.

Наконец, если совместное предприятие преуспевает, а особенно если оно превращается в крупный бизнес, его нужно "отпустить". Оно должно перестать быть совместным предприятием. Возможно, "родители" сохранят свои инвестиции, но компания должна стать независимой от их намерений и целей. Если позволяет рынок капитала, она должна привлечь хотя бы незначительную долю сторонних, внешних акционеров. Ей следует самостоятельно заниматься своим финансированием или хотя бы быть способной это делать. В противном случае совместное предприятие начнет гнить. General Motors и Jersey Standard в 1950-х годах продали компанию Ethyl именно потому, что она стала слишком большой и слишком успешной, чтобы и дальше оставаться совместным предприятием.

Иногда совместное предприятие, особенно если оно создается путем прямой агрегации, можно разделить между "родителями". Конечно, это очень болезненный процесс, но он зачастую является единственно правильным решением.

Компания Standard Vacuum появилась в период Первой мировой войны как совместное предприятие, созданное компаниями Standard Oil of New Jersey и Mobile Oil для производства, очистки и продажи нефтепродуктов на Дальнем Востоке. В это время рынок в Юго-Восточной Азии был уже слишком большим, чтобы его можно было игнорировать, но пока еще слишком маленьким, чтобы уделять ему пристальное внимание. К 1950-м годам ситуация, несомненно, изменилась. А между обоими партнерами накопились кардинальные разногласия относительно целей и стратегий. Поэтому они решили разделить Standard Vacuum; при этом каждый "родитель" получал половину от прежде единой компании. Несмотря на серьезные травмы, которые такое "хирургическое вмешательство" нанесло очень слабой команде менеджеров, через десять лет и Jersey Standard-Southeast Asia, и Mobile Oil-Southeast Asia были уже больше, чем могло бы стать совместное предприятие согласно всем прогнозам специалистов.

Сохранять Standard Vacuum в виде совместного предприятия после того, как компания стала слишком большой и успешной, значило бы вредить ее росту. Даже если цели ясны, а менеджмент автономен, совместное предприятие, по сути, все равно будет восприниматься "родителями" как инструмент достижения собственных целей, а не как самостоятельный бизнес. И как только бизнес становится стабильным и успешным, подобная политика становится ошибочной.

Можно предположить, что в будущем диверсификация станет еще более важной. Давление новых рынков — массового рынка — на мир инвестиций и капитала, а также на характер рабочих мест и возможности карьерного роста; укрепление мировой экономики, развитие технологий — будет все сильнее подталкивать компании к диверсификации. Поэтому для топ-менеджмента будет все важнее четко понимать, каким давлениям поддаваться, а с какими бороться, видеть разницу между разумной диверсификацией, которая усиливает единство и управляемость, и дроблением, которое разъединяет бизнес, а также уметь управлять диверсификацией и разнообразием.

Несколько слов о семейном бизнесе

Сложности и разнообразие, о которых шла речь, — это сложности бизнеса, его продуктов, рынков, технологий. Но существует еще один важный аспект, когда сложность обусловлена не структурой бизнеса, а структурой менеджмента. Речь идет о семейном бизнесе.

Когда-то семейный бизнес был нормой. И таких фирм по-прежнему очень много, даже довольно больших. Но в развитых странах, по крайней мере, в тех, в которых существует большое количество профессиональных менеджеров и в которых наличие капитала не ограничивается унаследованным богатством и семейным состоянием, число крупных семейных бизнесов постоянно уменьшается. Каковы его потребности? Что ему нужно делать, чтобы выжить? Каковы его предельные размеры и период жизни?

Несомненно, когда компания превышает определенные размеры, когда ею уже не могут управлять члены одной семьи, она становится нежизнеспособной. После достижения определенного размера — обычно это означает, после того, как бизнес становится больше среднего, — бремя управления все больше должны брать на себя профессиональные менеджеры, слабо или совсем никак не связанные с семьей, которая основала фирму. Право собственности при этом может по-прежнему находиться в руках этих семей. В Японии, например, владение группами *zaibatsu* оставалось в руках семей-основателей до конца Второй мировой войны, несмотря на гигантские размеры и сложность каждой группы. Но даже несмотря на то, что японские семьи и могут свободно "усыновлять" другие фирмы и действительно делают это, управление группами *zaibatsu* задолго до 1900 года

перешло к профессиональным менеджерам, не связанным с семьей.

В крупных европейских и американских семейных компаниях семья тоже зачастую продолжала играть важную роль и после того, как бизнес превышал средний размер. Например, в Siemens (Германия) семья была мощно представлена в менеджменте до конца Второй мировой войны, т.е. в течение ста лет. В американской DuPont семья до сих пор оказывает серьезное влияние на управление, даже семьдесят лет спустя после того, как братья Дюпон и их кузен в 1902 году приобрели несколько небольших заводов по производству пороха и начали создание современной компании DuPont. Но и в Siemens, и в DuPont профессиональные менеджеры уже давно стали равноправными членами группы топ-менеджеров, обладая таким же авторитетом, влиянием и правом принимать решения (хотя не обязательно закрепленные официально и задокументированные в протоколе). Достигнув определенного размера, семья может сохраниться, только если сможет привлечь и удержать первоклассных специалистов, не являющихся ее членами, — не обязательно путем "усыновления" (что практиковалось среди американских Дюпонов, возможно, еще успешнее, чем у японцев). Если семейный бизнес хочет сохраниться, ему лучше заранее обдумать, что нужно сделать, чтобы посторонний человек захотел жить и работать с правящей семьей.

Правила довольно просты; и Siemens, и DuPont сформулировали их много лет назад: в бизнесе должны оставаться только те члены семьи, которые подходят для поста топ-менеджеров на основании их собственных знаний, опыта и заслуг. Член семьи в семейном бизнесе часто занимает руководящую должность независимо от своего титула и ранга и даже независимо от того, какую работу он выполняет. Он может быстро подняться на самую вершину — как сын, брат, зять. Независимо от его ранга, он уже относится к топ-менеджменту. Если же он не может завоевать уважение на этом посту благодаря своим собственным качествам, т.е. в результате эффективной работы, ему не следует оставаться в деле. Возможно, кузен Пол остро нуждается в поддержке семьи. Но если он не подходит для работы топ-менеджером, лучше заплатить ему за то, чтобы он не приближался к компании. Вне компании он обходится только в то, что он получает. Если же ему позволить работать в компании, он будет стоить намного больше: он будет стоить семье уважения, способности притягивать и удерживать хороших специалистов, возможности делать карьеру тем, кто этого действительно заслуживает.

Члена семьи, которому не хватает способностей, но который очень старается работать как можно лучше, все же можно принять на работу. Но член семьи, не желающий работать, независимо от своих способностей, не может оставаться в семейной компании. Он подрывает боевой дух и порождает обиду и цинизм.

Пьер Дюпон еще в 1920 году, когда он занимался реструктуризацией компании DuPont, в результате чего она стала большим и успешным бизнесом, понял, что профессионалы в группе топ-менеджеров, не принадлежащие к семье, должны получать вознаграждения и поощрения, благодаря которым они могут почувствовать себя совладельцами. Пьер Дюпон разработал первую в американском бизнесе программу фондовых опционов, причем сделал это, несмотря на жесткое сопротивление других членов семьи. Но он был убежден, и, как оказалось, обоснованно, что без подобного плана первоклассные сотрудники, не являющиеся членами семьи, почувствуют себя ущемленными. Главное — не деньги, а статус.

Даже если семейная компания успешно привлекает профессиональных менеджеров, которые ей просто необходимы, как только она превышает

определенный размер, вряд ли этот бизнес сохранится надолго. Предпринимательские качества семьи, возможно, не ослабнут. Ротшильды сохраняли свои способности более двухсот лет, т.е. намного дольше, чем смогла сохранить свою генетическую энергию любая другая династия — в бизнесе и в других сферах. Но по мере того, как семейная компания растет и процветает, члены семьи становятся все более независимыми. Они могут позволить себе другие занятия, которые им нравятся. Все меньше и меньше членов семьи, а особенно все меньше и меньше действительно одаренных людей, будут готовы посвятить себя бизнесу и отдавать ему все силы. В конечном итоге семейная компания становится в полном смысле компанией, которой управляют профессиональные менеджеры. Члены семьи, которые, возможно, еще остаются в бизнесе, становятся скорее исключением, нежели правилом. Как известно, Ротшильды гордятся своей семьей не меньше, чем какая-либо королевская династия. Но даже в банках Ротшильдов сейчас есть партнеры не из их семьи. Как только такое происходит, семейный бизнес перестает быть семейным.

Следовательно, для успешного управления семейным бизнесом необходимо спланировать тот день, когда совокупный успех компании приведет к необратимым изменениям ее природы. Через два поколения — и после достижения среднего размера — семья становится скорее бенефициаром, нежели боссом в таком бизнесе. Если планирование было действительно эффективным—как, например, в случае с Пьером Дюпоном в начале 1920-х годов, — то самые способные и трудолюбивые члены семьи по-прежнему будут стремиться сделать карьеру в своем бизнесе. А остальные еще раньше должны стать внешними инвесторами.

МНОГОНАЦИОНАЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ

Величайшая социальная инновация со времен Второй мировой войны — Период тестирования по-прежнему впереди — Чем объясняется многонациональность — Не американское изобретение — Ее ограничивает крупным бизнесом — Не ограничивается производственной сферой — Не является реакцией на протекционизм — Зарождающийся общий мировой рынок — Новые требования — От многонациональной компании к транснациональной — Раскол между экономикой и суверенитетом — Многокультурная корпорация — Внедрение политико-культурного разнообразия в управленческое подразделение — Внутренние силы — Потребность в бизнес-стратегии и стратегии — Потребность в концентрации — Команды топ-менеджмента — Потребность в менеджменте систем — Индивидуальный менеджер — Его место в организации — Человеку нужен дом — Как платить — Многонациональная корпорация и ее среда — Не экономическая, а политическая проблема — Многонациональная корпорация в развивающихся странах — Пример Канады — Проблемы успеха — Многонациональная корпорация завтра

В многонациональной корпорации разнообразие и сложность поднимаются на новый, более высокий уровень и выдвигают к топ-менеджменту новые, беспрецедентные требования в отношении бизнес-стратегии, структуры и поведения.

Многонациональная корпорация — это поразительное социальное нововведение, возникшее после Второй мировой войны, т.е. во время, когда социальные инновации были редкостью. Она стала самым первым институтом, лишенным любых проявлений национализма, в мире, разрываемом на части приступами националистической лихорадки, а также инструментом интеграции

общества в эпоху политического безумия. Благодаря этому многонациональная корпорация — явление, важно не только для бизнес-мира. Однако оно весьма сложное и проблематичное. Более того, период тестирования многонациональной корпорации и сегодня не закончился. Если не удастся уладить противоречия, которые возникают как внутри, так и за пределами такой корпорации в связи с тем, что она остается многонациональной в националистическом мире, она вряд ли добьется процветания. Ведь многонациональная корпорация — это и причина и следствие, а также символ самого знаменательного события после Второй мировой войны, т.е. раскола между экономикой и суверенитетом.

Многонациональных сервисных институтов пока не существует. Есть международные агентства, но это преимущественно координирующие, исследовательские или регуляторные организации, а не реальные игроки и исполнители. Единственные поистине многонациональные сервисные агентства, способные действовать самостоятельно, а не как агенты своих правительств, — это Всемирный банк и Международный валютный фонд (второй — особенно после того, как в 1971 году в качестве дополнительной ключевой валюты были введены Международные права заимствования). Несомненно, обе эти организации отражают один и тот же аспект *мировой экономики*, совершенно отдельный от политического суверенитета, что является неперенным условием расцвета многонациональных корпораций.

Однако не только экономика находится в процессе отделения от суверенитета, то же самое можно сказать и об экологии. Мы остро нуждаемся в настоящих транснациональных *природоохранных* организациях, способных действовать самостоятельно, без учета национальных границ. Возможно, загрязнение — это локальное явление, имеющее отношение (и даже очень близкое) прежде всего к производству. Но защита окружающей среды уже стала проблемой всего мира; в этом направлении идет и экономика. В том, что касается океанов и океанского дна, воздушных ресурсов и климата, почвы и природных ископаемых, суверенные государства даже, самые большие страны, все чаще воспринимаются как помеха, а не эффективные исполнители. Следовательно, многонациональная корпорация вполне может стать прототипом и

предшественником истинного многонационального института общественного обслуживания завтрашнего дня, точно так же, как в рамках одной страны менеджмент бизнес-компаний можно рассматривать как предшественника и прототип менеджмента таких институтов. И можно предсказать, что многонациональное сервисное агентство завтрашнего дня столкнется с теми же проблемами и трудностями, с какими столкнулась современная многонациональная корпорация, как внутри, так и во взаимоотношениях с множеством политических суверенностей, т.е. наций, их правительств, культур и ценностей.

В данной главе речь пойдет о *бизнесе*, поэтому все примеры даются только из этой области, — на данный момент мы располагаем только этими фактами. Но все, что в ней будет сказано, можно будет применить и к многонациональному институту общественного обслуживания, если — и когда — таковой возникнет.

Многонациональность — не только самое яркое экономическое явление, возникшее после Второй мировой войны, но еще и наименее изученное.

Существует множество мифов, касающихся многонациональных корпораций. Многие полагают, что это нечто совершенно новое и действительно беспрецедентное. Но это еще и возрождение старой тенденции. В XIX веке многонациональные компании существовали в изобилии. Так, например, громкие протесты против "захвата американцами" очень часто можно встретить в английских книгах и журналах, изданных в 1900 году.

Как в Соединенных Штатах Америки, так и в Европе крупные научные и технические открытия XIX века практически немедленно привели к появлению многонациональных корпораций, т.е. компаний, которые производили и продавали товары во многих странах. Возьмем, например, компанию Siemens в 1850-х годах. Почти сразу после создания материнской компании в Германии были основаны дочерние фирмы в Англии и России, и долгие годы они, по сути, затмевали материнскую организацию. Фирма по выпуску жаток McCormick и ее английский конкурент Fowler, изготавливавший зерноуборочные комбайны, тоже стали многонациональными еще в XIX веке. То же касается швейной машинки "Singer" и печатной машинки "Remington", фирмы по

выпуску которых стали многонациональными всего через несколько лет после получения патентов на эти изобретения. Данная тенденция еще больше усилилась в начале XX века, когда многонациональными стали швейцарские фармацевтические и химические компании. Они создали дочерние предприятия за границей всего через несколько лет после их основания. В 1920-х годах появились предшественники таких современных многонациональных компаний, как Unilever и Royal Dutch/Shell.

Таким образом, всплеск в создании многонациональных корпораций в 1950-1960-х годах стал, судя по всему, возвратом к тенденции, существовавшей до Первой мировой войны, нежели совершенно новым витком развития общества. Он символизировал возобновление экономической активности и способности к росту, парализованные в годы Первой мировой войны. Даже в той форме, в которой многонациональные корпорации представлены сегодня, они во многом напоминают компании, существовавшие до Первой мировой войны: это, как правило, материнская компания со стопроцентными дочерними предприятиями и филиалами в других странах. Unilever и Royal Dutch/Shell — англо-голландские фирмы, имеющие две материнские компании в обеих странах, каждая из которых имеет свой топ-менеджмент и головной офис, — по своей структуре намного больше похожи на настоящие многонациональные компании, чем новые многонациональные корпорации, появившиеся недавно.

В некоторых сферах в XIX-начале XX века было даже больше многонациональных компаний, чем сейчас. Например, до Первой мировой войны две страховые компании, расположенные в Триесте (в то время этот город был частью Австро-Венгрии), выдавали огромное количество страховых полисов через свои дочерние компании, находящиеся в тридцати-сорока странах во всем мире: в Европе, Латинской Америке и Африке, в континентальном Китае и в России.

Еще один миф, касающийся многонациональной корпорации, гласит о том, что это полностью или преимущественно американское изобретение. Несомненно, когда в 1950-х годах эта тенденция усилилась, это произошло под предводительством американских компаний. Отчасти это объясняется сильной

американской экономикой и финансовой стабильностью страны в тот период. Но более важным фактором стала экономическая политика европейских государств. Несмотря на создание Общего рынка, правительства европейских стран долгое время крайне неохотно разрешали своим компаниям становиться общеевропейскими. Слияния или даже сообщества по интересам без учета границ вызывали недовольство большинства европейских государств (исключением была только Великобритания). В результате этого у Америки появился шанс воспользоваться возможностями, возникшими в связи с возникновением Общего рынка. Поэтому не будет большим преувеличением сказать (как это сделал Серван-Шрайбер в книге *The American Challenge*, 1968), что Общий рынок превратился из благого намерения в экономическую реальность именно благодаря американской инициативе.

Однако в середине 1960-х годов период, когда лидерство в сфере создания многонациональных корпораций явно находилось в руках американцев, закончился. С тех пор ведущее положение заняли неамериканские компании. К началу 1970-х годов только немногим больше половины головных офисов многонациональных корпораций находились в Соединенных Штатах Америки. Остальные же располагались в самых разных регионах мира; это были голландские, швейцарские, немецкие, шведские, французские, английские, японские и даже латиноамериканские компании.

К середине 1960-х годов создание многонациональных корпораций стало всеобщей тенденцией. Рост неамериканских корпораций с тех пор был намного быстрее, чем американских. И существуют все предпосылки для прогноза, что в дальнейшем он будет идти еще быстрее. В частности, очень вероятно, что одним из важнейших факторов мировой экономики в будущем станет панъевропейская компания.

Еще один популярный миф: многонациональная корпорация — это реалия мира крупных компаний. В начале 1970-х годов часто цитировалась одна гипотеза — что к середине 1980-х годов XX века все производство в мире будет сосредоточено в руках трехсот крупных многонациональных компаний, каждая из которых будет вести дела по всему миру и иметь огромные объемы продаж.

На самом деле многонациональные компании имеют столько же

размеров, сколько и национальные. Концентрация экономической мощи в многонациональном секторе не обязательно выше, чем в рамках какой-либо отдельно взятой национальной экономики. По сути, до сих пор небольшие многонациональные фирмы, возможно, развивались даже быстрее и успешнее крупных. Просто данные об их достижениях значительно реже попадают на первые страницы газет.

Небольшие и средние компании создают многонациональные корпорации благодаря конкретному преимуществу и лидерству в одной небольшой "экологической" нише. Вот несколько примеров.

Расположенная в Швейцарии компания, изготавливающая измерительные приборы, насчитывает 1800 сотрудников и имеет объем продаж меньше 50 млн. долл. Ее офисы существуют почти в пятидесяти странах, а производством она занимается почти в дюжине разных стран. В 1960 году у нее было всего 50 сотрудников, т.е. за двенадцать лет компания выросла больше чем в три раза.

Существует и американская компания примерно такого же размера. Когда она начала превращаться в многонациональный бизнес, в ней работало около ста человек, и все только в Южной Калифорнии. Десять лет спустя компания уже вела дела в тридцати странах; ее производственные мощности располагались в шести странах: в Великобритании, Германии, Швеции, Бразилии, а совместные предприятия были созданы в Японии и Югославии. В основе ее успеха тоже лежало лидерство в очень маленькой, но крайне востребованной области технологии — там, где сливаются воедино химия и металлургия.

Можно вспомнить также компанию, которая поставляет запасные детали для самолетов большинству самых маленьких авиалиний мира, а ее склады и сервисные центры расположены от Аккры до островов Фиджи и до Варшавы. Есть еще и небольшая фирма на нью-йоркской фондовой бирже, которая специализируется на исследованиях для инвестиционных фондов. Ее офисы находятся в Лондоне, Брюсселе и Гонконге, а обслуживает компания столько же клиентов среди инвестиционных фондов вне США, сколько и внутри страны.

Все эти компании невелики и, скорее всего, такими и останутся. Но от этого они не становятся менее многонациональными, чем

крупные глобальные организации.

Идея, что многонациональным стало прежде всего производство, также ошибочна. Самый быстрый рост наблюдался в финансовой сфере; крупные американские коммерческие банки стали многонациональными задолго до того, как это сделали компании — их клиенты.

Самое яркое явление на многонациональном фронте — это банки-консорциумы, возникающие, когда крупные и средние коммерческие банки объединяют свои ресурсы в виде совместного предприятия, чтобы стать многонациональными универсальными банками. Например, ССВ, группа, которую сформировали немецкий Commerz Bank, французский Credit Lyonnais и итальянский Banco di Roma. У других банков-консорциумов есть британские, американские, канадские, бразильские, бельгийские, голландские, японские, австралийские, австрийские и скандинавские партнеры.

Консалтинговые, аудиторские и рекламные фирмы и агентства тоже опередили американские производственные компании. Да и компания розничной торговли Sears Roebuck стала многонациональной в конце 1940-х годов, когда одновременно вышла на рынки Канады и Латинской Америки, а позже, в 1960-х годах, — на рынки ряда европейских стран. Более того, магазины Sears Roebuck, возможно, оказали на экономику и общество Латинской Америки — Перу, Колумбии и Бразилию — большее влияние, чем какая-либо производственная компания, открывшая дочерние предприятия в этих странах. И когда в 1972 году Великобритания решила присоединиться к Общему рынку, такие розничные торговые фирмы, как Lyons и Marks & Spenser, намного быстрее стали "европейскими", чем многие производственные компании.

Еще менее правдоподобными, чем широко распространенные мифы о природе многонационального бизнеса, являются популярные объяснения причин его возникновения. Одни усматривают в нем реакцию на протекционизм. Эти люди считают, что компании строят заводы за границей, потому что ничего не могут экспортировать. Но такое объяснение, хотя и звучит вполне правдоподобно, просто не соответствует фактам.

Период самого быстрого роста многонациональных корпораций — 1950-1960-е гг. — был также и периодом самого быстрого развития международной торговли. Более того, именно в это время мировая торговля развивалась быстрее — среднегодовые темпы развития составляли около 15%, — чем самая быстро развивающаяся национальная экономика Японии. И японцы, естественно, не могли бы развиваться такими темпами, если бы из-за протекционизма стало невозможным экономическое расширение, основанное на экспорте за рубеж. Многонациональный бизнес развивался самыми быстрыми темпами именно в тех отраслях, которые защищались государством не слишком активно. Например, многонациональные корпорации довольно поздно появились в химической отрасли, отличающейся очень высокой степенью протекционизма. При этом фармацевтика, в которой протекционизм никогда не играл заметной роли, была лидером с самого начала. А в сильно защищенной сталелитейной промышленности многонациональных фирм почти не было.

Но самое убедительное доказательство того, что не протекционизм стал толчком к появлению многонациональных корпораций, — это пример развития Европы. Подъем многонациональных компаний начался именно тогда, когда континентальная Европа упразднила протекционизм и присоединилась к Общему рынку.

Распространенное мнение о том, что рост многонациональных компаний вызван торговыми ограничениями, тоже не выдерживает критики. Многонациональные компании создают экспортные рынки для продукции своей страны. Дочернее предприятие многонациональной компании за границей — это наилучший рынок для машинного оборудования, химических полуфабрикатов и подобных продуктов, выпускаемых в материнской компании.

Это наглядно демонстрируют показатели американской торговли. Ни экспортные рынки, на которых Америка теряет свои позиции, ни рынки, на которых важную роль начинают играть продукты, импортируемые в США, не относятся к тем, на которых активно действуют американские многонациональные компании. Практически все американские текстильные фирмы — по-прежнему национальные предприятия. То же самое касается

американских производителей фарфора, листового стекла и обуви. Иностранные автомобили, доля которых на американском рынке в последнее время значительно выросла, производятся не зарубежными дочерними предприятиями американских автомобильных компаний. Это Volkswagen, Renault, Toyota. Но все большая доля американского промышленного экспорта, — к концу 1960-1970-х годов, возможно, уже треть экспортируемых товаров — это экспорт компаний, которые активно становятся многонациональными. То же самое в значительной мере относится ко многим аспектам голландской, швейцарской, немецкой и итальянской торговли.

Многонациональность и расширение мировой торговли — это две стороны одной медали. И протекционизм не только не является причиной многонациональности, но и совершенно не совместим с ней. Более того, он является самой серьезной угрозой для многонациональных корпораций.

ОБЩИЙ МИРОВОЙ РЫНОК

Правильное объяснение бума в сфере создания многонациональных корпораций лежит в чем-то намного более важном, чем стабильность американской экономики или протекционизм. Все объясняется появлением поистине мирового рынка, т.е. рынка, который не ограничивается и не определяется национальными, культурными или даже идеологическими границами, а игнорирует их. Этот рынок уже даже не международный, а вненациональный, он основывается на общих для всего мира требованиях и ожиданиях.

Любой рынок определяется спросом. Именно спрос порождает предложение. Более того, именно спрос определяет, что такое предложение. И именно спрос определяет возможности, потребности и характеристики, которые и образуют в совокупности рынок.

Знаменательным и беспрецедентным событием, произошедшим после Второй мировой войны, является то, что по мере того, как у стран увеличивались доходы и, прежде всего,

объемы информации, они друг за другом создавали одинаковые или очень похожие модели спроса. Это стало большой неожиданностью. На момент окончания войны всем было известно, что когда европейские страны и Япония восстановят свое экономическое здоровье, их модели спроса будут совершенно разными. Никто не сомневался, что Франция с возрожденной экономикой будет проявлять аппетиты и предъявлять требования, совсем не похожие на запросы Соединенных Штатов Америки, Японии, Советского Союза, Германии и, возможно, даже соседней Бельгии. Именно такая уверенность — уверенность, основанная на реалиях XIX и начала XX века, — объясняет, почему столь непохожие друг на друга политические деятели, как де Голль и Хрущев, считали появление общего спроса, т.е. поистине мирового рынка, ненормальным и воспринимали его как свидетельство своего рода заговора против их стран.

Сейчас мы уже знаем, что все разговоры в 1950-х годах о "кокаколизации" Европы были чушью. Европа не стала "американизированной". Просто массовый рынок, "постиндустриальный" рынок, если использовать термин социологов, впервые проявился и стал очевидным именно в США. Но когда условия в других странах начали походить на те, которые сложились в Соединенных Штатах Америки, — правда, это касается не столько высоких доходов, сколько большей подвижности и расширения информационных горизонтов, — модели спроса по всему миру оказались одинаковыми.

Однако все это не обязательно означает, что на мировом рынке продаются одни и те же товары и услуги, т.е. то, что продается в одном регионе, продается и в другом.

Поучительный пример — история о том, как один крупный производитель пищевых продуктов потерпел неудачу, когда собирался вывести на американский рынок сухой суповой концентрат. В Европе эти супы стали основой успеха компании и приобрели огромную популярность; направление бизнеса быстро развивалось. Но в США продукт с треском провалился. Оказалось, что то, что европейской домохозяйке кажется невероятно удобным, для американской домохозяйки ничего не значит. Легкий вес

супового концентрата в противовес тяжелой консервной банке не имеет значения для женщины, которая отправляется за покупками на машине. А маленький пакетик супового концентрата не привлекает женщину, у которой на кухне очень много места. Более продолжительное время готовки и более короткий срок хранения, а также опасение, что продукт станет прогорклым, делают сухой суповой концентрат менее привлекательным для американской хозяйки, чем суп из банки, несмотря на его вес и размер.

Но все домохозяйки мира — американские, европейские, японские и пр. — стремятся к удобству и готовы платить за него.

Модель спроса, появившаяся в мировой экономике, — это не та модель, на которую рассчитывали экономисты. Потребитель снова доказал, что он лучше экспертов знает, чего хочет.

Огромным спросом всегда пользовалась определенная подвижность — и определенная власть, — т.е. такая роскошь, как автомобиль. Раньше им могли обладать только очень богатые и влиятельные люди. Еще одна широко распространенная в мире статья спроса — определенный уровень медицинского обслуживания, благодаря которому у ребенка появляется шанс достичь взрослого возраста, находясь при этом в хорошей физической форме и избежав серьезных заболеваний или увечий. Существует спрос и на определенное образование. Практически везде есть спрос на доступ к большому миру, который сегодня удовлетворяют средства массовой информации, кино, радио, телевидение, предлагая желаемое людям, которые тысячелетиями были ограничены в своих знаниях и представлениях только ближайшим городком, где все знают друг друга и живут совершенно одинаковой жизнью. Существует также общее стремление к ограниченной роскоши, т.е. к вещам, которые, по сути, позволяют личности выйти за рамки преодоления барьера бедности — к губной помаде, пачке печенья, безалкогольному напитку и балетным пуантам.

Все это сформировало универсальный спрос, который основывается не на изобилии, а на том, что намного мощнее и влиятельнее, — на информации. Как сказал Маршалл Маклюэн: "Если бы мир не стал всемирной деревней, он обязательно стал бы всемирным торговым центром".

Одно из важных последствий изменений, произошедших в мировой экономике, заключается в том, что каждой компанией, пусть даже очень небольшой, теперь можно управлять так, будто она является частью мировой экономики, даже если она продает свои продукты только в ограниченном регионе. Компания должна быть международной по своему образу точно так же, как фирма, действующая на юго-западе Баварии, должна сохранять образ немецкой, а компания, работающая на севере Мичигана, — образ американской. Точно так же, как немецкая компания в Баварии или мичиганская в Америке должны понимать и знать свою национальную экономику, хотя они и действуют всего лишь в небольшой ее части, любая компания должна сегодня знать и понимать основные тенденции и веяния, существующие в мировой экономике.

И такого развития событий нам не избежать. Протекционизм мог бы обеднить мировую экономику и навредить ей настолько, чтобы она оказалась на грани краха. Но он не способен разрушить общий спрос. Он не может отменить мировые горизонты и образы. Сегодня в мире произошли фундаментальные, необратимые изменения. Вопрос теперь заключается в том, сохранятся ли они, получится ли нам извлечь из них пользу — для общества, для человека и для коммерческого предприятия.

А многонациональная корпорация — это и реакция на появление общего мирового рынка, и его символ.

МИРОВОЙ РЫНОК КАК ИНТЕГРАТОР

Рынок интегрирует, он превращает ресурсы в факторы производства. Национальные рынки — величайшее достижение "коммерческой революции" XVII и XVIII веков — интегрировали факторы производства в национальную экономику. Общий мировой рынок, который появляется сейчас, интегрирует эти же факторы производства в мировую экономику.

Традиционная теория международной экономики по-прежнему рассматривает страны, имеющие конкурентные преимущества, с учетом их фактических затрат. И пока они

могут производить те продукты, в которых имеют наибольшее преимущество, их ресурсы будут использоваться оптимально. Самый наглядный пример — обмен английской шерсти на португальское вино, предложенный Адамом Смитом. Согласно его теории, каждая отдельная страна — это рынок, который интегрирует разные факторы производства. А продаются на нем готовые товары. Товары подвижны, а факторы производства остаются без изменений.

Но когда интегратором выступает общая мировая экономика, производственной единицей является уже не отдельная страна. Товары везде одни и те же (или очень похожи), а для факторов производства характерна подвижность. Если международная торговля раньше означала торговлю товарами и услугами, то сейчас она все больше подразумевает торговлю факторами производства.

Приведу конкретный пример. Наверное, самой передовой многонациональной корпорацией в XIX веке была компания по производству швейных машинок Singer, которая в дополнение к первому заводу в Бриджпорте (шт. Коннектикут) очень быстро построила большие, ультрасовременные заводы в Шотландии, Франции, России, Японии и многих других странах мира. Шотландский завод в Клайдсайте, неподалеку от Глазго, был, по всей вероятности, более эффективным, потому что его затраты были ниже, чем у завода в Бриджпорте; кроме того, он был намного больше по размерам. Этот завод выпускал те же машинки, что и завод в Бриджпорте, а в дополнение на нем изготавливался весь диапазон продукции Singer. Но даже несмотря на то, что тарифные барьеры в то время были минимальными, завод в Клайдсайте выпускал продукцию только для британского рынка, хотя и производил весь ассортимент, который компания Singer продавала в Великобритании.

Сравним это с современной многонациональной корпорацией. Крупная фармацевтическая компания продает весь ассортимент лекарств в более чем восьмидесяти странах мира. Ее производственные мощности расположены в одиннадцати странах: США, Канаде, Мексике и Бразилии, в Великобритании, во Франции, в Германии и Италии, в ЮАР, Японии и Австралии.

Все эти одиннадцать заводов изготавливают только некоторые из основных лекарственных препаратов. Большинство лекарств компании выпускается только на одном заводе, некоторые — на двух-трех. Даже заводы в США выпускают не весь ассортимент. В результате каждый завод продает определенные лекарства всем восьмидесяти с лишним торговым компаниям, а каждая из этих торговых компаний покупает определенные лекарства у каждого из одиннадцати производственных заводов. Фармацевтические препараты изготавливаются из химических полуфабрикатов, например из лимонной кислоты, которая является основой многих антибиотиков. Компания производит эти полуфабрикаты в семи странах: США, Мексике Ирландии, Великобритании, Франции, Австралии и Японии. И опять же ни в одной стране не выпускается весь ассортимент — каждая специализируется на чем-то одном. Это значит, что каждая страна-поставщик осуществляет поставки одиннадцати заводам компании, но вместе с тем еще и продает значительную часть своей продукции — иногда больше половины — непосредственно другим конкурирующим фармацевтическим компаниям и большому числу химических производителей. Наконец, научные исследования этой фирмы проводятся в четырех странах — в США, Великобритании, во Франции и в Японии, а пятую исследовательскую лабораторию планируется открыть в Бразилии в середине 1970-х годов. И опять-таки каждая лаборатория специализируется на чем-то конкретном. Например, французская занимается исследованиями лекарств для центральной нервной системы, а также ведет работу по преобразованию лекарственных препаратов, изначально изготовленных для лечения людей, в лекарства, которые можно использовать в ветеринарии. А препараты, разработанные любой из этих четырех лабораторий, можно подвергнуть химическому тестированию и выпустить на рынок в любой из восьмидесяти стран, на рынках которых действует компания.

Но не только фармацевтическая отрасль — которая вообще считается очень сложной — интегрирует факторы производства.

Самый успешный втомобиль, сконструированный в Детройте компанией Ford, Pinto, получил двигатель от немецкого подразделения Ford, трансмиссию — от английского подразделения, а значительную часть электрической системы — от канадского. Но продается он исключительно в США и только американской компанией Ford. Точно так же основные компоненты для автомобиля Volkswagen, который продается в США, производятся на заводах компании Volkswagen в Сан-Паулу (Бразилия).

Когда весной 1972 года прозвучало заявление о том, что все агентства британского правительства будут покупать компьютеры у одной британской компьютерной компании, ICL, дочерняя компания фирмы American Honeywell, расположенная в Англии, выразила свой протест на том основании, что ее компьютеры, хотя и изготовлены американской компанией, содержат больше компонентов, выпущенных в Великобритании, чем компьютеры британской ICL.

В сфере обслуживания интеграция факторов производства в рамках общего мирового рынка пошла еще дальше.

В начале 1971 года один крупный американский банк выдал пятилетний кредит в 15 млн. долл. японской производственной компании. Сделку инициировал в Токио представитель этого банка в Японии, прорабатывали ее в офисах банка в Лондоне и во Франкфурте. Синдикат, ссудивший деньги, состоял из восьми банков из США, Японии, Великобритании, Голландии, Швеции, Франции, Швейцарии и Латинской Америки. Большую часть денег собрали в Германии, где в то время процентная ставка была более выгодной. А целью этого кредита было финансирование производственного дочернего предприятия японской компании в Латинской Америке. И между тем это была самая обычная операция, одна из сотен и тысяч, которые банки выполняют каждую неделю.

На сегодняшний день большинство многонациональных корпораций придерживаются созданной еще в XIX веке модели компании Singer: каждое дочернее предприятие изготавливает товары или предоставляет услуги для своего конкретного

национального рынка. Но уже наблюдается явная тенденция интеграции факторов производства в общий мировой рынок. И эта тенденция обусловлена самой логикой рынка.

Термин "многонациональная корпорация" появился совсем недавно, всего двадцать лет назад он был неизвестен. И он намного лучше подходит для структуры, типичной для XIX века, — например, для фирмы Singer, — чем для определения того явления, которое мы наблюдаем сейчас. Компания Singer действительно была многонациональной. Но фармацевтическая компания, которая объединяет одиннадцать заводов по выпуску лекарств, семь заводов по изготовлению химических полуфабрикатов и четыре исследовательские лаборатории для продажи множества лекарственных препаратов в восьмидесяти странах, не многонациональна, а транснациональна. То же самое касается и автомобильной компании, которая объединяет заводы в Германии, Великобритании, Мексике и Канаде для продаж своей продукции в США, или коммерческого банка, который интегрирует банковские ресурсы в восьми странах, чтобы собрать деньги в девятой стране для финансирования развития в десятой. Национальные границы — это уже не детерминанты, а ограничения, помехи, сложности. Основное значение имеет реальность вненационального общего рынка.

Другими словами, термин "многонациональный" не поясняет реалий современного рынка, а лишь затуманивает ее. Но на сегодняшний день он, судя по всему, уже слишком глубоко укоренился. И хотя нам, по всей вероятности, придется пользоваться этим термином, не стоит забывать, что возможности — а также проблемы — так называемой многонациональной корпорации происходят не оттого, что она многонациональна, т.е. ведет дела во многих странах. Они возникают потому, что она *транснациональна*, т.е. основывается на реалиях общего мирового рынка, общего по своему спросу, образу и ценностям.

Это означает, что характер новой многонациональной корпорации определяют не факторы производства, не они формируют ее стратегию и объясняют поведение. Все это делают факторы спроса. Именно спрос оказывает основное воздействие.

Многонациональный бизнес во всех своих аспектах — это бизнес маркетинговый.

РАСКОЛ МЕЖДУ ЭКОНОМИКОЙ И СУВЕРЕНИТЕТОМ

Развитие общего мирового рынка не сопровождалось столь же быстрым развитием мирового политического сообщества. Годы, в которые мировая экономика формировала спрос на многонациональные компании, стали также периодом продолжающегося раскола мировых политических систем. Мировая политическая система и сегодня основывается на концепции национального суверенного государства. Следовательно, впервые за триста лет экономика и государственный суверенитет отделяются друг от друга.

До XVII века такое разделение было вполне нормальным явлением. Более того, до тех пор никто вообще не замечал единства экономики и суверенитета. Единицей экономической деятельности была прежде всего местная сельскохозяйственная община, например средневековое поместье, которое производило большую часть того, что само же потребляло. Другой единицей была коммерческая деятельность на далекие расстояния, полностью отделенная от любой политической системы. Занимались ею купцы из торговых городов, которые, по сути, образовывали транснациональное и тесно интегрированное торговое сообщество. Банкротство в 1557 году испанской короны, на тот момент ведущей политической силы в Европе, — катастрофическое событие, которому не было равных, — привело к финансовому краху межгородского купеческого сообщества, от которого последнее так и не смогло оправиться. Но вместе с тем оно также показало национальным правителям, что, для того, чтобы иметь политический суверенитет, они должны получить контроль над собственными деньгами и кредитной системой, а значит, и над своей экономикой. (Подробнее о меркантилизме см. в главе 27.)

Идея национальной экономики в том виде, в котором она возникла в XVII веке, впервые представляла политический суверенитет как полноправного участника экономической,

политической и военной конкуренции. Последние остатки прежнего разделения политического суверенитета и экономики, международный золотой стандарт, исчезли в разгар Первой мировой войны.

Однако, хотя победа национального государства как суверена экономической деятельности казалась полной и окончательной — и даже более того, в период между двумя мировыми войнами стала основным принципом кейнсианской экономической теории, — в послевоенный период внезапно было отменено то, что в течение трехсот лет всеми воспринималось как закон природы. Мир стал свидетелем зарождения автономной мировой экономики, которая представляет собой нечто большее, чем сумма отдельных национальных экономик.

Самый наглядный признак этого можно найти в финансовой сфере. Когда в 1967 году правительство США попыталось остановить расширение многонациональных корпораций среди американских компаний и ограничило инвестиции американских средств за границу (шаг, к которому подтолкнули США и союзники, например Франция де Голля, и беспокойство относительно американского баланса платежей), мировая экономика успешно аннулировала указ самого влиятельного правительства в мире. Она сразу создала евродолларовый рынок (см. также главу 7), который занялся финансированием многонациональных корпораций — рынок, который, по сути, сделал европейские ресурсы доступными для американских компаний во время их продвижения в Европу.

Правительства государств крайне редко, даже в эпоху расцвета меркантилизма, имели иллюзию, что они действительно независимы в экономическом отношении. Им всегда приходилось учитывать то, что внешний мир оказывает мощное влияние на внутреннюю экономику даже самой сильной страны, а также выдвигает вполне конкретные ограничения относительно свободы действий любого суверенного государства. Большинство государств знало, что автаркия, т.е. государство, которое само обеспечивает себя экономически, — это мираж (хотя правительство Соединенных Штатов Америки, и особенно Конгресс США, часто становилось жертвой иллюзии, что их

экономика будто бы находится на другой планете, а политика, распоряжения и указы США могут действовать независимо от внешней экономической реальности). Но в течение трехсот лет основной целью любой национальной политики было максимально ограничивать эту внешнюю силу; в этом была суть национального суверенитета. Следовательно, появление многонациональных корпораций, которое было скорее следствием, нежели причиной фундаментальных перемен, стало прямым вызовом глубоко укоренившимся убеждениям, прочно вросшим политическим институциональным концепциям и привычкам мышления, которым было уже триста лет. Суть не только в том, что появление многонациональных корпораций противоречит доктрине (к слову сказать, к этому моменту большинство считали ее уже аксиомой), национального государства как естественной единицы организации для любой сферы человеческой и общественной деятельности. Все это противоречило еще и доктрине — триста лет назад она была ересью, но сейчас стала удобным символом, — согласно которой каждый институт общества в конечном итоге должен основывать свою законодательную базу и формировать конституцию при участии правящего органа суверенного государства, т.е. национального правительства.

Важность многонационального бизнеса объясняется именно тем, что он оспаривает эти аксиомы¹. Это первый вненациональный институт — по крайней мере, первая важная организация современности, которая считает национальные границы случайностью, помехой, а не неотъемлемой частью своего существования и не одной из своих характерных особенностей. И в мире, который может быть разрушен в результате националистических страстей, это очень важный, но вместе с тем весьма проблематичный и уязвимый институт.

¹ Одна из лучших книг о многонациональной корпорации — Raymond Vernon, *Sovereignty at Bay* (Basic Books, 1971). Возможно, это и преувеличение, но сегодня суверенитету действительно брошен серьезный вызов.

На данный момент у нас нет теории, ни политической, ни социально-экономической, которая полностью объясняла бы реалии мировой экономики, а вместе с ними поведение многонациональной корпорации. Единственные теории, которые есть в нашем распоряжении, — это теории национальной экономики, сформулированные в XVII веке как теории национального суверенитета. Но это никого не должно удивлять, поскольку теории следуют за событиями. Систематизировать, привести в систему можно лишь то, что уже произошло.

Но это означает, что многонациональная корпорация должна сама прокладывать свой путь, при этом она должна импровизировать, экспериментировать и проверять, а не просто продвигаться по изученному, хорошо понятному маршруту на основе твердо сформулированных принципов.

Кроме того, это также значит, что многонациональная корпорация — это чрезвычайно сложная структура. У нее есть свои внутренние сложности, обусловленные ее основной бизнес-стратегией, структурой менеджмента и взаимоотношениями менеджеров. У нее постоянно возникают новые проблемы, связанные с ее существованием в конкретной среде, а также касающиеся ее взаимоотношений с государством, в котором она ведет дела и под юрисдикцию которого неизбежно попадает.

Даже если бы, как предполагают некоторые, многонациональные корпорации смогли сотрудничать с каким-либо международным или сверхнациональным агентством, например с Организацией Объединенных Наций или Европейским парламентом, то они все равно были бы многокультурными. Ведь национальным является не только политический суверенитет. У разных людей разные культуры, начиная с языка. Это обязательно вызовет еще больше проблем по мере того, как мировая экономика будет становиться все более универсальной. Чем более однородным с экономической точки зрения будет мир, — если не в реальных экономических условиях, то хотя бы в своих аппетитах, — тем больше культурных традиций потребуется. Людям нужен свой дом, а даже самый роскошный гостиничный номер стоимостью в 2 тыс. долл. — это не дом. Поэтому

управление многонациональной корпорацией во многом представляет собой проблему интеграции в структуру управления аспекта политического и культурного многообразия.

ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИИ

Многонациональную корпорацию отличает от любой другой компании то, что она сталкивается как с внутренним, так и с внешним разнообразием. Ей необходимо создать единое целое в рамках своей организации и вместе с тем учитывать многообразие людей, национальностей и степени лояльности. Она должна создать унифицированный бизнес, который сможет оптимизировать производственные затраты и преимущества в рамках общего мирового рынка и вместе с тем жить в мире — или хотя бы без постоянных конфликтов — с множеством отдельных, политически суверенных единиц.

Фармацевтической корпорации, о которой говорилось выше, необходима общая бизнес-стратегия. Но ей нужна и стратегия для каждой из более чем восьмидесяти национальных компаний, которые входят в ее состав. То же самое касается производственных подразделений, заводов по изготовлению полуфабрикатов и исследовательских лабораторий. Каждым из этих подразделений надо управлять как автономным бизнесом с собственными целями, приоритетами и планами, полностью ответственным за свои прибыли и убытки.

Но вместе с тем ни один из этих бизнесов на самом деле не является автономным. Например, может показаться, что вопрос принятия предложения национального министерства здравоохранения, в результате которого тому или иному препарату гарантируется обширный рынок на пять лет, но это потребует снизить цену на 25%, должен интересовать только дочернее предприятие компании, расположенное в конкретной стране Латинской Америки. Но такое снижение цены может в свою очередь вызвать требование снизить цену, которое выдвинут министерства здравоохранения в других латиноамериканских странах, при этом не давая фирме никаких

пятилетних гарантий. Далее, на первый взгляд может показаться, что это дело только одного завода по изготовлению химических полуфабрикатов — расширять ли свои площади потому, что другие внешние потребители, т.е. другие фармацевтические компании, увеличивают потребление вещества, которое он производит. Но это сразу же вызовет вопрос, следует ли считать заводы своей компании по производству готовой лекарственной продукции предпочтительными клиентами, заказам которых будет отдаваться приоритет, или предпочтительными (или хотя бы равными по значимости) клиентами должны считаться внешние потребители. Если выбирается первый вариант, то компания, по сути, решает оптимизировать результаты деятельности своего производственного предприятия за счет субоптимизации деятельности завода по изготовлению полуфабрикатов. Если выбран второй вариант, то компания решает, что производить химические полуфабрикаты выгоднее, чем готовые препараты.

Все это стратегические решения. Они оказывают на фирму долгосрочное, а зачастую и необратимое влияние. Их не может принимать только управленческая верхушка. Для принятия таких решений нужны знания местных условий. Но их точно так же не может принимать только местное руководство. Такие решения затрагивают всю компанию, поэтому их должны принимать топ-менеджеры. Многонациональная стратегия, которая учитывает только компанию в целом, обречена. Если ее нельзя превратить в конкретную стратегию для определенного рынка, то она не будет успешной. Но децентрализованная многонациональная стратегия, т.е. стратегия, которая рассматривает каждое подразделение и каждый рынок как автономный бизнес, точно так же будет бесполезной. Невозможно, как теоретически, так и практически, предсказать заранее, что потребуется в конкретной ситуации: подход к компании как к единому целому или стратегия с учетом конкретных особенностей определенного рынка.

Большие коммерческие банки сталкиваются с подобной проблемой. У них есть одно преимущество, даже более того, причина их существования как многонациональных корпораций — они способны оказывать финансовые услуги в любом уголке мира.

Другое их преимущество заключается в том, что они могут предлагать универсальные банковские услуги, т.е. удовлетворять важные финансовые запросы клиента, будь то кратко-или долгосрочные кредиты или даже потребность в акционерном капитале и в долларах, и в немецких марках, и в японских иенах, и т.д. Но для этого нужна одна стратегия, которая действительно концентрируется на потребностях важного клиента, например крупной международной компании. Кто бы ни отвечал за ту или иную конкретную территорию, как, например, при обслуживании крупных авиалиний, он должен рассматривать свой банк как единый бизнес, единый ресурс, единый источник капитала и единый источник услуг. Но менеджер банка на любом конкретном рынке должен иметь свою бизнес-стратегию. Ему нужно обдумать, какие компании, например в Японии, являются потенциальными потребителями тех или иных конкретных услуг, предоставляемых банком. И он должен быть в состоянии мобилизовать ресурсы банка во всем мире для удовлетворения их потребностей. Ведь сегодняшние клиенты многонациональной корпорации — это, как правило, вчерашние довольные клиенты компании, раньше действовавшей на местном уровне. И опять ни единой, глобальной стратегии для всего банка, ни местных стратегий будет недостаточно. Банку нужно и то и другое, и он никогда заранее не сможет сказать, какая из стратегий потребуется первой, или какая из них на самом деле управляет отношением бизнеса с тем или иным клиентом.

Современные многонациональные корпорации редко имеют продуманную бизнес-стратегию. Возможно, единственное исключение представляет собой компания Unilever, которая в течение многих лет систематически составляла планы как для всей группы Unilever, так и для всех крупных производственных линий, например пищевые масла и жиры (маргарин), или мыло и моющие средства, или рыба, и для каждой крупной страны, в которой она действует. Еще один пример — компания Fiat с ее продуманной политикой поддержки автомобильных заводов, находящихся во владении государства, но производящие автомобили Fiat в странах коммунистической Восточной Европы. Более новый и пока не до конца изученный прецедент — это голландская компания Philips,

которая разработала бизнес-стратегии как для всех крупных производственных групп, которых у нее шестнадцать, так и для каждой страны, в которой она ведет дела. Насколько я знаю, ничем подобным не может похвастаться ни одна американская компания.

Но каждая многонациональная компания сталкивается со сложностью бизнес-стратегии именно потому, что она должна быть как унифицированной для всей компании, так и конкретной для каждой крупной производственной категории и каждого крупного рынка. Это значит, что сложность заложена в самой структуре многонациональной компании. У нее много культур, много национальностей, много рынков и много менеджментов.

Если к этому добавить еще и разнообразие направлений бизнеса, то компания становится просто неуправляемой.

По сути, наиболее успешные многонациональные корпорации — это компании с одним рынком или одной технологией. Например, компания IBM, которая выпускает продукцию одного вида. Или фармацевтические компании, у которых только один потребитель — врачи. Это и многонациональные коммерческие банки, у которых только одна технология — финансирование бизнеса. Это и Sony, самая многонациональная из всех японских компаний, которая почти половину своих объемов продаж и прибыли получает за пределами страны и вместе с тем занимается только потребительской электроникой, причем специализируется на сравнительно небольшом количестве ее разновидностей. Это и ADELA, многонациональная венчурная банковская фирма из Лимы (Перу), обслуживающая в первую очередь Латинскую Америку. Это и многонациональные фирмы по обслуживанию бизнеса — консалтинговые, аудиторские и рекламные агентства, которые, возможно, росли еще быстрее, чем сами многонациональные компании, и тоже сконцентрированы исключительно на том, что они "производят" и "продают".

Не обладая таким фундаментальным единством бизнеса, многонациональная компания распадается на фрагменты. Руководители теряют способность понимать друг друга даже с помощью переводчика. В таком случае компания быстро вырождается в бюрократию, которая добавляет в структуру еще

больше слоев и все меньше действительно контролирует и руководит. Многонациональная корпорация должна твердо противостоять соблазну диверсификации, независимо от своего фактического размера. Многонациональный конгломерат — это просто отвратительно.

КОМАНДЫ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

В многонациональной корпорации формируется не одна, а несколько команд топ-менеджеров. Сколько бизнес-стратегий — столько и команд. Одна из них занимается корпоративным топ-менеджментом. Для каждой страны, региона или производственной линии также существует своя команда. Поскольку представители корпоративного топ-менеджмента работают и в командах топ-менеджеров для определенной страны или рынка, то они являются ее членами, а не лидерами.

Никто пока не нашел правильного ответа на вопрос относительно структуры топ-менеджмента в крупной многонациональной корпорации. Но ясно одно — традиционная модель не подходит.

Традиционная модель предполагает создание иерархии, в которой один уровень управления базируется на другом. Глава национальной компании, как правило, подчиняется региональному руководителю, который подчиняется другому региональному руководителю, — например, европейскому или латиноамериканскому, — который в свою очередь подчиняется вице-президенту по международным операциям, подчиняющемуся корпоративному топ-менеджменту. Это не только принижает человека, который должен принимать реальные решения, т.е. главу компании, работающей в конкретной стране, но и формирует громоздкую бюрократию, главное достижение которой заключается в проволочке с принятием решений.

Варианты, альтернативные этой модели, можно встретить уже сегодня, причем в некоторых аспектах они действительно

явно эффективнее.

Возможно, самая подходящая структура — это структура, разработанная в компании Unilever. Согласно ей, каждая компания в любой стране подчиняется одному из двух главных офисов материнской компании, т.е. либо Лондону, либо Роттердаму. Для каждой крупной производственной группы, например производства моющих средств или розничной торговли, в главном офисе существует координационный комитет, в состав которого обычно входят люди, которые успешно занимались бизнесом в определенном регионе. В каждой из основных стран, например в Германии, где у Unilever есть несколько компаний, выделяется национальный совет, состоящий из руководителей высшего звена в компаниях этой страны, а председателем обычно становится выдающийся гражданин страны. Это все достаточно запутанно. Но, по крайней мере, глава любой компании Unilever, кем бы он ни был, имеет прямой доступ к топ-менеджерам, которые имеют право принимать стратегические решения. Как правило, он не пользуется этим правом доступа, а работает с национальным советом или комитетом в своем производственном регионе. Но с организационной точки зрения он подчиняется непосредственно топ-менеджменту. И такой статус в компании обеспечивает ему статус и вне ее, в промышленности своей страны, в правительстве, среди профсоюзов и т.д.

Но даже в Unilever баланс между необходимостью воспринимать каждую компанию как автономный бизнес, каждый крупный производственный регион как самостоятельный унифицированный бизнес, а всю компанию как единое целое, в том, что касается распределения капитала или важнейших должностей, очень нестабилен. Во всяком случае, тут слишком много времени тратится на формирование связей внутри организации и на поддержку эффективной работы этой системы.

Существуют и другие альтернативы.

Одна из ведущих американских многонациональных корпораций, СРС (бывшая компания Corn Products), состоит из пяти отдельных компаний: двух американских (потребительские товары и промышленная продукция), европейской, латиноамериканской и дальневосточной. Каждую возглавляет

свой президент, главный офис которого расположен на его территории. Команда топ-менеджеров компании в составе трех-четырёх человек формирует совет в каждой из этих компаний и из руководителей высшего звена на *своей* территории, которые выступают в качестве советников президента, органа надзора и ресурсов.

Тут можно сделать только один четкий вывод относительно организационной структуры. В многонациональной корпорации команда топ-менеджмента всей компании не должна одновременно быть командой топ-менеджеров любой из действующих компаний и уж тем более той, в которой расположен головной офис. Как только больше, чем незначительная часть бизнеса компании становится многонациональной, топ-менеджер должен отказаться от управления каким-либо национальным или региональным компонентом любой отдельной производственной группы. Иначе он будет тратить все свое время на непосредственное управление своей управленческой деятельностью и не будет оказывать должного внимания остальным.

Другими словами, это значит, что традиционная организация, при которой топ-менеджмент является одновременно топ-менеджментом всей компании и ее крупнейшего элемента, как правило, местного, а все остальные подразделения считаются международными, — ошибочна. Если сохранить такую структуру, — что до сих пор очень распространено, — то она будет только снижать эффективности компании.

Уже давно было доказано, что центральное управление не может быть временным, амбулаторным. Любой многонациональной корпорации необходим головной офис.

Лучший пример "многонационального управления" в истории Запада, правительство Карла Великого, доказало это еще в IX веке. Известно, что двор Карла Великого постоянно переезжал из одного императорского замка в другой. Только так император мог поддерживать связь со своими представителями в разных частях империи. Но в эпоху, когда не существовало денег, двор мог поддерживаться только с помощью натурального хозяйства. Подобная зависимость от временного штаба стала основной причиной, почему практически сразу после смерти Карла

Великого империя распалась на управляемые части, т.е. части, которыми правитель мог руководить из одной резиденции.

Для эффективного управления бизнесом он должен иметь фиксированное место. Для нормальной работы нужно время, непрерывность, ритм и режим. Требуется организованная, систематическая поддержка, которую можно получить, только если долгое время работать на одном месте. Возможно, наместники императора могут путешествовать все время, как и исполнительные вице-президенты. Но исследователи рынка, бухгалтеры, работники отдела кадров, т.е. люди, которым платят за то, чтобы они думали, не говоря уже о секретарях или компьютерщиках, должны оставаться на месте, если вы хотите, чтобы они работали эффективно.

Вместе с тем местные решения нужно принимать на месте действия. Местное решение нужно принимать в рамках корпоративной стратегии, но чтобы быть эффективным, оно должно быть все же местным, а не корпоративным. Головной офис местного бизнеса — европейский или, например, шведский — должен находиться там, где принятое решение будет реализовано. Решение нужно принимать, досконально зная местные условия, в сотрудничестве с людьми, работающими на месте, и в связи с местными организациями. Решение должно соответствовать местным законам, местным ожиданиям и местным привычкам. Прежде всего оно должно быть понятно людям, которые должны его выполнять, т.е. местным сотрудникам, знания которых обо всей компании все же ограничены. Руководитель завода в Испании или руководитель филиала банка в Гонконге добивается результата благодаря своим знаниям этого региона, местным контактам и действиям на месте.

И при этом руководитель фармацевтической компании в одной из стран Латинской Америки, менеджер производства на заводе компании Ford в Германии, выпускающем двигатели, или руководитель филиала банка Chase во Франкфурте, чтобы не сделать ошибки, должен знать достаточно о целях, стратегиях и потребностях всей компании. Он должен знать достаточно, чтобы не принимать решений, которые оптимизируют его собственный бизнес, но вредят компании в целом.

У структуры топ-менеджмента в многонациональной

корпорации существует еще одна важная проблема. Структуры топ-менеджмента не механичные, прежде всего, они культурные. Структура топ-менеджмента, которая кажется правильной руководителям американской компании, может казаться совершенно неподходящей и странной с точки зрения французских, японских или немецких менеджеров. И в то же время эти французские, японские или немецкие менеджеры должны понимать свою местную структуру менеджмента, чувствовать себя в ней уютно и уметь работать в ней. Значит, чтобы добиться успеха, команды топ-менеджеров в многонациональной корпорации должны быть разными по своей структуре в разных странах, иначе они не разберутся в тонкостях местных условий. Вместе с тем они должны быть совместимыми хотя бы в рамках компании, в противном случае команды топ-менеджеров не смогут работать вместе.

Следовательно, структура топ-менеджмента в многонациональной корпорации должна основываться на самом сложном принципе структуры — на системном менеджменте. (Подробнее речь о нем пойдет ниже в этой главе.)

ОТДЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР

Но еще более запутанный аспект, чем структура топ-менеджмента в многонациональной корпорации, — это формулировка обязанностей и функций отдельного менеджера.

Человек, который возглавляет дочернее предприятие крупной фармацевтической компании — американской, швейцарской, голландской, английской или немецкой — скажем, в латиноамериканской стране среднего размера, например в Колумбии, должен быть большим человеком в своей стране. Он может возглавлять крупнейшую фармацевтическую компанию своей страны и быть одним из крупнейших работодателей, особенно для образованных людей. Поскольку в таких странах здравоохранение представляет собой один из важнейших аспектов политической и правительственной деятельности — как это и должно быть, — он должен иметь безупречную репутацию. Например, среди руководителей фармацевтических дочерних

компаний в таких латино-американских странах есть несколько человек, которые, до того, как заняться производством, были деканами ведущих медицинских институтов в своих странах, а некоторые даже министрами здравоохранения.

Лекарственные препараты представляют собой часть современной медицины, которую может эффективно использовать развивающаяся страна. Получать современные лекарства проще и дешевле, чем обучать врачей и платить им, строить больницы или развивать систему здравоохранения в бедной сельской местности или в городских трущобах. Значит, лекарства, по всей вероятности, будут играть в системе здравоохранения такой страны значительно большую роль, чем прочие аспекты.

Но в том, что касается объемов продаж, такая страна будет приравниваться не более чем как к отдельному региону сбыта среднего размера крупной развитой страны, как, например, Канзас-Сити в США или Манчестер в Англии. Учитывая это, какое место должен занимать такой руководитель в структуре организации в целом?

Это проблема, которую не может решить обычная организационная теория. Ближе всего к решению задачи подошла структура компании Unilever, описанная выше. Но опять же можно лишь сказать, что глава колумбийской дочерней компании является *одновременно* руководителем района сбыта среднего размера и членом команды топ-менеджеров компании. Кем он будет в тот или иной определенный момент, зависит от ситуации. Более того, он сам в первую очередь должен решать, какая роль требуется в данных условиях. Он всегда должен иметь непосредственный доступ к верхушке компании, но использовать это право должен не часто. Вместе с тем он должен быть именно таким человеком, которого корпоративный топ-менеджмент ищет для лидерства, управления, получения совета и рекомендаций в важных политических вопросах, например относительно связей с правительствами в Латинской Америке, долгосрочной стратегии в этом регионе и т.д. Естественно, он не должен подчиняться вице-президенту по Латинской Америке в Базеле или Нью-Йорке. Кроме того, он не обязан согласовывать большую часть своих повседневных вопросов с людьми,

которые стоят даже на более низком уровне.

И вновь, какими бы туманными ни были концепции системного менеджмента, в данном случае подходят только они. Традиционная организационная схема скорее запутает, чем прояснит ситуацию.

ЧЕЛОВЕКУ НУЖЕН ДОМ

Не менее сложны в многонациональной корпорации проблемы управления кадрами, карьерных возможностей, статуса и оплаты труда.

Принято считать, что самым способным человеком из всех руководителей одной из крупных многонациональных корпораций, расположенных в Америке, был глава итальянской компании, доктор Манцони. Он стал известен компании как юрист, представляющий итальянских владельцев бизнеса среднего размера, который приобрела американская компания. Он настолько поразил президента американской компании, что когда через несколько лет итальянская дочерняя компания оказалась в сложном положении, президент попросил Манцони принять руководство. Манцони поправил пошатнувшееся положение итальянского подразделения и быстро превратил его в лидера отрасли. Когда был создан Общий рынок, Манцони разработал и воплотил в жизнь план, благодаря которому компания разрослась по всей Западной Европе; он нашел подходящих партнеров и варианты для приобретений, подобрал руководителей для новых компаний, обучил их, а помимо всего этого, еще и управлял европейскими компаниями группы из своего главного офиса, расположенного в Италии. А когда пришла пора подыскать замену стареющему генеральному директору в Соединенных Штатах, то все сразу же подумали о Манцони. Но он наотрез отказался от этой должности. "Мои сыновья заканчивают школу, и я не хочу, чтобы они стали эмигрантами. У моей жены пожилые родители, которых она не может бросить. И честно говоря, я сам не вижу ничего, что помогло бы мне почувствовать себя как дома в небольшом городке на Среднем Западе, где едва ли что-то может сравниться с Римом. Я

знаю, что справился бы с работой, которую вы мне предлагаете, и что эта работа очень увлекательна. Это предложение намного превосходит все мои ожидания и самые смелые мечты. И все же эта должность мне не подходит".

Людям необходима прочная база. Им нужен дом. У них есть право беспокоиться об образовании своих детей. У них есть долг перед стареющими родителями. Кроме того, они, возможно, реалистичнее смотрят на жизнь, чем вице-президент компании по кадрам, когда утверждают, что вряд ли смогут легко переселиться в другую страну. И компании необходимо найти способ применить таланты Манцони так, как приемлемо для него. Если компания решает, что человека больше не стоит продвигать, и сделает его гражданином второго класса, то она сама рубит сук, на котором сидит (кстати, именно так поступила фирма, о которой идет речь). Такой человек просто уйдет, как и поступил Манцони через пару лет.

В таком случае, как можно создать структуру менеджмента, которая уважает стремление человека к прочной базе, к корням, но вместе с тем формирует поистине многонациональную команду?

Ясно, что одно из требований — это равные возможности карьерного роста независимо от гражданства. У любого человека, подобного Манцони, должна быть возможность благодаря своим способностям подняться на самую вершину. Отказывать в такой возможности и оставлять руководящие посты высшего звена только для людей определенной национальности — значит, лишать многонациональную корпорацию шанса привлекать способных людей в каждой стране, в которой она работает.

Компании, расположенные в небольших странах, например в Голландии, Швейцарии и Швеции, в большинстве своем предоставляют посты в руководстве высшего звена во всех своих дочерних компаниях и филиалах представителям материнской компании, прошедшим специальную подготовку и начавшим свою карьеру именно в ней. (Единственное исключение из этого правила представляют собой Соединенные Штаты Америки, в которых крупные голландские и швейцарские компании многие годы продвигали на должности топ-менеджеров американцев. Но

дочерние предприятия этих компаний в Америке, как правило, являются крупнейшими элементами всей группы, и ими необходимо управлять как действительно отдельной единицей.) У такого метода есть свои преимущества — очевидно, что это упрощает коммуникации. А некоторые недостатки, которые были бы характерны для компаний, расположенных в больших странах, например в США или Великобритании, если бы они последовали такому правилу, не свойственны компаниям, головные офисы которых находятся в небольших, нейтральных странах. Ведь швейцарский империализм никого особенно не беспокоит.

Но даже в таких случаях подобная политика, несомненно, не способствует интересам самой компании. Поскольку конкуренция ради привлечения первоклассных руководителей очень высока, способные молодые люди не пойдут на работу в компанию или не останутся там, если им не предоставят равные возможности. Компания, которая, несмотря на свой род деятельности, продвигает на высшие посты только граждан материнской страны как дома, так и в дочерних предприятиях и филиалах, вряд ли получит или сохранит управленческие ресурсы, которые ей так необходимы.

Многонациональная корпорация должна предлагать способным молодым людям в любой стране, где ведет дела, *больше* возможностей, чем это делает национальная компания. Другими словами, она должна извлекать пользу из того факта, что является транскультурной. Иначе она будет менее привлекательной для рабочей силы, чем национальная компания с хорошим управлением. И вместе с тем необходимо уважать национальные корни человека, его национальную преданность, культуру и потребность иметь свой дом.

КАК ПЛАТИТЬ

Многонациональные корпорации сталкиваются также с серьезными проблемами оплаты труда руководителей. Должны ли все руководители разных филиалов получать одинаковую оплату согласно занимаемой должности? Или же оплата должна

соответствовать во многом отличающимся местным стандартам? Должен ли американец или голландец, которого материнская компания направляет руководить дочерним предприятием, получать оплату по местной шкале — что, например, в Японии будет означать зарплату намного ниже для такого дорогостоящего города, как Токио, — а вместе с тем получать еще и существенные надбавки, например, в виде жилья или неограниченного счета на расходы? А как быть с человеком, который возглавляет бизнес, по сути, являющийся малым в рамках корпоративной структуры, например, с президентом фармацевтической дочерней компании в Колумбии, который согласно размерам своего бизнеса является руководителем среднего звена, но в соответствии с положением в стране будет одним из лидеров?

И здесь очень непросто согласовать разные требования. Крайне желательно, чтобы человек мог уйти с поста, его нельзя наказывать продвижением по службе. Но все же если людям платят согласно преобладающим стандартам страны пребывания, то слишком частые повышения означают, что их просят согласиться со снижением оплаты.

Самый экстремальный случай — это японские руководители, которых направляют на работу в Соединенные Штаты Америки или в Европу. Хотя оплата, которую японские руководители получают в Нью-Йорке или Дюссельдорфе, по американским или немецким стандартам мала, по японским меркам она просто неслыханна. Когда после пяти лет работы за границей успешного японского руководителя переводят назад на значительно более высокую должность дома, ему зачастую приходится мириться с сокращением дохода на 50%, а то и больше.

Но платить одному руководителю, особенно человеку из-за рубежа, который является иностранцем, совсем не так, как всем другим членам команды руководителей, тоже неправильно.

Самая серьезная проблема оплаты труда возникает в связи с основополагающей бизнес-стратегией многонациональной корпорации. Ведь менеджер в такой компании должен быть одновременно и членом команды топ-менеджеров компании в целом и команды топ-менеджеров одного из подразделений, в

котором он работает. Обычные схемы оплаты, особенно те, в которых большие премии предполагаются по результатам работы подразделения, которым этот менеджер непосредственно руководит, будут и несправедливыми, и вредными. Они ставят в невыгодное положение командную работу именно там, где она нужна больше всего.

Самый наглядный пример подобной ситуации — многонациональный коммерческий банк. Представитель нью-йоркского банка в Японии, который инициировал выгодную сделку и получил нового, важного клиента для банка, никак не может отразить это в своем отчете о прибылях и убытках. Лондонский филиал, который проделал всю работу, показал в своих документах только долговые обязательства. Филиал во Франкфурте, только потому, что у него имелся излишек денежных средств, показал весь доход от сделки. Согласно обычной схеме вознаграждения, Франкфурт нужно высоко наградить, Лондон наказать, а на Токио вообще не обратить внимания.

Привязывать размер заработной платы человека к результатам его филиала или региона — значит, заставлять его упускать любые возможности, которые могли бы принести огромную выгоду банку, возможности, при которых фактическую операцию должен был бы выполнять другой филиал или главный офис. Но платить ему по другой схеме или полагаться на личное и субъективное суждение, а не на обезличенные, объективные данные, не менее ошибочно. Но вот что *желательно* — пока еще трудно сказать, не говоря уже о том, как этого можно добиться.

Почти в каждом разделе данной книги можно привести примеры успешных методик и подходов. Но я пока не смог найти успешной и действенной политики вознаграждения руководителей в многонациональной корпорации. Американские компании находятся в такой же растерянности, как и европейские или японские. И любая политика вознаграждения в многонациональных корпорациях, о которых я слышал, постоянно пересматривается, реорганизуется, меняется. Возможно, самая успешная политика предложена крупной швейцарской фармацевтической компанией, которая честно говорит: "Мы знаем, что бы мы ни сделали, это поможет только на несколько месяцев, но мы, по крайней мере, стараемся объяснить

нашим руководителям, что решения еще нет, а наилучший выход, на который они — да и мы — могут рассчитывать, заключается в ежедневной корректировке с учетом наихудших проблем, возникших на данном отрезке времени".

Настоящая многонациональная компания, которая в своей структуре менеджмента, обязанностях руководителей и кадровой политике полностью преодолет национальные и культурные границы, едва ли появится, да это, пожалуй, и не требуется. Нужно, чтобы существовало устойчивое равновесие между конфликтующими потребностями и запросами. Многонациональная корпорация должна быть в состоянии использовать любого доктора Манцони как члена команды топ-менеджеров в компании, расположенной в Америке, и вместе с тем уважать его законное желание остаться гражданином своей страны и представителем своей культуры. Должны существовать как общая стратегия для компании в целом, так и местные стратегии для конкретного подразделения. Корпорация должна платить за эффективность и вместе с тем поощрять командную работу. Корпорация должна быть одновременно и централизованной, и децентрализованной, а также знать, когда в какой роли выступить.

Для этого требуются правильная формальная структура и политика. Но еще важнее наличие глубоких взаимных знаний, взаимного доверия и общего опыта. И прежде всего, корпорации нужна огромная самодисциплина всей управленческой группы.

МНОГОНАЦИОНАЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ И ЕЕ СРЕДА

Практически любой довод против создания многонациональной корпорации ошибочен. Его легко опровергнуть. Но такое опровержение никак не убедит критиков и противников многонациональности. Возможно, они используют неверные доводы, но их враждебность направлена против реальной действительности. Они ошибочно формулируют проблему, но проблема действительно существует, она вполне реальна.

В странах, в которых расположены дочерние компании

многонациональной корпорации, даже в высокоразвитых и обладающих высоким экономическим потенциалом, корпорацию, как правило, обвиняют в невосприимчивости к экономической, социальной и финансовой политике страны, а также в унижении суверенитета государства и его правительства. Корпорацию часто обвиняют в том, что она может принимать решения относительно того, что будет производиться, относительно рабочих мест, промышленной и экономической политики, что является незаконным и не поддается должному контролю. Говорят, что их решения не подчиняются законной власти в стране, такой как парламент или правительство, а принимаются скрытно, где-то далеко, обезличенными людьми, которые не знают страны и которым, по сути, нет до нее никакого дела.

Но в родной стране многонациональная корпорация тоже подвергается нападкам, причем как в сильных странах, например в США, так и в слабых. Здесь ее также воспринимают как средство избежать политической власти, если не свергнуть ее, и создать суперсилу, которая никому не подчиняется, а сама контролирует экономическую политику, рабочие места и даже в значительной степени деятельность вне экономики. Многонациональную корпорацию, расположенную в Америке, обвиняют в США в экспорте рабочих мест, а также в использовании своих заграничных дочерних компаний как средство уклониться от распоряжения США, например, от бывшего запрета на торговлю с коммунистическим Китаем. С не меньшей злобой корпорацию обвиняли и в других странах, потому что дочерние предприятия, расположенные в них, отказываясь торговать с коммунистическим Китаем, действовали против политики данной страны, например Канады или Швеции, в международных делах.

Контраргумент многонациональных компаний вполне логичен. Никакой бизнес, независимо от его размера или богатства, не имеет власти, превышающей власть национального правительства. При любом конфликте между экономической и политической властью, по крайней мере, в XX веке, экономическая власть всегда оказывается в проигрыше. Многонациональные корпорации, как и любой другой бизнес,

существуют только с согласия национального правительства.

Но этот аргумент не касается сути вопроса. Настоящая проблема заключается в том, что многонациональная корпорация по самой своей природе должна учитывать экономику во внешненациональных делах. Она должна воспринимать ресурсы, например производственные предприятия, как часть транснациональной экономической системы, а не как национальные активы. Она должна пытаться оптимизировать свою деятельность с учетом рынка, а не национальных границ.

В этом и состоит основное отличие между многонациональной корпорацией XX века и ее предшественницами до Первой мировой войны.

В функции многонациональной корпорации на общем мировом рынке входит распределение производства и рынков в соответствии с требованиями экономической логики, т.е. оптимизация производства и распространения продукции по обширным территориям, если не сказать, по всему миру. Но "производство и распространение" — всего лишь еще одно из названий работы, импорта и экспорта, т.е. равновесия торговли и оплаты, уровней заработной платы, а вместе с тем и экономических условий и экономической политики.

Неправда, что в результате экономической оптимизации многонациональной корпорации рабочие места экспортируются. Все исследования показали, что это создает рабочие места. Товары, которые производят и продают дочерние компании за границей, в противном случае не были бы изготовлены и не продавались бы в материнской стране корпорации. Но дочерняя компания покупает оборудование и сырье в материнской стране многонациональной корпорации. Более того, корпорация, приближая производство к людям, возможно, является основным фактором в предотвращении неправильного распределения и турбулентности среды. Альтернатива, как мы знаем, крупномасштабная миграция сотрудников с небольшими знаниями и низким доходом, например афроамериканцев — в Гарлем, алжирцев — во Францию, турков — в Германию, издольщиков с Северо-востока Бразилии — в Сан-Паулу или сицилийцев — в Торонто, приводит к серьезным конфликтам. Следовательно, экономист, практически любой экономист, в данном случае сделал бы вывод, что любая критика или

сопротивление созданию многонациональных корпораций плохо продуманы и обусловлены недостаточной информированностью.

Но здесь из виду упускается главное. Многонациональная корпорация представляет собой проблему именно потому, что ее решения основываются на экономической рациональности и отделены от политического суверенитета.

Выхода нет. Многонациональная корпорация — это проблема политическая не из-за того, что она делает или не делает. Это проблема, потому что политический суверенитет и экономическая действительность перестали развиваться параллельно. Корпорация не извлечет никакой пользы, если будет оправдываться тем, что и она, и все ее дочерние компании являются хорошими корпоративными гражданами той страны, в которой работают. Конечно, и она, и все ее дочерние компании соблюдают закон, по крайней мере, в той же степени, в которой его соблюдают жители этой страны. Но если эта фраза призвана означать — как это обычно и бывает, — что в каждой стране, в которой работает многонациональная корпорация, она думает и действует с учетом национальной экономки и рынка, то это просто чушь. Это противоречило бы самой логике многонациональной корпорации, согласно которой она должна оптимизировать ресурсы в рамках мировой экономики.

Но восстанавливать против многонациональной корпорации реалии суверенного государства также бессмысленно. Именно это попытался сделать де Голль. Единственным результатом стало резкое ухудшение конкурентного положения французской экономики в мире. Не случайно французы стали самыми горячими сторонниками предложенного закона о "Европейской транснациональной компании".

На самом деле существует реальная потребность в выработке нового международного законодательства, которое помогло бы снизить это напряжение².

² Так уже много лет и весьма убедительно утверждает Джек Н. Берман, бывший заместитель министра торговли США при президенте Кеннеди, а ныне профессор международной экономики в Университете Северной Каролины.

Эти законы не только должны определять, при каких условиях страны принимают многонациональные корпорации и какие ограничения они могут ввести на передвижение товаров, людей и капитала из одной дочерней компании в другую.

Прежде всего такие законы призваны деполитизировать многонациональную корпорацию. До тех пор, пока это означает, что корпорации будет запрещено пытаться использовать политическое влияние своего родного правительства в собственных интересах, проблем с такими новыми законами быть не должно. Но когда дело касается отношений между развитыми странами, подобное использование политической силы ради корпоративных интересов уже давно невозможно. А что касается отношений между развитой и экономически сильной материнской страной многонациональной корпорации и экономически слабой развивающейся страной, то уже сейчас вполне понятно, что "многонациональный империализм" бессмыслен.

После победы в 1970 году на выборах в Чили левых сил один из руководителей компании ИТТ предложил администрации президента Никсона вызвать в Чили экономический и политический хаос, чтобы помешать инаугурации президента-марксиста и спасти телефонную компанию ИТТ в этой стране от экспроприации. Он заверил, что администрация Никсона, несмотря на враждебное отношение к новому чилийскому правительству, никак не будет задействована и останется вне подозрений. И все же чилийцы использовали эти действия как повод для яростных нападок и обвинений в адрес иностранного бизнеса и бизнеса вообще.

Любой будущий международный закон, касающийся многонациональной корпорации, должен наказывать за любые подобные действия. В какой бы стране ни работало дочернее предприятие или филиал многонациональной корпорации, он, несомненно, не должен получать от своего родного правительства большей политической поддержки, чем частное лицо.

Намного сложнее с точки зрения закона решить вопрос о предпочтении, которое правительства отдают своим национальным компаниям. В какой степени это можно

разрешать? Например, в какой степени нужно легализовать универсальную практику, когда некоторое или абсолютное предпочтение отдается национальным производителям в общественных работах или государственных закупках? И кто в эпоху многонациональных корпораций считается национальным производителем?

В приведенном выше примере говорилось, что когда британское правительство выдало указ, обязывающий все государственные департаменты при покупке компьютеров отдавать предпочтение британской компании ICL, то "национальность" определялась по владению. Британское подразделение компании Honeywell опротестовало это распоряжение, потребовав, чтобы "национальность" определялась по количеству и расположению рабочих мест. Несомненно, с точки зрения их расположения и регистрации обе компании являются британскими. И со всем уважением ко многим другим производителям даже британское правительство вынуждено было принять логику доводов компании Honeywell.

Но самый сложный и противоречивый вопрос касается радиуса действия юрисдикции родной страны. В США он тоже, несомненно, будет самым сложным.

Традиционная юридическая — или, как минимум, правительственная — доктрина США гласит, что любая дочерняя компания или филиал американской компании за границей входит в сферу действия американского законодательства, когда речь идет, например, об антитрастовых законах или ограничениях на торговлю с определенными странами. Но американские идеи относительно антитрастовых мер далеко не везде считаются разумными или даже нравственными. Например, принудительные картели в большинстве континентальных стран (и в Японии) считаются нормальным инструментом экономической политики. А конкуренция воспринимается скорее как зло, нежели как добродетель.

Решение таких проблем с помощью общего кодекса поведения — это единственный способ сделать многонациональную корпорацию тем, чем она должна и может быть, т.е. влиятельным инструментом экономической власти и политической гармонии.

Эти проблемы в значительной степени политические и юридические. Но вместе с тем они представляют собой проблемы, которые обязан обдумывать топ-менеджмент многонациональной корпорации. Иначе можно уверенно предсказать, что многонациональным корпорациям будут навязывать политические решения, которые лишь навредят и им, и мировой экономике.

Судя по всему, очень немногие многонациональные корпорации вообще знают об этой проблеме. По-видимому, они полагают, что проблемы исчезнут, если о них не говорить, — а это и неразумно, и безответственно.

МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ И РАЗВИВАЮЩИЕСЯ СТРАНЫ

Почти 80% многонациональных инвестиций и бизнеса, исключая не совсем многонациональные сельскохозяйственную и добывающую отрасли (например, добыча неочищенной нефти или железной руды), приходится на развитые страны. То же самое касается и 80% мировой торговли, опять же за вычетом сельскохозяйственной продукции и сырья.

Но как самый большой вклад, так и самые серьезные проблемы многонациональности бизнеса связаны с развивающимися странами.

С одной стороны, мало что так нужно развивающейся стране, как многонациональная корпорация. Из ее присутствия она может извлечь самую большую пользу. Развивающейся стране нужен капитал, а еще больше ей нужен доступ к технологии. Ей нужен выход на рынки любых товаров, которые можно произвести с помощью единственного имеющегося у нее ресурса — рабочей силы.

Самый большой вклад, который сделали американские многонациональные корпорации в такие страны, как Тайвань, Гонконг и Сингапур, не связан ни с капиталом, ни с технологией. Это даже не были предпринимательские или управленческие навыки; в этих странах, где проживают этнические китайцы, было достаточно и тех и других. Главный вклад заключался в

гарантированном американском рынке для сбыта тканей, рождественских игрушек и радиоприемников, которые производят в этом регионе.

Больше всего развивающейся стране нужен способ приобретать навыки: промышленные, управленческие и предпринимательские. И никакая другая организация пока не научилась передавать такие знания, от которых зависит все социально-экономическое развитие развивающейся страны.

Но вместе с тем развивающаяся страна практически по определению испытывает ряд проблем с платежами. Чем больше капитала она импортирует, тем больше иностранной валюты ей нужно получить, чтобы обслужить этот капитал. Но что еще важнее, развивающаяся страна, также почти по определению, сталкивается с серьезной проблемой национальной принадлежности. Она, как это обычно бывает, крайне националистична. Но у нее редко имеется традиция статуса нации. А многонациональная компания, в которой самые способные или самые богатые люди страны подчиняются боссам, сидящим где-то очень далеко — в Лондоне или Нью-Йорке, Роттердаме или Токио, — сталкивается с проблемой национальной преданности как минимум в умах людей, которые отчаянно пытаются определиться со своей национальной принадлежностью. Кроме того, возникает "утечка мозгов", ведь на иностранного работодателя, как правило, работают самые одаренные люди. В связи с этим появляется чувство зависимости, если не беспомощного бессилия, перед лицом концентрации экономической власти, по сравнению с которой бедная страна кажется совершенно ничтожной.

Отнюдь не паранойя заставляет министра из Перу или Индии думать, что большая многонациональная корпорация, головной офис которой находится в одной из развитых стран, представляет собой угрозу для его страны. Он отлично знает, что, независимо от того, насколько важна для его национальной экономики дочерняя компания этой корпорации, она мало что значит для управляющего финансами корпорации, который сидит в головном офисе. Для Перу или Индии филиал

многонациональной корпорации — фармацевтическое дочернее предприятие американской компании в Перу или Hindustani Lever в Индии — может быть гигантом, от которого во многом зависит национальная экономика. Но такая компания в лучшем случае выпускает лишь незначительный процент от общего дохода фармацевтической многонациональной корпорации, как, например, в случае с Unilever. Конечно, в своих решениях центральный менеджмент многонациональной корпорации не может и не будет подчинять интересы всей компании интересам Перу или Индии. Возможно, он будет вредить ненамеренно, более того, у него, как правило, нет причин умышленно наносить вред. Но многие проблемы, которые являются сложными и жизненно важными для министра или любого политика в Перу или Индии, корпорация может и будет расценивать как незначительные.

И тогда те качества, благодаря которым многонациональная корпорация является для развивающейся страны величайшим экономическим вкладом, делают ее мощным конкурентом местного предпринимателя, местного бизнеса. И в результате и в Бразилии, и в Индии местные бизнесмены, хотя они сами активнейшим образом участвуют в деятельности совместных предприятий в рамках многонациональных корпораций, расположенных в Европе и США, громче всех требуют защиты от многонациональных корпораций, добиваясь, чтобы местные инвесторы были мажоритарными акционерами или хотя бы получили контроль над дочерними компаниями, либо требуют закрыть целые секторы экономики, защитив их от проникновения многонациональных корпораций.

Двойственность отношения развивающихся стран нагляднее всего демонстрирует невероятно разная реакция стран, расположенных вдоль северного и западного побережий Южной Америки, на так называемый Андский пакт. Согласно этому документу деятельность многонациональных корпораций должна быть строго ограничена узкими секторами экономики, а их роль сведена до роли миноритарных акционеров.

Чили и Перу потребовали еще более строгих мер, которые, по сути, через десять-пятнадцать лет полностью запретили бы

деятельность многонациональных корпораций в этих странах. Колумбия подписала пакт, но с большими оговорками, и даже более того, с явным намерением не придерживаться его в дальнейшем. Венесуэла отказалась подписать этот документ.

Такое различие в подходах объясняется не идеологией и не политикой — на момент составления пакта (1968 г.) венесуэльское правительство было более "левым", чем чилийское. Причина кроется в том, что в каждой стране действовали разные многонациональные корпорации. В Чили и Перу иностранная компания по-прежнему напоминала организацию XIX века: она относилась к добывающим отраслям, например добыча меди или нефти, и к сфере инфраструктуры, т.е. электростанции и телефонные компании. В обеих странах этими направлениями бизнеса преимущественно руководили иностранцы, а местные бизнесмены, как правило, не имели доступа к управлению и владению. В Колумбии многонациональные корпорации появились только после Второй мировой войны и работали в первую очередь в сфере производства товаров как для внутреннего рынка, так и для экспорта. Колумбийские филиалы многонациональных корпораций практически все без исключения управлялись колумбийцами, а многие еще и создали партнерства с колумбийскими предпринимателями. Наконец, бизнесмены Венесуэлы очень хотят, чтобы многонациональные производственные компании вытеснили их промышленных олигархов, т.е. несколько семей, которые, будучи местными представителями и поверенными больших международных нефтяных компаний, доминируют уже во всех имеющихся в стране отраслях промышленности. В Венесуэле, например, — отчасти благодаря большим запасам нефти — много молодых людей, получивших отличное образование. У них нет практически никаких возможностей в семейных компаниях страны, и они, хотя и настроены, как правило, крайне националистично, с радостью встретили бы появление многонациональных корпораций, в которых способные сотрудники имеют перспективу карьерного роста независимо от принадлежности к тому или иному влиятельному клану.

Из этих примеров видно, что только от самой

многонациональной корпорации и ее топ-менеджмента зависит создание правильных отношений с развивающейся страной. Полностью напряжения и трений избежать нельзя, но их можно ослабить.

Например, умное руководство многонациональной корпорации может воздержаться от того, чтобы заниматься бизнесом, который неизбежно окажется тяжким бременем для скудных запасов иностранной валюты в развивающейся стране или который не сможет существовать без активной защиты, т.е. ляжет ношей на плечи местных потребительских масс.

Естественно, не стоит строить производственное предприятие там, где затраты — сырья, труда или капитала — слишком высоки, что сделает любые экономические операции крайне проблематичными и экономически нецелесообразными. Глупо в таком случае рассчитывать на обещания защиты со стороны государства.

Многие компании построили производственные мощности в небольших странах Латинской Америки, несмотря на значительные недостатки, исходя только из обещанной государством защиты. Правительства этих стран в 1950-1960-х годах могли пообещать что угодно, лишь бы получить "импортное замещение". На сегодняшний день многие компании уже поняли, что совершили ошибку. Зачастую они имеют прибыль, которую им гарантирует защитный тариф, но они не могут получить ее, потому что это разрушит нестабильный баланс платежей в стране. Завод, существование которого можно оправдать только импортным замещением, усиливает в стране, уже, как правило, зависящей от импорта, зависимость от сырья или оборудования. Вместе с тем это создает спрос на иностранную валюту, чтобы поддержать капитальные инвестиции, не создавая экспорта для ее получения. Более того, таким компаниям угрожает опасность вообще потерять свои инвестиции, если усиление экономической интеграции в этом регионе, например планируемое создание латиноамериканской зоны свободной торговли, станет реальностью.

Любая инвестиция, сделанная где угодно, должна быть в состоянии выжить на конкурирующем рынке. Если у вас нет

оснований надеяться, что через несколько лет новый завод или новый бизнес будет иметь конкурентное преимущество, достаточное хотя бы для выживания без посторонней защиты, то его вообще не следует открывать.

Конечно, это было известно еще с момента появления первой теории протекционизма, т.е. с начала XIX века, когда в США ее сформулировал Генри Клей, а в Германии — его ученик Фридрих Лист. "Молодые" отрасли могут нуждаться в защите, они могут даже заслуживать ее. Но цель такой защиты заключается в том, чтобы позволить этим отраслям стать "взрослыми", которые в состоянии стоять на собственных ногах. Если этого не удастся добиться, то отрасль рано или поздно окажется в беде, независимо от объема протекционистской поддержки.

Можно также сказать, что традиционная для XIX века модель стопроцентного дочернего предприятия для развивающихся стран не подходит. Она скорее мешает, чем способствует тому, что такой стране нужно больше всего — национальным инвестициям и формированию капитала, а также расхолаживает местных руководителей и предпринимателей. Дочерняя компания должна уметь стать частью стратегии интегрированной мировой экономики и бизнеса. Например, она должна уметь специализироваться на изготовлении одной важной детали для заводов многонациональной корпорации и рынков во всем мире, а не на импорте с других заводов тех деталей, которые не может изготовить сама.

Как уже говорилось, дочерняя компания Ford в Мексике специализировалась на производстве электрического оборудования для автомобиля Pinto. Но возможно, ей вообще не стоило выпускать двигатели, а следовало поставлять их со своих канадских, немецких или английских заводов.

Но в связи с этим сразу возникает очень сложная проблема гармонизации интересов местных партнеров — не говоря уже о местных правительствах — и многонациональной корпорации. Кто принимает решения об оптимизации?

Во многих развивающихся странах необходимо пересмотреть привычную систему капитальных инвестиций и управленческого контроля. Некоторые развивающиеся страны могут — и должны — вырабатывать собственный капитал.

Например, Бразилия, а также в значительной степени китайские территории на Тайване, в Гонконге и Сингапуре. Им нужны технология, менеджмент и доступ к рынкам. Здесь могут потребоваться контракты с менеджментом, а не владение дочерними предприятиями.

Другим развивающимся странам нужен и капитал, и либо возможность частичного участия во владении компанией для местных сотрудников, либо изначально другой вид финансирования, а не финансирование многонациональной корпорации. Иначе, по мере того, как страна будет развиваться, эта связь станет невыносимой.

Ярчайший пример — это, конечно, Канада. То, что в канадской промышленности превалируют иностранные компании, в первую очередь из США, стало результатом *канадских* решений и действий, а особенно целенаправленной политики либерального правительства за тридцать лет после Великой депрессии 1930-х годов. Эта политика заключалась во включении канадского капитала в инфраструктурные инвестиции, например в социальную деятельность, а промышленные инвестиции было решено оставить иностранцам. Все это привело к невероятному экономическому успеху. Канада, которая в 1930 году имела бедную экономику допромышленного уровня, сейчас является одной из самых развитых и богатых стран мира. Однако с политической точки зрения такой результат нежелателен. Влиятельная экономическая сила, какой стала Канада, не может находиться во владении иностранцев.

Единственной крупной компанией, которая это поняла, является American Telephone Company. В конце Второй мировой войны она практически полностью владела двумя телефонными компаниями в самых густонаселенных провинциях Канады — Онтарио и Квебеке. Затем она начала систематически сокращать свою долю участия в капитале, и теперь эти компании находятся почти в полной канадской собственности. Но технически, а также и в том, что касается деятельности этих фирм, они остались частями Bell System.

Наконец, многонациональная корпорация должна уметь думать наперед и решать проблемы, которые, вернее всего,

возникнут в развивающихся странах в связи с ее успешным развитием. В результате успеха страна больше не будет развивающейся, а, подобно Канаде, станет развитой страной. Или, по крайней мере, она изменится настолько, что прежние отношения станут недопустимыми.

Став успешной, нефтяная концессия не может сохраниться, ведь это, во-первых, означает, что в прежде очень бедной стране появляется очень много нефти. Это также значит, что бедуины-кочевники становятся искусными механиками, геологами и инженерами-химиками. Концессия имела смысл вначале и только в связи с огромными затратами и высокими риском, связанным с исследованием недр. Стране, добывающей нефть, по-прежнему нужна международная нефтяная компания, возможно, даже больше, чем раньше. Ведь она нуждается в сложной и очень дорогостоящей системе транспортировки и маркетинга во всем мире. Однако концессия как вариант взаимоотношений изживает себя и становится камнем на шее и страны-производителя, и нефтяной компании.

И то, что ни одна международная нефтяная компания, по крайней мере, из хорошо известных, столкнувшись с подобной проблемой, не перешла к новому виду отношений, является серьезным пунктом обвинения действий их топ-менеджмента.

МНОГОНАЦИОНАЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ ЗАВТРА

Ясно одно: завтра многонациональная корпорация не будет похожа на корпорацию сегодняшнего дня.

Наши многонациональные корпорации по-прежнему следуют модели XIX века, но используют ее для того, чтобы решить задачу века XX — стать транснациональными. Другими словами, сегодня мы переживаем переходный период.

Что касается отношений между многонациональной корпорацией и ее политической средой, то пока проще сказать, какие возникнут трудности, чем назвать то, что работает.

1. Явно не работает то, что можно назвать канадской моделью. Многонациональные корпорации нужно внедрить в

политическую реальность страны пребывания таким образом, чтобы политический суверенитет оказал поддержку многонациональности. С этой точки зрения вполне реалистичной оказалась японская политика, несмотря на очевидное местничество и тот факт, что она основывается на страхе перед иностранцем и на отвращении к нему, а не на сознательных и систематических оценках положения Японии в мировой экономике. Политическое сообщество Японии попыталось извлечь пользу из экономической интеграции без серьезной зависимости от стороннего бизнеса, не говоря уже о его доминировании. Она попыталась найти новые формы интеграции, например совместное предприятие и техническое партнерство, оставляя за собой право принимать окончательное решение.

Но японская политика по-прежнему нацелена скорее на реалии XIX века, чем на современность. По этой причине она уже не адекватна, даже несмотря на то, что во многих отношениях именно она, возможно, является предвестником завтрашних структур, отображая их четче, чем монолитная компания, которую контролирует и направляет в мировой экономике единый центр принятия решений.

2. Также несостоятельной является модель XIX века, в соответствии с которой иностранные компании доминируют и контролируют инфраструктурный бизнес, например электростанции, транспорт и телефон. Одна из причин этого заключается в том, что иностранцы не могут себе позволить такие инвестиции в мире, где царит инфляция. Это капиталоемкие направления бизнеса, но вместе с тем они крайне чувствительны к политике, и цены на их продукты повсеместно находятся под контролем государства. При инфляции иностранная компания не сможет поднять цену на телефонные услуги, это может сделать только правительство страны. Кроме того, в случае инфляции иностранная компания не сможет собрать капитал, чтобы сохранить, не говоря уже о расширении, сферу обслуживания; только государство со своей властью налогообложения способно это сделать.

3. Положение, подобное тому, которого добилась в мировой компьютерной отрасли компания IBM, ни в коем случае нельзя

назвать надежным и стабильным, и оно выходит за рамки того, что будет позволено любой многонациональной компании. IBM практически имеет монополию на жизненно важную социальную функцию информационных технологий. Доминирование компании IBM можно преодолеть постепенно, по мере того, как другие компании в сфере компьютеров и информации будут расти быстрее, чем IBM. Это было бы самым выгодным решением. Или правительства в других регионах, например в Западной Европе или Японии, могут преуспеть в своих попытках создания собственных эффективных конкурентов IBM. Наконец, можно лишить IBM доминирующего положения правительственным указом.

Можно также предложить совершенно новый способ решения проблемы IBM. Компания IBM может стать первой действительно транснациональной организацией. Она может и дальше лидировать в мире и даже быть монополистом, но в то же время ее будут ограничивать экономическая и даже политическая структуры в странах пребывания посредством партнерства с местными правительствами, местных частичных владельцев и местных нормативных документов. Но как бы там ни было, доминирование компании IBM в одной из ключевых сфер современного общества будет сдерживаться целым рядом факторов.

4. Наконец, многонациональным корпорациям будет запрещено действовать в развивающихся странах, не думая о последствиях своей успешной деятельности в качестве двигателей местной экономики и заранее не планируя изменения взаимоотношений, когда это станет взаимовыгодным для обеих сторон.

Но в любом случае можно уверенно сказать только одно: за развитие эффективных отношений, особенно взаимоотношений с развивающимися странами, ответственность несет топ-менеджмент многонациональных корпораций.

СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА В БУДУЩЕМ

Структура менеджмента многонациональной корпорации завтрашнего дня тоже будет отличаться от современной.

Даже в развитых странах многонациональные корпорации должны будут совмещать в своей структуре потребность в полицентрическом менеджменте с потребностью в общей бизнес-стратегии. Одна из причин для этого заключается в потребности в достаточной корпоративной гибкости для использования наиболее выгодных рынков капитала в той форме, которая предпочтительна в той или иной конкретной ситуации.

Многонациональными корпорациями, которые базируются в США, уже сейчас в значительной степени владеют европейцы. Но европейский инвестор давно предпочитал конвертируемые долговые обязательства непосредственным инвестициям акционерного капитала. В результате до 20% акционерного капитала крупных многонациональных корпораций, расположенных в Америке, уже представлены в виде конвертируемых долговых обязательств, часто в европейской валюте, и находятся во владении европейских организаций и инвесторов.

Но это может также означать создание европейских дочерних компаний и филиалов, которыми владеют непосредственно европейцы, или бразильского дочернего предприятия или филиала, акции которых находятся в руках бразильцев, или совместных предприятий в Японии и в других регионах, и т.д. С организационной точки зрения потребуются системный менеджмент, который активно развивается и сегодня.

Многонациональная корпорация не может надеяться решить свои внутренние проблемы или проблемы своих отношений с политической средой, если не будет представлена в виде крайне дисциплинированной, подчиняющейся одному центру, но в то же время гибкой федерации равноправных членов. Это единственный способ, благодаря которому президент колумбийской дочерней компании фармацевтической корпорации может одновременно быть и топ-менеджером, и региональным менеджером по продажам. Это единственный способ, благодаря которому он может

выступать в двух ролях в соответствии с логикой и потребностями разных ситуаций. Это единственный способ, с помощью которого многонациональная корпорация может извлечь пользу из самых разных отношений с разными странами пребывания: здесь — совместные предприятия; там — партнерские связи; значительная часть акций дочерних предприятий в руках местных инвесторов; партнерство с правительствами многих стран, там, где государственные предприятия играют важную роль и являются центральными факторами в экономике; в некоторых развивающихся странах контракты с менеджерами, а не владение, и т.д.

Вместе с тем совершенно ясно и то, что многонациональной компании нужна структура, благодаря которой она сможет управлять общими ресурсами единого общего мирового рынка. Один из таких ресурсов — капитал, второй — знания. Самый важный и самый сложный ресурс — это менеджеры и профессионалы. Если менеджеры и профессионалы не смогут стать "полноценными гражданами" компании в целом и истинными лидерами в своей среде, то многонациональные корпорации не смогут привлечь и удержать тех людей, которые им нужны. Они не смогут извлечь пользу из того, что является их самым главным достоянием, — из желания молодых быть частью большого мира, путешествовать и жить в разных культурах, иметь богатый выбор. Многонациональная компания предлагает все это таким образом, как никогда не смогла бы сделать вчерашняя национальная компания. В то же время она должна предоставлять молодежи, а особенно одаренным молодым людям развивающихся стран, возможность сделать вклад в собственную страну, общество и экономику.

Также вполне понятно, что в будущем многонациональная корпорация должна будет охватывать разные традиции управления в рамках одной корпоративной системы и одной управленческой группы. В Японии ей нужно научиться извлекать пользу из японских традиций в структуре, карьерном росте, управлении. Но в Германии ей нужно быть немецкой компанией и не только формировать свой топ-менеджмент так, как это ожидают видеть немцы, — т.е. в виде команды со своим президентом, — но и

соответствовать немецким понятиям о квалификации менеджеров, например учитывать, что немцы считают карьеру инженера непременным условием для продвижения на пост топ-менеджера (подобного убеждения в других странах не существует, по крайней мере, в такой большой степени). Во Франции компания, нравится ей это или нет, должна будет согласиться с тем, что французы считают элитой выпускников высших учебных заведений, например Политехнического института. Ей придется принять французскую традицию, согласно которой выпускник политехнического вуза начинает свою карьеру на правительственной службе, на которой, как правило, не использует полученные технические знания, и затем, лет в сорок пять-пятьдесят, заняв один из высоких постов в правительстве, сразу становится топ-менеджером крупного коммерческого предприятия. В Америке же, как это давно поняли большинство работающих здесь европейцев, топ-менеджер должен соответствовать всем стереотипам американского топ-менеджмента.

Но вместе с тем многонациональная компания должна быть унифицированной. Ее менеджеры, даже среднего звена, должны понимать эти различия, быть готовы принять их и уважать. Если сейчас в большинстве многонациональных корпораций часто можно услышать: "Так мы делаем это в Чикаго (или Мюнхене, Осаке, Эндховене)", то завтра ее работникам придется научиться говорить: "Вот чего мы хотим добиться. А как это делают в Осаке (или Мюнхене, Амстердаме и т.д.)?"

Многонациональная корпорация завтрашнего дня неизбежно должна будет иметь несколько команд руководителей. Одной из таких команд будет ее команда топ-менеджеров. Но в то же время она сама будет членом очень многих команд топ-менеджеров. А в других командах топ-менеджеров лидером команды будет кто-то другой, не обязательно корпоративный топ-менеджер.

Первый пример — базирующаяся в Америке компания СРС, о которой уже говорилось выше. Ее корпоративный топ-менеджмент — это команда из четырех-пяти человек. Но это также члены топ-менеджмента каждой из пяти дочерних компаний. Президент

каждой из этих компаний является лидером команды топ-менеджеров своей компании, членами которой выступают его собственные топ-менеджеры. Конечно, они могут его заменить. Несомненно, они принимают решение, кого назначить президентом каждой из пяти компаний. Но в том, что касается его сферы, президент "сидит во главе стола". Каждый президент, а особенно президенты европейской, латиноамериканской и дальневосточной компаний, которые руководят множеством автономных компаний в разных странах, в свою очередь является членом команды топ-менеджеров в каждой из этих компаний, а лидером этой команды будет руководитель каждой конкретной компании.

Это сложная структура. Для нее необходимо не только освободить топ-менеджмент от ответственности за операционную деятельность, он также должен четко представлять себе, каким является его бизнес или направления бизнеса и какими они должны быть. Для такой структуры понадобится управление по целям и самоконтроль. Важно, чтобы была организована и эффективно работала "функция совести". Потребуется строжайшая самодисциплина со стороны менеджеров и готовность брать на себя ответственность за информирование и поддержку в курсе событий руководителей более высокого звена, особенно топ-менеджеров. Кроме того, необходимо создать секретариат или группу бизнес-исследований (см. главу 51).

Существует также потребность в высокоэффективном совете директоров как для всей компании, так и для каждой из основных ее составляющих, чтобы этот совет выступал в качестве органа контроля и совета по связям с общественностью (см. главу 52).

Но менеджмент многонациональной корпорации, как и любой системный менеджмент, требует еще и личного контакта, активных усилий топ-менеджеров по организации и поддержке коммуникаций, а также готовности как учиться самим, так и учить других. Такой корпорацией нельзя управлять с помощью системы, хотя она тоже должна присутствовать в значительной степени. Подобно прототипу системного менеджмента в NASA (см.

главу 47), топ-менеджмент в такой структуре должен иметь достаточно времени, чтобы общаться с людьми, причем не только с руководителями высшего звена. Он должен следить за тем, чтобы каждый человек в структуре, принимающий решения, знал, что происходит, причем не только в его подразделении. Он должен следить за тем, чтобы люди, стоящие далеко друг от друга, понимали топ-менеджмент и помогали понять топ-менеджменту свои цели и задачи. Для этого нужно, чтобы у людей в Нью-Йорке или в Базеле было достаточно времени, чтобы встретиться со своими коллегами в Сан-Паулу или Сиднее — не только для того, чтобы поделиться со своими проблемами и заботами, а в качестве слушателей, ресурса. Точно так же для этого необходимо, чтобы топ-менеджеры, члены корпоративной команды топ-менеджеров и члены других команд топ-менеджеров, вплоть до самой маленькой дочерней компании, могли наладить непосредственный личный контакт с важными группами в своей среде: с представителями правительства, политическими лидерами, людьми, влияющими на формирование мнений будь то в средствах массовых информационных или в местных университетах. Они не могут надеяться, что им удастся устранить раскол между реалиями мировой экономики и реалиями национальных суверенных государств. Однако их работа заключается в том, чтобы сделать такой раскол более терпимым и менее вредным.

Многонациональная компания, несомненно, является самым важным экономическим инструментом современного мира. Она важна именно потому, что отражает новую реальность мирового рынка и мировой экономики. Она важна потому, что представляет собой самый эффективный инструмент для оптимизации имеющихся экономических ресурсов. Но как раз потому, что такая компания отражает скорее новую реальность, а не расширение вчерашнего бизнеса, для нее требуются новые структуры, новые методы интеграции и новые отношения. Многонациональная компания — по-прежнему довольно новое явление, и его еще вполне можно испортить. В таком случае проиграет весь мир. А больше всего пострадают те развивающиеся страны, которые больше всего боятся многонациональной компании, отчетливее других ощущают

расхождение между ее силой и собственной слабостью, больше других нуждаются в психологической и экономической безопасности. Но для того, чтобы многонациональная корпорация реализовала свой потенциал, необходима высококачественная новаторская работа ее топ-менеджмента.

УПРАВЛЕНИЕ РОСТОМ

"Неточное попадание" компании IBM — Ford, Siemens, AT&T и Sears — Почему рост не автоматичен — Необходим ли рост — Бум роста в 1950-1960-х — Мифы о компаниях и отраслях роста — Турбулентность нулевого роста — Рост в институтах общественного обслуживания — Рост как минимальная потребность — Потребность в подготовке к росту — Топ-менеджмент: решающий фактор — Штатное обеспечение основных видов деятельности — Симптомы потребности в переменмах — Личное решение руководителя — И его ответственность

Рост компании не автоматичен и не является неперменным следствием ее успеха. Конечно, для него требуется, чтобы нужный товар или услуга находились на нужных рынках в нужное время. Но это скорее предпосылка роста, необходимое условие, а не сам рост как таковой.

Рост такого социального организма, как бизнес-компания, представляет собой такой же стресс и напряжение, как рост биологического организма. Он предполагает полное отсутствие четкой последовательности. На том или ином этапе развития компания просто должна изменяться. И в этот период, как правило, наблюдается тот кризис индивидуальности, о котором говорят современные психологи, анализируя переход подростка к взрослой жизни. И как и у людей, самые способные, умные и целеустремленные, судя по всему, переживают самый сильный кризис.

Наилучший пример — история "неточного попадания" компании IBM.

"НЕТОЧНОЕ ПОПАДАНИЕ" КОМПАНИИ ИВМ

Сейчас может показаться, что превращение компании ИВМ из фирмы среднего размера, которая в 1950 году стоила около 100 млн. долл., в компьютерного колосса стоимостью 8 млрд. долл., каким она стала в начале 1970-х годов, проходило гладко, без каких-либо проблем и совершенно предопределенно. Но на самом деле компания ИВМ пережила очень жестокий кризис индивидуальности. Она, по сути, чуть вообще не упустила возможность заниматься компьютерами. Компания смогла начать расти только после "дворцового переворота", т.е. после смещения с поста Томаса Дж. Уотсона-старшего, основателя компании и ее генерального директора, который долгие годы яро проповедовал миссию компании как "обработку данных".

Действительно, если и существует компания, которая могла бы расти гладко, без каких-либо трудностей, так это ИВМ. Никакая другая организация в истории американского бизнеса не готовилась столь тщательно к росту, не обучалась и не стремилась к нему. И с самого начала это должен был быть рост в сфере обработки данных.

Томас Дж. Уотсон-старший начал свою деятельность до Первой мировой войны с того, что приобрел патенты на перфокарты. Превратить эти патенты в успешный бизнес оказалось очень сложно, дело продвигалось медленно. Когда началась Вторая мировая война, компания ИВМ все еще была маленькой и нестабильной и занимала небольшую нишу в области оборудования для бизнеса.

Но задолго до того, как ИВМ обосновалась даже в этой маленькой нише, Уотсон начал готовить компанию к росту и превращению ее в большое, даже очень большое предприятие. Он придумал грандиозное название — International Business Machines — в то время, когда ИВМ еще не была международной и не занималась оборудованием для бизнеса. Задолго до того, как другие

американские компании вообще задумались об этом, и, конечно, до того, как Адриано Оливетти, унаследовавший в Северной Италии маленькую компанию по производству пишущих машинок, пошел практически тем же путем, IBM создала четкий имидж своей компании благодаря характерному дизайну и специфическому оформлению своих продуктов, публикаций и коммуникаций как внутри, так и за рамками компании. Уотсон предложил слоган THINK ("Думай") и раздал сотрудникам и клиентам сотни тысяч постеров и наклеек с этим призывом.

С самого начала Уотсон создавал организацию и обучал людей, которые считали себя элитой и должны были подготовиться к управлению очень большим бизнесом. Как уже говорилось в главе 20, он настоял на том, чтобы сотрудники несли ответственность за свою работу, и в результате обучил целый штат гордых и компетентных людей, ставших базой, на которой несколько лет спустя выросла огромная компания IBM.

Прежде всего, Уотсон обучал, обучал и обучал. Предполагалось, что все сотрудники будут продолжать учиться все время, пока остаются в компании. Но для людей, которые считались "бизнесом IBM", т.е. для торговцев, обслуживающего персонала и менеджеров по продажам, непрерывное обучение было стилем жизни.

Региональные менеджеры по продажам, в частности, проходили подготовку с тем, чтобы впоследствии стать руководителями высшего звена. Ни у кого из них не было технического образования или технического опыта. И тем не менее, когда в 1950-1960-х годах компания от механического устройства — сортировщика перфокарт, который во многих случаях по-прежнему управлялся вручную или с помощью простейшего электрического двигателя, — перешла в сферу сложной электроники, эти практически не знакомые с техникой люди стали руководителями, создавшими ведущую компьютерную компанию в мире. Привыкнув к непрерывному обучению, они умели учиться. В 1970-х годах топ-менеджмент компании IBM состоял в первую очередь из бывших региональных менеджеров, ранее работавших с перфокартами.

С самого начала Уотсон видел будущее IBM в той сфере,

которую первым назвал обработкой данных. Он никогда не сомневался, что придет день, когда утомительную работу по сортировке больших объемов данных быстро, надежно и дешево будет выполнять машина.

Именно поэтому Уотсон сразу понял то, чего в то время еще никто не понимал: компьютерный рынок станет бизнесом. Он понял, что ключ к успеху компьютерного бизнеса — это не технология, а маркетинг. Он понял, что важно не то, что может делать компьютер, а то, какую пользу от него сможет получить пользователь. Именно на этом, по сути, основывается лидерская позиция компании IBM в компьютерном бизнесе; и все это Томас Дж. Уотсон-старший предвидел много лет назад.

Несомненно, Уотсон был автократом. Его яростно критиковали за конформизм, который он навязывал своей организации, за тяжеловесное покровительство и ограниченность взглядов. Но какими бы ни были его недостатки — а они действительно были серьезными, — Уотсон с самого начала четко представлял цель и мог предвидеть, какие методы, основные технологии и стратегии понадобятся для ее достижения.

И несмотря на это, Томас Уотсон-старший чуть не упустил ту самую возможность, которой так долго ждал, ради которой работал и к которой стремился. Когда наконец появился компьютер, а с ним и воплощение всех мечтаний Уотсона, он вдруг не захотел роста, он начал колебаться. Он боялся сделать что-нибудь, что может повредить перфокарточному бизнесу компании. Конечно, компьютер представлял собой угрозу этому направлению деятельности. Уотсон начал саботировать операционные исследования и маркетинговые усилия, которые позволили бы заменить существующие или потенциальные области применения перфокарт, а это, несомненно, означало, что он саботировал любые компьютерные разработки и продажи компьютеров. Кроме того, он невероятно гордился своими менеджерами, а особенно элитной группой — региональными менеджерами по продажам. Теперь же он вдруг понял, что никто из них не готов к большей или новой работе.

Прежде всего, Уотсон отказывался менять собственное поведение. Он не хотел становиться генеральным директором большого бизнеса и был решительно настроен на то, чтобы

оставаться владельцем маленькой компании. Он не хотел позволять другим, в том числе и двум своим сыновьям, брать на себя какую-либо самостоятельную ответственность или принимать любые решения. Он сопротивлялся всему, что могло бы хоть как-то навредить его личному контролю над всеми аспектами бизнеса, или тому, что помешало бы ему во всех деталях разбираться в происходящем. Он упорно и решительно продолжал относиться к компании как к "своему ребенку" и продолжению собственной индивидуальности.

Судя по опыту других компаний, если бы Уотсон и дальше оставался главой компании, он упустил бы возможность роста для IBM. Промедление даже в несколько лет было бы фатальным. К тому времени, т.е. к началу 1950-х годов, первые важные клиенты уже купили бы компьютеры и тем самым определили бы лидеров рынка. Первые важные и новые технические разработки приходилось делать на основе первых громоздких моделей. Учитывая, насколько плохо в компании IBM Томаса Уотсона разбирались в технологии, — первый инженер появился в компании только в конце 1930-х годов, причем не для разработок, а для производственного инжиниринга, — едва ли фирма смогла бы в начале 1950-х годов сразу "перескочить" к компьютерам второго поколения, в которых транзисторы сменили вакуумные трубки, а электронные переключатели пришли на смену механическим приводам. Если бы Уотсону позволили остаться в компании еще на несколько лет, то IBM в лучшем случае стала бы всего лишь одним из участников компьютерного бизнеса, и то далеко не обязательно. И уж, конечно, компания не превратилась бы в лидера обработки данных, к чему ее так старательно готовил Уотсон.

Но в тот момент вмешалось провидение в образе Антимонопольного комитета Министерства юстиции США. В период, когда перфокарты все больше утрачивали свое значение, Антимонопольный комитет подал на IBM иск за монополизацию перфокарточного бизнеса. А единственное, чего смертельно боялся Уотсон, — это антимонопольного иска. В молодости, в самом начале XX века, подобный иск чуть не погубил его. Став козлом отпущения за нарушения антимонопольных законов прежними

коллегами из компании National Cash Register, он получил большой срок тюремного заключения и спасся только благодаря амнистии президента. Именно паника, охватившая его в тот момент, позволила его ближайшим подчиненным, действовавшим под руководством его сыновей, вынудить Уотсона уйти с занимаемого поста. Сыновья сразу же сформировали команду топ-менеджеров, сконцентрировали ключевые ресурсы, особенно обученных Уотсоном сотрудников, в новом направлении бизнеса. И за три года компания IBM стала лидером компьютерного рынка.

Единственный нетипичный момент в этой истории компании IBM — это ее счастливый финал. В подавляющем большинстве случаев растущая компания, которая испытывает кризис индивидуальности, не переживает его. В подавляющем большинстве случаев она упускает возможность роста, как бы сильно она ни хотела расти или как бы настойчиво не утверждала, что стремится к этому. В подавляющем большинстве случаев бизнес после этого загнивает и погибает. Тратятся деньги, составляются планы, но результатов нет. Вместо роста наступает отчаяние.

Для компании Ford Motor время роста наступило в период Первой мировой войны. В это время ближайшие помощники Генри Форда — его партнер Джеймс Кузенс и родственник и финансовый советник Эрнест Канцлер — убеждали его изменить структуру компании и метод управления ею. Но Форд выжил этих людей из компании, и почти сразу после этого фирма начала приходить в упадок. Через пять лет ею завладела GM, а еще пять лет спустя, в конце 1920-х годов, компании пришлось взять на вторую по значимости должность новичка, Уолтера П. Крайслера, который, явно по совету Альфреда Слоуна, с самого начала структурировал свою молодую компанию как крупный бизнес.

Компания Siemens, как уже говорилось в главе 29, пережила такой же кризис, когда после смерти основателя его сыновья отказались внедрить структуру, менеджмент и методы, подходящие для большой компании, в которую она к тому времени превратилась. Если бы они продолжали свою политику, то компания могла бы и не выжить, по крайней мере, она не стала

бы крупным и влиятельным бизнесом.

Компания АТ&Т испытала похожее потрясение. К концу 1890-х годов компания вышла на тот уровень, когда ею больше нельзя было управлять как фирмой, обслуживающей большое число малых и местных телефонных организаций. Она должна была стать крупной национальной компанией. Теодор Н. Вэйл ясно это понимал. В то время ему было около пятидесяти, он занимал пост генерального менеджера компании и назывался президентом. Но руководителем высшего звена в компании была небольшая группа инвестиционных банкиров из Бостона. Когда Вэйл обратился к ним со своими планами и предложениями, они отказались даже выслушать его и вынудили досрочно уйти в отставку. Но через десять лет их отказ сформировать менеджмент так, как того требовала компания, ослабил АТ&Т настолько, что ее национализация казалась просто неизбежной. Тогда бос-тонцы приняли покаянный вид и уговорили Вэйла вернуться, на этот раз предоставив ему все полномочия. И за несколько лет Вэйл создал новую структуру большой компании, которая позволила Bell Telephone System стать крупнейшим в мире частным бизнесом.

Однако самый яркий и убедительный пример — это, наверное, компания Sears, Roebuck. Ричард Сирс, имя которого компания носит до сих пор, первым испробовал многие основополагающие методы, на которых до сих пор базируется успех фирмы. Но когда компания из очень маленькой превратилась в бизнес среднего размера, Сирс отказался изменить компанию и меняться самому. В результате в начале XX века он едва не обанкротился и был вынужден продать фирму совершенно чужому человеку — Джулиусу Розенвальду, торговцу тканями из Чикаго. Розенвальд немедленно сформировал команду топ-менеджеров и создал большую компанию. И Sears, Roebuck, чуть не погибшая под руководством своего основателя, начала быстро и успешно расти. Двадцать лет спустя и Розенвальд понял, что компании и ее менеджменту нужно совершить еще один "квантовый" скачок. Sears, уже будучи крупной компанией, должна была подготовиться к тому, чтобы стать еще больше. Он опять обратился к совершенно постороннему человеку, генералу Роберту И. Вуду, который продемонстрировал свои незаурядные административные способности в качестве начальника материального снабжения

американской армии во время Первой мировой войны, а затем стал вице-президентом по торговле у давнего конкурента Sears — компании Montgomery Ward. Пару лет Розенвальд наблюдал за его действиями со стороны, а затем передал основные обязанности Вуду и вместе со своей группой менеджеров отошел от дел.

Как видно из всех этих историй, для роста необходима стратегия. Необходима подготовка, а также выявление идеального направления поведения, нацеленного на то, кем вы хотите стать. Но ничто из этого не поможет, если топ-менеджмент не готов к переменам. Даже абсолютная преданность и крайняя решимость в таком случае приведут лишь к отчаянию и неудаче.

НЕОБХОДИМ ЛИ РОСТ

В 1950-х и особенно в 1960-х годах наблюдался настоящий бум роста в экономике и бизнесе. Именно в рост хотел вкладывать свои деньги инвестор. Именно рост — "10% от объема продаж и 10% от прибыли ежегодно" — обещало акционерам руководство. И именно на рост была нацелена экономика как развивающихся, так и развитых стран.

В значительной степени это стало реакцией на стагнацию, характерную для мировой экономики и бизнеса в период между двумя мировыми войнами. Затем, казалось, рост прекратился. Лучшее, на что могла рассчитывать компания в это время — это защитить себя от депрессии и упадка. Но когда после Второй мировой войны отчаяние сменилось более светлыми чувствами, это стало невероятным облегчением. Экономика за экономикой, страна за страной выходили на дорогу быстрого роста.

Но вскоре бум роста зашел слишком далеко. И там, где до 1940 года мы верили в мифы о стагнации, мы вскоре начали свято верить в мифы о росте. Это просто неправда, что невероятные темпы роста можно сохранять в течение долгого времени, не говоря уже о том, чтобы удерживать их постоянно. Компания, которая растет очень быстро, — не говоря уже о столь высоких темпах, как пресловутые обещанные 10% в год, — скоро поглотит все свои ресурсы. Рост высокими темпами и в течение длительного времени — это отнюдь

не здоровое явление. Из-за него бизнес-компания, да и любая организация, становится крайне уязвимой. Ею становится невозможно правильно управлять. Из-за такого роста возникают стрессы, новые недостатки и скрытые дефекты, которые при малейшей неприятности перерастают в серьезный кризис.

Даже исключительно с финансовой точки зрения инвестора, заинтересованного в приросте капитала, быстрорастущая компания не является разумной инвестицией. Такая компания рано или поздно — как правило, рано — сталкивается с серьезными проблемами. Рано или поздно она несет огромные потери, вынуждена затрачивать большие суммы денег и, по сути, становится неуправляемой. Чтобы восстановить свое здоровье и способность снова расти и приносить прибыль, такой компании потребуются годы. Очень редко встречаются исключения из правила, согласно которому компанию, быстро растущую сегодня, завтра ждут большие проблемы. Та же уязвимость характерна и для растущей отрасли. Более того, динамика растущей отрасли очень хорошо известна и свидетельствует о том, что вкладывать деньги в такую отрасль совсем не разумно, за исключением разве что самых изученных отраслей. В любой растущей отрасли сначала возникает пространство для появления новой, важной сферы экономической деятельности, которая обещает невероятно большие возможности. Кажется, что любой, занявшийся бизнесом в этой сфере, непременно добьется невероятных успехов. В результате очень многие молодые компании стремятся принять участие в игре. Вскоре в отрасли уже не протолкнуться, и неизбежно возникает "давка". Там, где было тридцать-сорок новых участников, остаются семь-восемь. Из них три-четыре сохраняют лидерство и удерживают его несколько десятков лет. Еще три-четыре становятся уважаемыми компаниям среднего размера, занимающими небольшие, но вполне заметные ниши. Все остальные просто исчезают.

Но невозможно предсказать, какие компании в результате станут лидерами, а какие просто исчезнут. Даже у человека приближенного мало шансов угадать это правильно. Решающий фактор скрыт очень глубоко и надежно. Это, прежде всего, способность менеджмента компании управлять ростом и

разрабатывать стратегии, которые позволят фирме стать лидером и выйти из борьбы победителем.

Один из примеров — химическая промышленность США в период самого быстрого своего роста, в 1920-е годы, когда она только начала играть заметную роль в американской промышленности в целом. Любой, кто в то время решил бы назвать лидера, выбрал бы компанию Allied Chemical, которая после Первой мировой войны стала очень крупной компанией с практически неуязвимым положением в основных областях. Только очень авантюрный, склонный к риску человек называл бы лидером такую компанию, как DuPont или Dow. В лучшем случае это были второстепенные фирмы, действовавшие в таких периферийных направлениях отрасли, как взрывчатые вещества или металлургия. И все же Allied Chemical так и не удалось извлечь пользу из своих преимуществ; у нее не оказалось ни квалифицированного менеджмента, ни четкой стратегии, и компания потерпела крах. А лидерами отрасли стали DuPont и Dow¹.

Точно так же в конце 1940-начале 1950-х годов, когда наблюдался бурный рост американской фармацевтической промышленности, мало кто назвал бы будущими победителями и лидерами отрасли компании Merck и Pfizer. Первая была поистине маргинальной, не имела явных преимуществ в фармацевтических исследованиях и ограничивалась выпуском всего лишь нескольких не перспективных лекарственных препаратов. Вторая даже не работала в фармацевтической отрасли, а в течение всего своего долгого и до тех пор ничем не примечательного существования оставалась местным производителем дрожжей для пивоварен Нью-Йорка. Однако, когда оглядываешься назад, — но исключительно в такой перспективе, — становится ясно, что у этих двух компаний была стратегия роста и менеджмент, готовый создать большую компанию и соответствующим образом изменить свое поведение.

¹Даже руководство DuPont в то время не считало свою компанию компанией роста. Решение вкладывать большую часть прибылей в General Motors во время Первой мировой войны — что через несколько лет привело к реорганизации GM и последующему ее подъему — было принято именно потому, что топ-менеджмент DuPont (а особенно Пьер Дюпон, генеральный директор компании) не видел шансов для роста и развития своей компании в собственной отрасли.

Иными словами, рынку ценных бумаг следовало бы предлагать акции растущих компаний и отраслей со скидкой, а не с премиями. Ведь рост — это, по сути, большой риск.

Предположение, что рост сам по себе является целью растущей компании, ошибочно. В том, что компания становится больше, нет ничего хорошего. Правильная цель — стать лучше. Рост же должен быть результатом того, что вы делаете правильные вещи. Сам по себе рост — это тщеславие, и ничего больше.

РОСТ В ИНСТИТУТАХ ОБЩЕСТВЕННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Бум роста в мире бизнеса — повторяющееся "заболевание". За последние сто лет он, например, трижды охватывал Америку (в 1870-х, 1920-х, когда Европа переживала период всеобщей стагнации, и в 1960-х годах). В институтах общественного обслуживания, и особенно в правительственных органах, бум роста — это эндемическая, хроническая "болезнь". Во многом это (как говорилось в главе 12) объясняется их зависимостью от бюджета, в результате чего раздутый штат и большой бюджет становятся единственным общепринятым критерием эффективности, успеха и значимости организации.

Но большой размер вовсе не обязательно означает лучшее качество работы любого сервисного института, будь то больницы, правительственного органа, университета, кадровой службы либо исследовательской лаборатории бизнес-компании.

Самый яркий пример отсутствия какой-либо взаимосвязи между размером и эффективностью сервисных организаций представляют собой два американских благотворительных фонда, которые были первыми по размеру до и после Второй мировой войны: фонд Рокфеллера и фонд Форда. По современным стандартам ресурсы довоенного фонда Рокфеллера были довольно скромными — меньше миллиарда долларов. В отличие от него фонд Форда мог выложить на благотворительность почти три миллиарда. Но именно ограниченные ресурсы заставили фонд Рокфеллера сохранять ограниченный штат и концентрировать усилия на наиболее

важных делах. В результате фонд оказал существенное влияние на развитие страны как в сфере медицины, так и в естественных науках. А фонд Форда из-за огромных сумм, которые он должен был потратить, был вынужден искать проекты, которые бы поглотили большую часть денег, поэтому вопрос о ценности этих проектов до сих пор остается спорным.

Рост в институтах общественного обслуживания сталкивается с теми же требованиями и трудностями, что и в бизнесе. Большой бюджет может позволить выполнять новые, важные задачи, хотя довольно часто это означает, что организация делает очень много такого, чем ей вообще не следовало заниматься. Но вместе с тем большой бюджет всегда подразумевает, что нужно привлекать людей, которых нужно обучать, направлять, за которыми нужно присматривать и руководить. А это дополнительные сложности для любой организации. Прежде всего, рост в организации общественного обслуживания, в том числе рост обслуживающего персонала бизнес-компании, означает, что ее топ-менеджменту придется измениться.

Сервисной организации нужно обращать самое пристальное внимание на "контроль веса" (см. главы 13 и 14). Она особенно склонна принимать жир за мышцы, вес — за важность, а занятость — за достижения. Но, кроме того, ей надо знать, как управлять ростом. А подходы к управлению ростом, как у растущей сервисной организации, так и у растущей бизнес-компании, по сути, одинаковы. И управление ростом — это обязанность топ-менеджмента, выполнение которой требует наличия соответствующей стратегии и четкой организации управленческого персонала высшего уровня.

РОСТ КАК УСЛОВИЕ ВЫЖИВАНИЯ

Бум роста, подобно любой мании, неизбежно должен был рано или поздно закончиться. И тем не менее рост и в дальнейшем будет желательной и даже необходимой целью бизнеса. Даже если экономика, как предсказывали многие в начале 1970-х годов, перейдет к нулевому росту, — по сути, снова вернувшись к стагнации 1920-1930-х годов, — потребность в том, чтобы менеджмент понимал, как управлять ростом, все равно

останется. Ведь, как видно на примере 1920-1930-х годов, период нулевого роста в экономике не слишком стабилен. Это период турбулентности.

В условиях растущей экономики очень много свободного пространства. Отрасли, прошедшие период расцвета, медленно приходят в упадок, но удерживаются за счет общей плавучести экономики. Новые отрасли имеют возможность очень быстро развиваться. Но есть место и для тех, кто не умеет правильно расти и растет скорее случайно, чем осознанно.

Однако когда экономика как таковая не растет, то изменения в ней происходят резко и неожиданно. Тогда компания или отрасль, которая не растет, действительно придет в упадок. В таком случае еще больше нужна стратегия, которая позволит менеджменту планировать рост и управлять им.

Вопрос о том, находимся ли мы в конце периода экономического роста и должны ли научиться жить в условиях стабильной государственной экономики, — хотя бы из-за ограниченности природных ресурсов, — в данной книге не рассматривается. Дать достоверный прогноз в данном случае невозможно, учитывая тот факт, что две трети человечества все еще живут в условиях ужасающей бедности. Но в будущем рост вполне может обозначать нечто иное. Он может означать использование меньших ресурсов, т.е. переход к росту в отраслях знаний, а не производстве. Затраты тоже, судя по всему, будут другими. То, что мы считаем бесплатным товаром, т.е. воздух и вода, станет очень дорогим. Модель будущего развития быстро развивающихся стран может совершенно отличаться от традиционной для XIX века модели, в которой упор делался на сталь, что стало основой невероятного роста Японии после Второй мировой войны и Бразилии в 1960-х годах. Несомненно, еще более острой будет необходимость сохранять равновесие между тем, что человек берет из окружающей среды, и тем, что он в нее возвращает. Хотя бы только из-за этого возможности роста в будущем, судя по всему, будут отличаться от тех, к которым мы привыкли в прошлом.

Но возникнут и новые факторы, подталкивающие нас к росту. И один из них, который всегда остается без должного внимания, — это ожидания молодых образованных людей.

Компания, не способная привлечь, мотивировать и удержать

талантливых, умных сотрудников, просто не выживет. Все чаще рост будет означать привлечение, мотивирование и удержание работника умственного труда. В отличие от работника физического труда, типичного для вчерашней эпохи, работник умственного труда ищет не только работу. Он ищет карьеру, возможности. Даже при условии нулевого роста населения, т.е. если размеры возрастных групп не будут изменяться (что, по сути, означает, что центр тяжести будет находиться скорее на среднем возрасте, чем на молодежи), стремление образованных, молодых работников умственного труда к карьерному росту будет по-прежнему превышать те запросы, которые можно удовлетворить за счет представившихся мест после ухода на пенсию старшего поколения. Даже нулевой рост населения требует наличия возможностей, к которым бы стремилась молодежь. Иными словами, наступление работника умственного труда означает потребность хотя бы в некотором росте, а во многих случаях в весьма значительном.

ПОТРЕБНОСТЬ В ЦЕЛЯХ РОСТА

Однако коллапс бума роста организаций в 1960-х годах показал, что менеджменту мало сказать: "Нам нужно расти". Менеджменту нужна *продуманная политика роста*, ему нужны цели, имеющие под собой более прочную основу, чем простое желание или обещания расти.

Менеджмент должен обдумать, какой *минимальный* рост необходим его компании. Каков минимальный рост, без которого компания утратит стабильность, энергичность и способность эффективно работать, а то и вообще не сможет выжить?

Компании нужно прочное положение на рынке. В противном случае она вскоре станет маргинальной. По сути, очень скоро у нее возникнет проблема "неправильного" роста. А если рынок будет расширяться, либо внутри страны, либо по всему миру, то для того, чтобы компания сохранила свою жизнеспособность, она должна расти вместе с рынком. Значит, иногда компании нужны очень высокие минимальные темпы роста.

На фармацевтическом рынке или на рынке компьютеров в 1950-

1960-х годах, когда рынок в целом расширялся очень быстро, не отставать от него значило тоже очень быстро расти. В текстильной промышленности развитых стран в то же время практически не наблюдалось чистого роста рынка (хотя некоторый рост, вопреки распространенному мнению, все же наблюдался). Здесь условие минимального роста заключалось в первую очередь в выявлении самых многообещающих сегментов рынка и в концентрации на них.

В стратегическом бизнес-плане компании GE (см. главу 10) первым был вопрос не о том, "У каких рынков *наибольший* потенциал роста?", а "Каков *минимальный* рост каждого рынка? Можем ли мы поспевать за ним? Какие сегменты рынка (даже медленно растущих рынков) предлагают нам самые лучшие возможности?"

Рост в контексте бизнеса — это скорее экономический, нежели физический термин. Сам по себе объем не имеет значения. Перерабатывать ежегодно как можно больше древесины может быть разумной целью для шелкопряда, но для бумажной компании — это глупая цель. Для бизнес-фирмы, независимо от того, работает она в условиях рыночной экономики или в условиях любой другой экономической системы, важна прежде всего ее экономическая эффективность, которая измеряется ее вкладом в экономику и общество, в производительность ее ресурсов (людей, капитала, материалов) и уровень прибыльности. Бизнес растет, если растет его экономическая эффективность и результаты экономической деятельности. Стремиться стать компанией стоимостью в миллиард долларов — это неразумная цель роста. Цели роста должны касаться экономических показателей, а не объема.

Это особенно важно, потому что самая опасная ошибка — путать рост с наращиванием жира. Бизнес растет, если отказывается от направлений деятельности, которые не вносят значимого вклада. Такая деятельность только истощает ресурсы и вредит настоящему потенциалу роста. Поэтому второй шаг процесса стратегического планирования компании GE заключается в том, чтобы задать вопрос: "Не нужно ли закрыть, продать то или иное направление деятельности или хотя бы прекратить делать на нем

слишком большой акцент?" Когда в конце 1960-х годов компания задалась таким вопросом, она после долгих лет относительной стагнации вновь обрела способность расти.

Вторая необходимая цель относительно роста — это определение *оптимального* роста. Какая комбинация деятельности, продуктов и направлений бизнеса обещает обеспечить наилучший баланс между риском и доходностью ресурсов? Другими словами, когда наступает тот момент, при котором усиления рыночной позиции можно достичь только за счет сокращения производительности основных ресурсов? После какой черты увеличения прибыльности можно добиться только за счет значительного возрастания риска? Но в то же время где та черта, до которой снижение риска, вероятно, может резко сократить производительность и прибыльность, а также представлять опасность рыночному положению?

Именно такой оптимальный, а не максимальный рост определяет верхний предел целей компании. Рост должен быть по меньшей мере минимальным, но не должен превышать оптимального показателя. Более того, рост, превышающий оптимальный вариант, т.е. рост, при котором положение на рынке достигается за счет снижения производительности или увеличение производительности становится возможным только за счет ухудшения положения на рынке, является неразумным. Именно такой рост приводит к дорогостоящим "сюрпризам" для растущей компании. Именно из-за такого роста возникают уязвимость, недостатки, чрезмерное увеличение, отсутствие достаточного контроля, а вскоре также значительное, если не фатальное, отставание.

Другими словами, политика роста — это бизнес-политика. Она не отличается от любой другой бизнес-политики. Для нее также нужны цели, приоритеты и стратегия. И прежде всего нужно, чтобы цели роста были рациональными и основанными на объективной реальности компании, ее рынков и технологий, а не на финансовых фантазиях ее руководителей.

ПОТРЕБНОСТЬ В ПОДГОТОВКЕ К РОСТУ

Для роста организации необходима внутренняя подготовка. Именно благодаря тому что компания IBM много лет готовилась к росту, она смогла перейти к нему, как только ее перестали сдерживать "мертвые руки" прошлого. Без подобной подготовки даже желания расти, даже понимания того, что нужно для роста в новой компьютерной отрасли, едва ли хватило бы, чтобы практически мгновенно превратиться из производителя простой продукции, не слишком сложной в инженерном плане, в лидера отрасли передовых технологий.

Невозможно предсказать, когда в жизни компании ей выпадет возможность для быстрого роста. Но компания должна быть готова к этому. Если она не готова, то шанс уйдет и постучится в дверь к кому-то другому.

История IBM показывает, что для того, чтобы компания была способна расти, она должна создать у себя атмосферу непрерывного обучения. Ею нужно управлять таким образом, чтобы все ее члены — вплоть до сотрудников на низшей ступени иерархической лестницы — стремились брать на себя новые, непривычные и более серьезные обязанности, как того требует время, не выказывая при этом недовольства. Компания может расти только до тех пор, пока растут ее сотрудники.

Конечно, можно пригласить того или иного стороннего эксперта, того или иного специалиста, задействовать ту или иную способность, знания, талант со стороны, по крайней мере, на Западе. Но в основе своей рост, даже рост путем приобретений (как уже говорилось выше), должен идти изнутри, он должен основываться на сильных сторонах самой компании. Политика роста требует, чтобы человеческая организация создавала атмосферу непрерывного обучения и готовилась действовать по-новому.

Потребуется также финансовое планирование с учетом требований все большего бизнеса. Иначе, когда наступит рост, компания окажется в условиях финансового кризиса, который вполне может остановить этот рост. Это относится как к малому бизнесу, так и к компаниям среднего размера (подробнее о потребностях малого и среднего бизнеса см. в главе 54). Ведь даже сравнительно умеренный рост вскоре исчерпает финансовые

запасы компании и очень быстро потребует финансов в тех сферах, на которые никто, как правило, не обращал внимания. Очень быстро существующая структура капитала или договоренности по получению краткосрочных кредитов и оборотного капитала устареют. Следовательно, финансовая стратегия — необходимое условие для успешного роста — важна не меньше, чем производственная, технологическая или рыночная.

Но основное требование, без которого рост невозможен, — это люди, способные к развитию и росту.

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ: РЕШАЮЩИЙ ФАКТОР

Решающим фактором успешного управления ростом является топ-менеджмент, что снова наглядно видно на примере компании IBM. Ведь чтобы компания могла расти, ее топ-менеджмент должен был быть готов измениться сам, а также изменить свою роль, свои отношения и свое поведение.

Это легко сказать, но очень сложно сделать. Именно те люди, — а очень часто это один человек, — от которых требуются такие изменения, как правило, являются теми самыми людьми, усилиями которых можно объяснить успех компании. И вот теперь, когда удача у них почти в руках, их просят изменить поведение, с помощью которого они этого добились. Их просят отказаться от привычек, которые укоренились у них всю жизнь. Их просят — или им так кажется — уступить свое лидерство другим. Самое главное, их просят отдать свое детище в чужие руки. Ведь рост всегда требует того, чтобы на смену управлению одного человека — или небольшой группы — пришла команда топ-менеджеров.

Большинство топ-менеджеров в компании роста, которая почему-то не растет, т.е. в большинстве малых и средних компаний с большим потенциалом роста, понимают, что им нужно. Но, как Уотсону из компании IBM, им не хватает силы воли, чтобы измениться.

Поэтому топ-менеджмент должен с самого начала готовиться к росту, предварительно сделав три шага.

- Определить ключевые направления деятельности и, по сути,

сформировать развивающуюся команду топ-менеджеров, которые будут за них отвечать.

- Знать, какие признаки указывают на то, что пришло время менять основные методы, структуру и поведение.
- Быть честным по отношению к самому себе и оценить, действительно ли он хочет и готов меняться.

Компания IBM долгие годы работала над тем, чтобы походить на большую компанию как внутренне, так и внешне. Она работала над тем, какой имидж она имеет в окружающем ее мире, над дизайном своей продукции и всех средств, с помощью которых общалась со своими сотрудниками и с внешним миром. Она не тратила больших денег на рекламу и стимулирование сбыта.

Но вместе с тем внутри компанией IBM управляли на основе принципов деспотизма. Не было нужных кадров, не проводились научные исследования, не было вице-президентов отдельных направлений. Был глава — Томас Уотсон. Были сильные торговые точки. Даже об инжиниринге до конца 1930-х годов в компании ничего не знали, — сегодня в это почти невозможно поверить.

Иными словами, IBM проанализировала свои важнейшие направления деятельности и обеспечила их ресурсами в объемах, которые представлялись излишними для небольшой компании, каковой была IBM в конце 1930-начале 1940-х годов. И все, больше она не сделала ничего.

Существует следующий парадокс роста: "Если завтра вы хотите стать большой компанией, то вести себя соответственно нужно начинать уже сегодня". Говорят, это был любимый афоризм Томаса Уотсона. Компания, которая хочет расти, должна поддерживать важнейшие направления деятельности на том уровне, на котором они будут нужны *после* того, как рост уже станет свершившимся фактом. Иначе ей не хватит знаний, способностей и силы в сферах, в которых они нужны больше всего. Но в то же время у такой компании нет достаточных ресурсов. Только израсходовав все, кроме самого необходимого, она может сбалансировать противоборствующие требования существующего бизнеса, т.е. бизнеса с очень ограниченными ресурсами, с требованиями бизнеса завтрашнего дня, т.е. бизнеса, который

потребуется значительной поддержки в основных сферах.

Один из способов, благодаря которым генеральный директор малого или среднего бизнеса, стремящегося к росту, может подготовиться к тому дню, когда для компании уже будет недостаточно управления одного человека, — это при первом удобном случае сформировать команду топ-менеджеров. Единственный способ стать настоящим руководителем, а не просто боссом, прежде всего заключается в том, чтобы проанализировать важнейшие направления деятельности, которые нужны бизнесу, и свои личностные характеристики. Всегда найдутся такие направления деятельности, которые не подходят для этого руководителя, направления, с которыми лучше могут справиться другие люди, а значит, и заниматься ими должны другие.

Когда Розенвальд встал во главе компании Sears, он проанализировал важнейшие направления деятельности и сформировал команду топ-менеджеров из трех человек. Пока он оставался в компании, он был неоспоримым лидером и генеральным директором. Но с самого начала решения о расположении, организации и оснащении фирм по отправке товаров почтой — важнейшем направлении деятельности Sears в то время — принимал не Джулиус Розенвальд, а Отто Деринг. Основные решения по вопросам финансов и кадров принимал Альберт Леб. Розенвальд участвовал в обсуждении каждого решения. Он, не колеблясь, высказывал свое мнение и иногда переубеждал коллег. Но эти люди, даже в столь небольшой компании, какой была в то время Sears, оставались коллегами, а не подчиненными.

Точно так же первое, что сделал Джордж Мерк из компании Merck & Co., когда в конце Второй мировой войны решил, что фармацевтическая промышленность будет расти очень быстро, а его компания будет играть в ней заметную роль, — пригласил Ванневара Буша в качестве коллеги и председателя совета директоров. Мерк знал, что и он, и его компания не обладают основными научными знаниями и ничего не смыслят в организованных исследованиях. Но он также знал, что все это относится к важнейшему направлению деятельности.

Глава компании, который стремится к росту, должен знать, когда наступает время перемен. Он должен знать признаки, указывающие на то, что компания уже переросла свою традиционную структуру, традиционное поведение менеджеров и, прежде всего, традиционную роль главы.

Тут существует всего *один надежный* признак.

Руководитель компании — особенно малой или средней, которая очень быстро растет, — как правило, очень гордится людьми, которые с ним работают. И все же, если он понимает, что никто из "парней еще не готов" — это безошибочный признак того, что пришла пора меняться. Когда приходит время перемен, он обычно находит убедительные доводы, по которым не нужно наделять того или иного человека большей ответственностью, передавать одно из важнейших направлений деятельности кому-то другому и т.д. Он всегда говорит: "Такой-то очень хороший человек, но он пока не готов". Это служит явным указанием на то, что и сам глава еще не совсем готов к переменам.

Генеральный директор, руководитель малой или средней компании (да и большой), которая хочет расти, должен сам заставить себя изменить свою роль, поведение и отношения.

Сопrotивление главы переменам часто объясняют его возрастом. Форд и Томас Уотсон-старший действительно были уже в годах, когда их компании переросли традиционный способ управления: Форду было около шестидесяти, а Уотсону под семьдесят. Но сопротивление переменам поведения, целей, отношений, которых требует от главы рост компании, также весьма распространено и среди более молодых людей. Сыновья Сименса, например, были молоды, далеко не старыми были и бостонские банкиры, конфликтовавшие с Вэйлом из компании Bell Telephone System в 1890-х годах. С другой стороны, и весьма пожилые люди оказывались способными подтолкнуть себя и свои организации к переменам. Джулиусу Розенвальду было уже за шестьдесят, когда он решил привлечь к управлению генерала Вуда и отойти от дел. Столько же было и Джорджу Мерку, когда он пришел к выводу, что пора менять свою роль в организации.

Компании может даже повезти, что у нее пожилой

руководитель, когда наступает время менять его роль и поведение. Намного проще убедить человека около шестидесяти красиво отойти от дел, чем заставить сделать это человека в расцвете сил, который не намерен меняться.

От руководителя требуется очень многое. Он должен согласиться, что больше не может оставаться "исполнителем-виртуозом", а должен стать "дирижером". Если раньше, как это было с Томасом Уотсоном-старшим, он гордился тем, что знает всех сотрудников компании, всех клиентов и все, что в ней происходит, а также лично принимает каждое решение и решает все проблемы, то теперь ему придется управлять компанией в учетом целей для менеджеров и благодаря их самоконтролю. Если раньше он был истиной в последней инстанции — а зачастую и в первой, — то теперь ему нужна структура менеджмента. Если раньше он знал, как делать все, то теперь ему нужно позволить людям поступать так, как они считают нужным.

Ожидать, что каждый человек сможет внезапно так кардинально измениться, — значит, ожидать чуда. Но даже для таких чудес нужна долгая подготовка. Руководитель, который хочет, чтобы его бизнес рос, должен принять роль, которую ему придется играть в большей компании, задолго до того, как это ему действительно понадобится.

Во-первых, он должен обдумать, действительно ли он хочет, чтобы его компания росла, и действительно ли она способна к росту. Очень многое можно сказать о "среднем классе" как в бизнесе, так и в обществе. Не становиться большой компанией зачастую намного интереснее, это приносит больше удовлетворения, а для человека "наверху" еще и означает, что он очень многого достиг лично. Нет никаких оснований утверждать, что Люксембург и Швейцария менее счастливы, менее продуктивны или менее ценны для человечества, чем современные сверхдержавы.

Компания не должна стремиться к большему минимальному росту, чем тот, который необходим ей, чтобы удержаться на рынке. Рост, выходящий за эти рамки, должен основываться на реальной способности обеспечивать дополнительный вклад. Но компания, которая приходит к выводу, что счастлива в своей нише, довольна

тем вкладом, который делает, и рынком, который обслуживает, а также довольствуется своей эффективностью, не хуже и не менее ценна, чем другие компании. В экономическом отношении — и так часто бывает — она может оказаться намного продуктивнее, чем какой-либо гигант. Повторюсь, рост как самоцель — это ошибка. Уильям Джеймс, американский философ, говорил о "неверной богине удачи". Философ современного бизнеса вполне может говорить о "неверной богине роста".

Но даже если руководитель решает, что его компании необходим рост, он должен ответить еще и на второй вопрос, намного более сложный: "Нужен ли рост компании *мне* самому?"

Очевидно, что Томас Уотсон знал, что не хочет работать в большой компании, несмотря на то, что вся его жизнь была посвящена ее созданию. Но ему не хватило здравого смысла или силы характера, чтобы взглянуть в лицо последствиям. А вот Джулиус Розенвальд, по-видимому, этим не страдал. Он понимал, что не хочет руководить гигантской компанией, но он знал, что Sears может и должна превратиться в гиганта, и сумел сделать соответствующие выводы.

У руководителя, который решает, что его компания должна расти, но вместе с тем понимает, что не хочет меняться сам и менять свое поведение, есть только один выход — *он должен отойти в сторону*. Даже если с юридической точки зрения он владеет компанией, то жизни других людей ему не подвластны. Компания — это не ребенок. А ведь даже родители в определенное время вынуждены признать, что их ребенок вырос и должен стать независимым, самостоятельным.

Бизнес-компания — это создание и достижение человека. Кроме того, любая бизнес-компания, независимо от ее юридической принадлежности, подразумевает доверие. Топ-менеджер, который понимает, что не хочет меняться, должен осознать, что тем самым он заставит очерстветь, загнить и разложиться то, что он с такой любовью создавал, — свой бизнес. Если он не может соответствовать требованиям своего детища, то ради себя самого и ради своей компании он должен уйти с ее дороги и позволить ей расти и развиваться.

61

НОВАТОРСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Новаторство как социально-экономическое условие — Характеристики новаторства — Динамика новаторства — Стратегия новаторства и ее основные предпосылки — Потребность в запланированном отказе от устаревшего — Потребность в высоких целях — Прогресс новаторства — Критерии и бюджеты — Риск неудачи или близкого успеха — Отношения и практические методики новаторства — Иная роль менеджмента — Фокус на ответственности — Непрерывное обучение — Структура новаторства — Пример Du Pont — Команда — Новаторское подразделение как предприниматель — Трудная задача новаторской организации

О необходимости новаторства говорится в каждой книге по менеджменту, причем на этом делается особый акцент. Но помимо этого, все книги, как правило, не обращают особого внимания на то, какими должны быть менеджмент и организация, а также что они должны делать для того, чтобы стимулировать, направлять и внедрять эффективные нововведения. В большинстве случаев речь идет исключительно об административной функции менеджмента, т.е. о его обязанности сохранять и совершенствовать то, что уже известно и уже давно делается. Обычно о предпринимательской функции, т.е. эффективном и целенаправленном создании чего-то нового, необычного, не упоминается.

Подобным пренебрежением к вопросу об управлении инновациями книги лишь отражают обычную реальность бизнеса. При разговоре о менеджменте неизменно подчеркивается необходимость нововведений, но как в малых, так и в больших

компаниях инновации редко выделяются в обособленную и очень важную функцию управления. Несомненно, после Второй мировой войны исследования стали невероятно модными. На них выделяются большие суммы денег. Но во многих компаниях в результате получаются не инновации, а лишь некоторые усовершенствования.

Это особенно касается институтов общественного обслуживания.

В прошлом особое внимание к административной функции и пренебрежительное отношение к новаторству были вполне объяснимыми. Когда в начале XX века менеджмент впервые выделился в особое, отдельное 1860-ми и 1900-ми годами (подробнее об этом см. в главе 13). Современная больница, по сути, сформировалась в период 1900-1920 годов. Вооруженные силы оформились в современном виде во время двух крупных конфликтов середины XIX века — Гражданской войны в Америке и франко-прусской войны 1870 года. С тех пор развитие проходит линейно — большие армии, больше огневой мощи, больше вооружения, — но в основе лежат те же стратегии и тактики, и даже тот же упор на "материальную технологию". Даже такие сенсационные технические изобретения, как танк и самолет, во многом интегрировались в традиционные командные структуры и традиционную военную доктрину.

Сегодня потребность в социальных и политических инновациях снова ощущается крайне остро. Современной метрополии нужны новые формы власти. Отношения между человеком и его средой должны быть переосмыслены и реструктурированы. Ни одно современное правительство сегодня уже не эффективно. Кризис мира — это, прежде всего, кризис институтов, который требует институциональных инноваций.

Бизнес-компания, ее структура и организация, принятый в ней способ интеграции знаний в работу, а работы в эффективность, а также то, как компания интегрирует предприятие в общество и обеспечивает его гармонию с правительством, — все это тоже сферы важных инновационных потребностей и возможностей. Несомненно, существует потребность в новом серьезном витке новаторства в

социально-экономической сфере, подобном тому, какой мы пережили во второй половине XIX века.

Однако в отличие от XIX века сегодня инновации необходимо внедрять в уже существующие организации. Крупные компании — а также крупные институты общественного обслуживания — должны развивать свою способность заниматься не только административной, но и новаторской деятельностью.

Прежде всего, сегодня они имеют доступ к человеческим ресурсам и капиталу в том объеме, который сто лет назад им и не снился. Но вместе с тем соотношение между изобретениями или исследованиями и усилиями, которые нужны для того, чтобы превратить результаты исследований или изобретение в новый бизнес, новый продукт или новые институты, в значительной степени изменился. Сегодня принято считать — это практически стало аксиомой, — что на каждый доллар, потраченный на выработку идеи, нужно потратить еще десять долларов на исследования, которые нужны для того, чтобы превратить ее в новое открытие или новое изобретение. На каждые десять долларов, выделенных на исследования, минимум сто долларов нужны на разработку, а на каждые сто долларов, потраченных на разработку, нужна сумма от одной до десяти тысяч долларов для того, чтобы вывести на рынок новый продукт или создать новое направление бизнеса. И только после того, как новый продукт или новое направление бизнеса будут приняты рынком, можно будет сказать, что имело место новаторство.

"Новаторство" — это не техническое понятие, а социально-экономический термин. Его критериями выступают не наука или технология, а изменения экономической или социальной ситуации, изменения поведения людей как потребителей или производителей, граждан, студентов или преподавателей и т.д. Инновация создает новое богатство или новый толчок к действию, а не новые знания. Это означает, что большое количество новаторских усилий должно будет совершаться там, где происходит контроль над рабочей силой и деньгами, необходимыми для разработки и продвижения на рынок, т.е. в уже существующих скоплениях образованных кадров и наличных денег — в существующих бизнес компаниях и институтах общественного

обслуживания.

Это, возможно, прежде всего относится именно к институтам общественного обслуживания. Сто лет назад их было очень мало, и они были, как правило, небольшие. В то время их задача состояла в основном в том, чтобы создавать новые институты, до тех пор неизвестные. Сегодня эти институты распространены и доминируют в социальной, политической и экономической жизни. Они представляют собой существующую бюрократию, существующую концентрацию знаний, существующие обязанности и реализуемые программы. Если они не смогут стать новаторскими, новыми, т.е. теми, что нам нужны, то любые инновации вряд ли будут эффективными. Скорее всего, их просто сметут мускулистые гиганты большого государства и большой армии, большого университета и большой больницы, и многие другие организации.

Это не означает, что малый бизнес и даже отдельный предприниматель перестанут играть важную роль. Распространенное ныне утверждение популистов, что маленького человека сегодня вытесняют с рынка гиганты, абсолютно ошибочно. Все компании, в которых произошли и происходят нововведения последних двадцати пяти лет, начинались с малого бизнеса. И во многих отношениях малый бизнес добился намного большего, чем гиганты.

В каждой отрасли, за исключением тех, в которых монополия защищена государством (например, железные дороги), небольшие компании, многие из которых несколько лет назад были совершенно неизвестны, завоевали заметное положение на рынке и доказали свою конкурентоспособность наравне с гигантами. Это особенно справедливо, как уже говорилось, для тех сфер, в которых гиганты, либо по естественным причинам, либо намеренно, превратились в конгломераты. В химической промышленности, в отрасли производства электронного оборудования и во многих других традиционная гигантская компания, GE или Imperial Chemical, утратила положение на рынке и долю на многих рынках — во многом в пользу небольших или средних новичков, склонных к новаторству.

Стабильная компания, которая в эпоху обязательных инноваций не способна к нововведениям, обречена на упадок и исчезновение. А

менеджмент, который в такое время не знает, как управлять инновациями, некомпетентен и не подходит для такой работы. Управление новаторством и дальше будет становиться все большей проблемой для менеджмента, а особенно для топ-менеджмента; вскоре он непременно станет одним из основных критериев его компетентности.

ПРИМЕРЫ НОВАТОРСТВА

Хотя новаторских компаний не много, они все же существуют, особенно в большом бизнесе. Тут можно назвать Renault во Франции и Fiat в Италии, Marks & Spencer в Англии, ASEA в Швеции, Sony в Японии, а также немецкое издательство Ullstein в период между двумя мировыми войнами. В Соединенных Штатах Америки на ум приходят ЗМ (Minnesota Mining and Manufacturing, Сент-Пол, шт. Миннесота), Bell Laboratories of the Telephone Company или Bank of America. У этих компаний, очевидно, не возникало никаких проблем с инновациями или трудностей с внедрением перемен. Можно сказать, что их менеджмент редко должен был задавать себе вопрос: "Как можно сделать нашу организацию гибкой и готовой принимать новшества?" Эти руководители слишком заняты поисками человеческих ресурсов и денег, чтобы управлять с учетом нововведений, которые им навязывают их же организации.

Новаторские организации существуют не только в бизнесе. Их примерами являются и американский проект "Манхеттен", в рамках которого во время Второй мировой войны была создана атомная бомба, и CERN (Conseil Europeen pour la Recherche Nucleaire) в Женеве под руководством первого генерального директора Виктора Вайскопфа. Весьма примечательно то, что в этих двух организациях было задействовано огромное количество профессоров университетов, которые по своей естественной привычке, как правило, яростно сопротивляются переменам и отличаются пресловутой медлительностью в инновациях.

Из этих примеров видно, что способность организации к новаторству зависит скорее от качества менеджмента, чем от отрасли, размера или возраста самой организации, не говоря уже о весьма

неубедительном объяснении, к которому прибегают руководители-неудачники, — культуры и традиций страны.

Не объясняется подобная тенденция активностью и успехом исследований. Bell Laboratories — возможно, самая продуктивная исследовательско-промышленная лаборатория — много лет занималась изучением законов природы. А Renault и Fiat никогда не славились своими исследованиями, однако стали новаторскими организациями благодаря способности быстро вводить в производство, а затем и на рынок новый дизайн и новые модели. Наконец, Bank of America осуществляет нововведения преимущественно в компаниях своих клиентов — в области финансовой структуры и методов кредитования и маркетинга.

Из этих примеров можно сделать вывод, что новаторская организация отличается инновационным духом и вырабатывает привычку к нововведениям. Для появления такой организации, возможно, нужен всего один человек, великий новатор. Именно ему зачастую принадлежит заслуга создания организации, необходимой, чтобы превращать в реальность свои новые идеи и изобретения, как это сделали Вернер фон Сименс в Германии сто лет назад, А.П. Джаннини при создании Bank of America семьдесят лет назад и Эдвин Г. Лэнд из компании Polaroid после Второй мировой войны. Однако подобного гения не было в Bell Laboratories, ЗМ или Renault. Новаторская организация может творить нововведения сама по себе, т.е. как группа людей, сформированная для непрерывных и эффективных инноваций. Она создана для того, чтобы сделать перемены нормой.

Все эти новаторские организации совершенно не похожи друг на друга по своей структуре, особенностям бизнеса, характеристикам и даже по своей философии организации и менеджмента. Но у них, несомненно, есть и общие черты.

1. Новаторские организации знают, что такое инновация.
2. Новаторские организации понимают динамику новаторства.
3. У них есть стратегия новаторства.
4. Они знают, что для новаторства нужны цели, задачи и критерии, которые отличаются от целей, задач и критериев управленческой организации и соответствуют динамике

инноваций.

5. Менеджмент в новаторских организациях, особенно топ-менеджмент, играет иную роль и по-другому относится к делу.
6. Новаторская организация структурирована и сформирована не так, как управленческая.

ЗНАЧЕНИЕ НОВАТОРСТВА

Прежде всего, новаторские организации знают, что такое инновация. Они знают, что инновация — это не наука или технология, а ценность. Они знают, что это не то явление, которое происходит внутри организации, а перемена вне ее. Основной критерий новаторства — это его влияние на среду. Следовательно, инновация в коммерческой компании всегда должна быть нацелена на рынок. Инновация, нацеленная на продукт, скорее всего, приведет к созданию "чуда технологии", но не принесет никакой пользы.

Выдающиеся новаторы среди мировых фармацевтических компаний определяют свою задачу как создание новых лекарств, которые имеют большое значение для медицинской практики и здоровья пациентов. Они не определяют инновацию в том, как она связана с исследованиями, для них важна медицинская практика. Точно так же Bell Laboratories всегда начинает с вопроса: "Как это изменит телефонную *службу?*"

Но не удивительно, что именно больше других нацеленные на рынок новаторы добивались самых важных технических или научных достижений. Например, в Bell Laboratories был создан транзистор, разработаны основы теории информации, а также сделаны некоторые важнейшие открытия, подтолкнувшие к созданию компьютера.

Начинать значительные перемены с потребностей клиента или потребителя — это, чаще всего, самый простой путь выявить новую науку, новые знания и новую технологию, а также организовать целенаправленную и систематическую работу над основополагающим открытием.

ДИНАМИКА НОВАТОРСТВА

Новаторские организации знают о динамике новаторства. Они не верят в то, что инновации предопределены, — или, по крайней мере, знают, что в любых привычных моделях существует так много факторов, что их невозможно изучить в полном объеме. Они также не разделяют общего мнения о том, что инновации случайны и их невозможно предвидеть или предсказать.

Они знают, что новаторство действует по закону вероятности. Они знают, что можно сказать, какая именно инновация, при условии ее успешной реализации, может превратиться в важную продукцию или процесс, новый крупный бизнес, важный рынок. Они знают, как систематически искать сферы, где инновационная деятельность, если будет результативной, вполне может стать успешной и принести пользу.

Одной из таких эвристических подсказок к тому, что можно назвать склонностью к новаторству, служит основная *экономическая* уязвимость процесса, технологии или отрасли. Всякий раз, когда перед отраслью возникают требования растущего рынка, а она не может превратить их в прибыль, то можно с высокой долей вероятности сказать, что серьезное нововведение, которое изменит процесс, продукцию, каналы сбыта или ожидания потребителей, принесет большую прибыль.

Примеров тут множество. Один из них — бумажная промышленность, которая во всем мире испытала на себе резкое увеличение требований потребителя — от 5 до 10% ежегодно из года в год — и при этом не смогла получить приличный доход на вложенный капитал. Есть еще и сталелитейная отрасль, которая оказалась во многом в похожем положении. Но вместе с тем существует еще и сфера страхования жизни, которая предлагает один из тех редких видов "продуктов", который потребитель готов покупать всегда. Это один из тех видов, в которых интересы производителя и потребителя полностью совпадают, и который, тем не менее, приходится продавать путем усиленного рекламирования, постоянно преодолевая стойкое сопротивление

покупателя.

Точно так же инновационные возможности появляются там, где наблюдается явная диспропорция между различными уровнями экономики и рынка.

Например, важной растущей отраслью в Латинской Америке в 1960-х годах было не производство, а розничная торговля. Огромные массы людей двинулись в города и перешли от натурального хозяйства к денежной экономике. В отдельности они, конечно, были все еще очень бедны, но все вместе представляли новую, очень мощную покупательскую силу. И тем не менее система сбыта в большинстве стран Латинской Америки оставалась преимущественно сельской — небольшие магазинчики, недостаточно капитализированные, с плохим управлением, бедным ассортиментом и очень медленным оборотом. Как только предприниматель внедрил модель современного сбыта, — первой шанс увидела компания Sears, Roebuck, — мгновенный успех был обеспечен.

Еще одна сфера новаторских возможностей — это исследование последствий событий, которые уже произошли, но еще не оказали экономического влияния. Демографические изменения, т.е. перемены в населении, — одна из самых важных областей, к тому же наиболее гарантированная. Изменения в сфере знаний не столь гарантированы — время их изменения предсказать трудно. Но они тоже предоставляют возможности. А самая важная, но наименее предсказуемая сфера — это изменения в сознании, образе и ожиданиях людей.

Например, фармацевтическая отрасль добилась успеха во многом потому, что предугадала влияние фундаментальных изменений в сознании. После Второй мировой войны здравоохранение начало играть очень важную роль. А лекарства стали единственным способом сделать здравоохранение доступным для бедных и малообразованных стран. Там, где не хватает врачей и больниц, все равно можно распределять лекарства, которые эффективно решают многие проблемы со здоровьем. Фармацевтическая компания, которая поняла это и начала работать в развивающихся странах, выяснила, что в том, что касается покупки лекарственных препаратов, они "абсолютно развиты".

Наконец, естественно, существуют инновации, которые не соответствуют модели, которые были неожиданными и скорее изменяли мир, чем исследовали его. Это те инновации, которые предприниматель использует для того, чтобы что-то случилось. Это действительно важные инновации, такие, как совершил Генри Форд, который придумал то, чего до тех пор не существовало, а именно массовый рынок, и приступил к воплощению своей идеи.

Такие инновации не попадают под действие закона вероятности или, по крайней мере, представляют собой настолько экстремальный случай, что становятся практически невероятными. И, конечно, они еще и наиболее рискованные. На каждую успешную инновацию такого рода приходится девять неудачных, о которых никто так и не узнает.

Важно, чтобы новаторская организация понимала, что такие нетипичные инновации существуют и крайне важны. Важно постоянно следить за ними. Но по самой своей природе они не могут быть объектом систематической, целенаправленной организованной деятельности в рамках бизнес-компании. Ими нельзя управлять.

Кроме того, они происходят довольно редко, поэтому их лучше воспринимать как исключения, несмотря на всю их значимость. Компания, которая концентрируется на вероятностной модели и разрабатывает свою стратегию новаторства так, чтобы извлекать из нее пользу, будет заниматься этой деятельностью. При этом она разовьет в себе чувствительность к исключениям, к великим, поистине историческим инновациям; она научится рано замечать и не упускать связанные с ними возможности.

Для управления инновациями менеджеру не нужно разбираться в технологиях. Более того, первоклассные специалисты-технари редко умеют хорошо и эффективно управлять процессом новаторства. Они настолько погружены в свою профессию, что не замечают достижений вне ее. Metallург, скорее всего, не поймет важности новых открытий в сфере пластмасс, даже несмотря на тот факт, что через какое-то весьма короткое время пластмассы могут вытеснить многие виды его продуктов. Точно так же инновационному менеджеру не нужно быть экономистом. По

определению экономист может заинтересоваться влиянием инноваций только после того, как они становятся массовыми. Инновационный менеджер должен уметь предвидеть и предвосхищать опасности и благоприятные возможности, а экономист этого, как правило, не умеет. Инновационный менеджер должен изучать новаторство как таковое, познать динамику этого процесса, его модели и степень предсказуемости. Следовательно, для эффективного управления инновациями менеджер должен, по крайней мере, разбираться в вопросах динамики новаторства¹.

СТРАТЕГИЯ НОВАТОРСТВА

Подобно всем другим бизнес-стратегиям, стратегия новаторства начинается с вопроса: "Что собой представляет собой наш бизнес и каким он должен быть?" Но ее предположения относительно будущего отличаются от предположений, которые делаются по поводу существующего бизнеса, где предположение состоит в том, что имеющаяся производственная линия или услуга, существующий рынок и каналы сбыта, имеющиеся технологии и процессы сохранятся в будущем. Первоочередная цель стратегии существующего бизнеса — извлечь пользу из того, что уже имеется или получает распространение на данный момент.

Основная предпосылка стратегии новаторства заключается в том, что все существующее устаревает, существующие производственные линии и услуги, существующие рынки и каналы сбыта, существующие технологии и процессы рано или поздно (как правило, рано) придут в упадок.

Таким образом, можно сказать, что основополагающий девиз стратегии существующего бизнеса звучит так: "Лучше и больше!" А для инновационной стратегии девизом должен стать призыв: "Новое и необычное!"²

¹ Подробнее об этом см. в моей книге *Эффективное управление*, особенно в части II.

² На этом особенно настаивает Майкл Дж. Ками, который был руководителем долгосрочного планирования для компаний IBM и Херох. См. его статью "Business Planning and Business Opportunity" в книге Peter F. Drucker, ed., *Preparing Tomorrow's Business Leaders Today*.

Основа стратегии новаторства — это спланированный и систематический отказ от старого, умирающего, отжившего. Новаторские организации не тратят ни времени, ни ресурсов на защиту вчерашнего. Только систематический отказ от вчерашнего дня может высвободить ресурсы, а особенно самый скудный из всех ресурсов — способных людей — для работы над чем-то новым.

Нежелание делать это может стать самым сложным барьером для новаторства в уже существующей крупной бизнес-компании. То, что компания General Electric не добилась успеха в качестве производителя компьютеров, в самой компании объясняется следствием нежелания или неспособности обеспечить себя менеджерами и профессионалами высокого уровня и доказанной эффективности, которые были ей так нужны. Несомненно, компания GE сформировала компьютерную группу из очень многих хороших сотрудников. Но мало кто из них смог надолго задержаться в ней. Едва они переходили со своей должности в исследовательской лаборатории или крупном подразделении в новую группу, как сразу раздавались крики: "Мы без них не обойдемся!", и они возвращались к прежним заданиям по улучшению того, что уже было хорошо известно и что уже давно делалось.

Новое, а особенно то, что еще не появилось, т.е. будущая инновация, всегда кажется незначительной по сравнению с большим объемом, большим доходом и множеством проблем существующего бизнеса. Поэтому самое важное, чтобы существующий бизнес привык систематически отказываться от вчерашнего, если хочет быть в состоянии творить завтра.

Второй аспект стратегии новаторства — это четкое понимание того, что новаторские усилия должны быть направлены к высокой цели. Как правило, произвести небольшую модификацию существующих продуктов так же сложно, как и создать нечто новое.

Майкл Дж. Ками, автор упоминавшейся выше статьи, беспелляционно утверждает, что прогнозируемые результаты новаторских усилий должны быть по крайней мере в три раза больше, чем результаты, которые необходимы для достижения поставленных компанией целей. Возможно, это еще слабо сказано. При

усовершенствованиях — введении нового вида продукта, совершенствовании производственной линии, расширении рынка и т.д. — можно предположить, что вероятность успеха составляет 50%. Следовательно, полным поражением должны закончиться не больше половины всех проектов.

Но инновации работают не так. Здесь нужно предполагать, что большинство новаторских усилий окажутся безуспешными. Девять из десяти "блестящих идей" будут полной ерундой. А девять из десяти идей, которые после тщательного анализа показались компании достойными внимания и реализуемыми, окажутся неудачными или слабыми. Уровень "смертности" инноваций очень высок, но так и должно быть.

Поэтому стратегия новаторства направлена на создание нового бизнеса, а не нового продукта в рамках уже существующей линии. Она нацелена на создание нового источника эффективности, а не на усовершенствования, на создание нового понимания того, что такое ценность, а не на незначительное улучшение существующих ожиданий. Цель новаторских усилий заключается в том, чтобы сделать что-то действительно новое. А действительно новое — это не техническое решение, не то, насколько дорогой это проект или как трудно его реализовать. Действительно новое касается влияния на среду.

Успех новаторских усилий в среднем наступает в одном случае из десяти. Вот почему стремиться нужно к большему. Один победитель должен компенсировать неудачу девяти проигравших и добиться собственных результатов.

Бернард Барух сегодня чаще всего вспоминается как глава американской экономики во время Первой мировой войны, а также как друг, поверенный и советчик нескольких президентов, от Вудроу Уилсона до Гарри Трумэна. Но прежде чем Барух стал самым старым государственным деятелем США, он накопил огромное состояние в качестве венчурного капиталиста. Если другие финансисты того времени, за тридцать лет до Первой мировой войны, занимались недвижимостью и железнодорожными облигациями, то Барух искал новые новаторские компании. Очевидно, он слабо разбирался в

технологии или прикидывался несведущим. Он инвестировал скорее в человека, чем в идею, причем делал это на самом раннем этапе, когда молодой компании, как правило, еще не нужно много денег, помимо поддержки человека, генерировавшего идею. Он делал инвестиции, исходя из принципа, что восемь из десяти из них окажутся неудачными и с ними придется распрощаться. Но он утверждал, и его собственные результаты доказали его правоту, что даже если только две из десяти инвестиций окажутся успешными, то он получит намного больше, чем даже может себе представить самый проницательный инвестор, вкладывающий средства в уже существующие компании.

Новаторство не линейно. В течение длительного времени, иногда нескольких лет, есть только усилия, но нет результатов. Первые результаты, как правило, скудны. Более того, первый продукт — это зачастую совсем не то, что в конечном счете будет покупать потребитель. Первые рынки редко бывают важными. Первое применение редко бывает именно тем, которое в конце концов окажется действительно важным.

В ходе дискуссии по вопросу о социальном влиянии новой технологии (см. главу 20) было установлено, что влияние новой технологии очень сложно, а подчас и невозможно предсказать. Но эта сложность касается всего, что так или иначе связано с поистине новым явлением, — это было доказано на примере серьезного просчета в размере компьютерного рынка, который был допущен в ходе тщательного исследования рынка в 1950 году (см. главу 25). Но еще сложнее, чем окончательный успех поистине нового продукта, предсказать скорость, с которой он будет распространяться. Самое главное — правильно выбрать время. Вот что важнее всего в новаторстве. Но правильный выбор времени абсолютно непредсказуем. Компьютер, антибиотики, ксерокс — все это инновации, которые сегодня заполнили рынок. Но на каждое успешное нововведение, результаты которого появляются быстрее, чем этого можно было ожидать, приходится пять или шесть других, в конечном счете тоже, наверное, успешных, которые долгие годы, как кажется, делают лишь очень медленные шаги к успеху. Самый наглядный пример — пароход. Уже к 1835 году его превосходство

перед другими видами водного транспорта не вызывало сомнений, но лишь пятьдесят лет спустя пароход смог окончательно вытеснить парусник. Более того, "золотой" век мореходства, когда совершенства достигли большие клиперы, начался только после того, как пароход был создан окончательно. Другими словами, почти полвека пароход оставался "завтрашним днем", и, казалось, что он так и не станет "современностью".

Но потом, после долгого, мучительно периода созревания, успешная инновация вдруг обретает форму. Через очень короткое время она становится новой важной отраслью или новой важной производственной линией или рынком. Но пока это не произошло, невозможно предсказать, когда именно это случится и случится ли вообще.

КРИТЕРИИ И БЮДЖЕТ

Для стратегии новаторства нужны другие критерии и другое использование бюджета, отличные от тех, которые подходят для существующих бизнес-компаний.

Ошибкой будет навязывать новаторским усилиям критерии, особенно обычные методы исчисления, подходящие для существующего бизнеса. Это вредит новаторским усилиям точно так же, как повредила бы тяжелая ноша шестилетнему ребенку, отправляющемуся в поход. Кроме того, эти критерии нельзя в полной мере проконтролировать. Наконец, они могут превратиться в угрозу, когда инновация станет успешной. Ведь в таком случае ей нужен контроль, который соответствует быстрому росту, т.е. контроль, показывающий, какие усилия и инвестиции необходимы для того, чтобы воспользоваться этим успехом и предотвратить его необдуманный расход.

Компании, успешно занимающиеся новаторством, уже давно это поняли.

Самая старая, самая известная и, возможно, самая успешная система управленческого контроля была предложена компанией DuPont, которая еще в 1920-х годах разработала модель для всех своих бизнесов, нацеленных на рентабельность инвестиций. Но

инновации в эту известную модель не входили. Пока бизнес, производственная линия или процесс находились на этапе инноваций, выделяемый для него капитал не включался в капитальную базу, с помощью которой отдельное подразделение DuPont, отвечающее за данный проект, должно было получать доход. Эти же расходы не показывались и в бюджете расходов. Эти статьи не смешивались. Только после того, как новая производственная линия появлялась на рынке и в течение нескольких лет продукция продавалась в достаточном количестве, ее критерии включались в бюджет подразделения, отвечающего за разработку.

Благодаря этому генеральные менеджеры подразделений не воспринимали инновации как угрозу для прибыли и эффективности своих направлений деятельности. Также это гарантировало, что затраты на новаторские усилия и инвестиции в них тщательно контролировались. Благодаря такой системе на любом этапе можно было спросить: "Что мы ожидаем в конце, каков фактор риска, т.е. вероятность неудачи? Можем ли мы оправдать продолжение исследований в этом направлении?"

Бюджеты для уже существующего бизнеса и новаторских усилий не только нужно составлять отдельно, но и относиться к ним нужно по-разному. В условиях существующего бизнеса вопросы всегда звучат так: "Нужны ли эти усилия? Можем ли мы обойтись без них?" И если ответ: "Они нам нужны", то задается следующий вопрос: "Каков минимальный уровень поддержки, необходимый для них?"

В случае с новаторскими усилиями первый и самый серьезный вопрос таков: "Подходящая ли это возможность?" Если ответ положительный, дальше нужно спросить: "Каково максимальное число хороших специалистов и количество важнейших ресурсов, которые можно продуктивно включить в работу *на данном этапе?*"

Благодаря отдельной системе оценивания новаторских усилий можно выделить три фактора, которые определяют стратегию новаторства: максимальная возможность, риск неудачи и необходимые усилия и затраты. В противном случае усилия будут затрачиваться, хотя возможность ограничена, а риск неоправданно велик.

В качестве примеров можно вспомнить о множестве различных антибиотиков, которые в конце 1960-х годов с большой изобретательностью изготавливали фармацевтические компании. К тому времени вероятность синтезировать новый антибиотик, качества которого значительно превышали бы уже существующие на рынке, стала необычайно низкой. Другими словами, риск неудачи был высок. Вместе с тем возможности стали намного *уже*, чем за десять лет до этого. Даже намного более эффективному антибиотику, чем уже существующие, пришлось бы конкурировать с очень хорошими продуктами, с которыми врачи были уже хорошо знакомы и которыми умели пользоваться. Даже в результате научного прорыва существовала вероятность появления сходной продукции. В то же время расходы и усилия, которые были нужны для поисков чего-то действительно нового в области, где так активно велись исследования, быстро увеличивались. Традиционное рыночное мышление, т.е. мышление, при котором учитывается размер рынка и тем самым уменьшается вероятность успеха новой продукции, которая "лучше", оказалось бы совершенно ошибочным, как и случилось со многими компаниями.

Поэтому ничто не может быть хуже для успешной инновации, чем цель добиться 5%-ного роста прибыли ежегодно. Новаторство в первые три-пять лет — а иногда еще дольше — не приводят к росту прибыли. Затем в течение пяти-десяти лет темпы роста прибыли будут, скорее всего, очень велики. Только после достижения относительной зрелости продукта можно ожидать, что инновации будут ежегодно приносить стабильный, но не очень большой доход. Но в этом случае это будет уже не инновации.

Это означает, что стратегия новаторства требует от новатора большой дисциплины. Он должен действовать без поддержки традиционного бюджета и бухгалтерских оценок, которые довольно быстро показывают более-менее надежную информацию об усилиях и инвестициях на основе текущих результатов. Возникает соблазн привлекать к работе над инновацией все больше людей и денег, не получая при этом никаких результатов. Поэтому при управлении такими инновациями важно обдумывать то, чего и когда вы хотите добиться. Неизбежно с течением времени эти

ожидания будут меняться. Но если нет незамедлительных результатов, конкретного прогресса, значит, новаторством не управляют.

Когда в конце 1920-х годов компания DuPont занялась исследованиями полимеров, которые через десять лет позволили создать нейлон, никто не хотел и не был готов предсказать, позволит ли знание полимерной технологии производить синтетическую резину, текстильные волокна, синтетическую кожу или новые смазочные материалы. (В конечном итоге все это, конечно же, стало возможным.) Только в конце работы стало ясно, что синтетические волокна будут первой важной коммерческой продукцией. Но сначала компания DuPont вместе с доктором Карозерсом, стоявшим во главе исследований, регулярно делала прикидки, какие находки и результаты можно ожидать и когда это может случиться. Через два-три года, когда появились результаты, первоначальные предположения изменились. Но на каждом новом этапе исследований они составлялись заново. И только получив полимерное волокно, благодаря которому тогда стала возможной крупномасштабная работа, компания DuPont решила на обширные инвестиции. До тех пор общая стоимость включала в себя только затраты на поддержку Карозерса и нескольких его помощников.

РИСК НЕУДАЧИ

Стратегия новаторства должна основываться на четком осознании опасности, что новатор может потерпеть неудачу, а также еще большей опасности добиться успеха, что называется, "почти".

Важно решить, когда отказаться от работы над инновацией, и не менее важно знать, когда приступить к ней. Более того, решиться бросить все может быть еще важнее. Успешные руководители лабораторий знают, когда закончить исследования, которые не приносят ожидаемых плодов. Менее успешные продолжают надеяться, поражаются "научным перспективам" проекта или обманываются обещаниям ученых "совершить прорыв в следующем году". А неудачники среди руководителей не могут отказаться от проекта и не могут признать, что то, что казалось

хорошей идеей, на самом деле оказалось напрасной тратой усилий людей, времени и денег.

Но довольно часто новаторские усилия заканчиваются не успехом или неудачей, а чем-то близким к успеху. Почти успех может быть намного опаснее, чем неудача. Снова и снова появляется продукция или процесс, которые начинались в надежде, что они совершат "революцию" в отрасли, а на самом деле становятся только незначительным дополнением к производственной линии, т.е. не совсем неудача, чтобы ее можно было бросить, но и не совсем успех, чтобы он имел большое значение. Бывают инновации, которые в начале работы кажутся такими многообещающими, а по мере созревания их превосходит другой новаторский процесс, продукт или услуга. Существуют инновации, которые должны были получить широкое распространение, а оказались только еще одной "разновидностью", которую хотели бы купить всего несколько клиентов, но не готовы платить за нее.

Поэтому при управлении инновациями особенно важно обдумать и записать свои ожидания. Затем, когда инновация превратилась в продукцию, процесс или бизнес, нужно сравнить свои ожидания с действительностью. Если действительность далеко не дотягивает до ожиданий, не стоит тратить больше денег и человеческих сил. Лучше спросить: "Не стоит ли выйти из этого дела и как это сделать?"

Бернард Барух знал это еще семьдесят лет назад. Когда его спросили, не было ли у него инвестиций в инновации, которые не стали ни слишком успешными, ни настоящей неудачей, говорят, он ответил: "Конечно, были, но я продаю их как можно раньше и по любой цене". Затем он добавил: "В начале моей карьеры это были предприятия, которым я уделял все свое время. Я всегда думал, что смогу спасти их и сделать успешными, но это никогда не получалось. При этом я понял, что упускаю настоящие возможности и неправильно распределяю деньги, вкладывая их в "разумные инвестиции", а не в реальный шанс на будущее".

ОТНОШЕНИЕ К НОВАТОРСТВУ

Сопrotивление переменам как у руководителей, так и у простых сотрудников много лет считалось основной проблемой менеджмента. Бесчисленные книги и статьи посвящены этому вопросу. Несметное количество семинаров, дискуссий и курсов затрагивали ту же тему. И все же сомнительно, что в поиске выхода из этой проблемы сделан заметный прогресс.

Действительно, вопрос нельзя будет решить, если мы и дальше будем говорить о сопротивлении переменам. Дело не в том, что такого сопротивления не существует или что оно не представляет большой проблемы. Но фокусироваться на сопротивлении переменам — это значит неправильно понимать проблему, в результате чего уменьшаются шансы найти ее решение. Правильный подход к определению проблемы, с помощью которого ее можно решить, состоит в том, чтобы создать и сохранить новаторскую организацию, для которой перемены — это, скорее, норма, чем исключение, и возможность, а не угроза. Поэтому инновация — это отношение и методы. И прежде всего, отношение и методы топ-менеджмента. Новаторская организация требует от топ-менеджмента выполнения новой роли и представляет собой воплощение нового понимания отношений топ-менеджмента к своей организации.

В традиционной управленческой организации, о которых в основном рассказывается в книгах по менеджменту, топ-менеджмент — это *верховный судья*. По сути, это означает, что самое важное полномочие топ-менеджмента — это право вето, а самая важная роль — говорить "нет" предложениям и идеям, которые не до конца обдуманы или проработаны. Подобное представление высмеивается в известном четверостишии, которое много лет назад сочинил один из руководителей компании Unilever:

Вверх по этому дереву,
От корней до кроны,
Двигутся идеи,
А вниз направляются одни запреты.

В новаторской организации первостепенная, самая главная обязанность топ-менеджеров заключается как раз в противоположном: они должны превращать непрактичные, полусырые и безумные идеи в конкретную новаторскую действительность. В новаторской организации обязанностью топ-менеджмента также является выслушивать идеи и относиться к ним всерьез. В новаторской организации топ-менеджмент знает, что новые идеи всегда непрактичны. Он также знает, что, для того, чтобы появилась одна жизнеспособная идея, нужны сотни глупых, а на первых порах невозможно отличить глупую идею от гениальной. И те и другие кажутся одинаково невозможными или одинаково блестящими.

Поэтому топ-менеджмент в новаторской организации не только приветствует идеи, как должен делать любой менеджмент, но еще и постоянно спрашивает: "Какой должна быть эта идея, чтобы стать практичной, реалистичной и эффективной?" Топ-менеджмент целенаправленно и оперативно обдумывает даже самые дикие и на первый взгляд глупые идеи в поисках какого-то нового слова.

Топ-менеджмент в новаторской организации — это основной двигатель инноваций. Он использует идеи организации как стимул для собственного мышления, а затем стремится заинтересовать этими идеями всю организацию. Топ-менеджмент в новаторской организации наделяет размышления и работу над новыми идеями организационной энергией и предпринимательской дисциплиной.

Однако это предполагает необходимость реструктурировать взаимоотношения между топ-менеджментом и сотрудниками компании. Конечно, традиционная организация сохраняется. Более того, судя по организационной схеме, вряд ли можно будет отличить новаторскую организацию от компании с самой жесткой бюрократической системой. Новаторская организация никак не должна быть либеральной или демократичной. Но она, так сказать, создает нервную систему в дополнение к скелету формальной организации. Если традиционная организация нацелена на логику работы, то дополнительное внимание должно уделяться еще и логике идей.

В новаторских компаниях, как уже говорилось, руководители

высшего звена, как правило, считают своим долгом встречаться с младшими сотрудниками организации на определенных (но не обязательно регулярных) собраниях, на которых для топ-менеджмента нет повестки дня. Руководители просто собираются с подчиненными и спрашивают: "Какие возможности *вы* видите?"

В период самого активного роста и развития компания ЗМ ни в коем случае не была либеральной. Ею жестко руководили два-три человека, принимавшие все решения. Но даже самый младший инженер мог и даже был обязан обращаться к топ-менеджерам с любой идеей, какой бы безумной она не казалась. Ему снова и снова говорили: "Мне эта идея кажется нереальной, но вы хотите над ней работать?" Если инженер соглашался, его просили записать свою идею вместе с необходимой сметой — и чаще всего его освобождали от других обязанностей, давали небольшую сумму денег на год или два и желали успеха. В результате компания превратилась из небольшого и неизвестного производителя абразивных материалов в один из крупнейших бизнесов в Америке.

Тем не менее молодых инженеров в ЗМ строго контролировали. Конечно, не все они добились успеха, более того, это удавалось одному-двум из десяти. Но их не обвиняли в неудачной идее, по крайней мере, на первый раз. Однако неспособность взять на себя ответственность, организовать задачу, работать над ее решением и реалистично оценивать свой прогресс — не говоря уже о полноценном информировании топ-менеджмента о результатах работы над проектом — строго наказывались.

В новаторской организации везде должна царить атмосфера учебы. В такой компании обучение идет непрерывно. Никому не позволено считать себя полностью "образованным". Обучение — это непрерывный процесс для всех членов новаторской организации.

Сопrotивление переменам проистекает из невежества и страха перед неизвестностью. Люди должны воспринимать перемены как благоприятную возможность; в этом случае такого страха не будет. Именно так относятся к переменам японцы, потому что им гарантированы рабочие места, и они не боятся остаться без работы, если предложат руководству что-то новое и непривычное (см. главу 20). В Японии со страхом и невежеством борются благодаря тому, что

непрерывные изменения превращаются в возможности для личных достижений, для получения признания и удовлетворения своим трудом. Человек, который во время японского тренинга предлагает что-то новое, не получает денежного вознаграждения, даже если его идея окажется блестящей и очень прибыльной. Но даже если это будет совсем маленькое усовершенствование, он получает признание, уважение и настоящее удовольствие.

Не нужно ехать в Японию, чтобы научиться этому. Любая из систем предложений, которые так распространены в американском бизнесе, призывает к тому же. Система предложений, в которой наградой является признание, достижение, участие, будет успешной. И в тех цехах завода, где существует именно такая система предложений, практически не наблюдается сопротивления переменам, несмотря на боязнь потерять работу или ограничения профсоюза. Если подобной системы нет, как в большинстве случаев, то успеха тоже не будет, какой бы высокой ни была плата за предложения. Подобная система также никак не повлияет на поведение сотрудника и на его отношение к работе.

СТРУКТУРА НОВАТОРСТВА

Поиском инноваций нужно заниматься отдельно и независимо от текущей управленческой работы. Новаторские организации понимают, что невозможно одновременно создавать что-то новое и заботиться о том, что уже есть. Они понимают, что сохранение существующего бизнеса — это слишком масштабная задача для его сотрудников, в связи с чем у них не будет достаточно времени для создания нового, непохожего на прежний, бизнеса завтрашнего дня. Они также осознают, что забота о завтрашнем дне слишком объемная и сложная задача, чтобы смешивать ее с заботой о текущих проблемах. Обе задачи нужно выполнять. Но они отличаются друг от друга.

Поэтому новаторские организации выносят поиск новых идей в отдельный организационный компонент, который занимается исключительно созданием нового.

Самый старый пример — это, по всей вероятности, отдел

изысканий E.I. du Pont de Nemours в Уилмингтоне, основанный в начале 1920-х годов. Он занимался исключительно созданием завтрашнего дня. Это был не исследовательский отдел — в компании DuPont была своя большая исследовательская лаборатория. Задача отдела изысканий состояла в разработке новых направлений бизнеса. Он занимался как производством, финансами, маркетингом, так и технологиями, продуктами и процессами. В компании ЗМ параллельно с исследовательской лабораторией тоже был создан отдел изысканий.

Эта тенденция была не понята в 1952 году, когда компания General Electric приступила к обширной реорганизации, ставшей затем прототипом для крупных организационных изменений в больших компаниях по всему миру. Согласно плану GE, генеральный менеджер каждого производственного направления бизнеса должен был отвечать как за текущий бизнес, которым заведует, так и за новаторские усилия для нового бизнеса завтрашнего дня. Это казалось вполне выполнимой задачей. Более того, это казалось естественным следствием идеи о том, что генеральный менеджер производственного направления бизнеса должен как можно чаще вести себя как генеральный директор независимой компании. Но эта система не сработала; генеральные менеджеры не предлагали никаких нововведений.

Одной из причин стало давление со стороны текущей бизнес-деятельности. У генеральных менеджеров не было ни времени, ни стимула работать над вытеснением того, чем они руководили. Еще одна, не менее важная причина: истинная инновация — это отнюдь не расширение уже существующего бизнеса. Она редко когда соответствует объему, целям, задачам, технологиям и процессам сегодняшнего дня. Но, конечно же, определить можно только уже существующие технологии, продукцию, процессы и даже рынки. Самые важные новаторские возможности всегда выпадают из поля зрения существующих определений, а значит, и из "установленного ассортимента" существующего децентрализованного производственного бизнеса. Лет через девять компания GE начала делать правильные выводы из своих неудач и выносить крупные инновации за пределы существующих производственных отделов и подразделений, в результате чего стала очень похожа на то, как

много лет были организованы новаторские усилия в DuPont, т.е. в виде отдельной организационной единицы, занимающейся изысканиями.

По опыту сервисных организаций тоже можно сказать, что новаторские усилия лучше всего выносить в отдельный компонент, за рамки существующей управленческой организации.

Уже много говорилось о выдающейся инновационной деятельности американского университета по сравнению с университетами континентальной Европы. Главная причина заключается не в том, что американские ученые не так сопротивляются переменам, а в том, с какой легкостью американский университет может создать отдельный факультет, новую кафедру или даже совершенно новую школу, которая занимается новыми вопросами. В отличие от него европейские университеты, придерживаясь законов и традиций, выделяют новое направление деятельности в рамках уже существующего факультета или кафедры. Это не только сразу же приводит к "войне древности с современностью", в которой традиционные дисциплины борются с новыми как с большой опасностью для них. Помимо этого, новые идеи недополучают, как правило, ресурсов, которые нужны для успешных инноваций. Например, самые одаренные из молодых ученых будут вынуждены придерживаться "безопасных", традиционных областей, от которых по-прежнему зависит возможность получить повышение. Чтобы важное нововведение быстро проложило себе путь в европейских научных кругах, потребуются передовые институты. Расцвет европейской физики и химии в конце XVII века начался после того, как Королевская академия была сформирована вне традиционной системы университетов. Больше двухсот лет спустя похожий передовой институт, Лондонская школа экономики, предоставил возможности для настоящих инноваций в преподавании — и исследованиях — в экономической и социальной сфере. Во Франции Наполеон регулярно создавал *grandes ecoles*, например Политехническую школу, вне традиционной системы университетов. А одна из главных причин, по которой немцы за десять лет до начала Первой мировой войны основали отдельные научно-исследовательские институты Общества Кайзера Виль-

гельма (теперь Общество Макса Планка), заключалась в том, что они стремились получить свободу развивать новые дисциплины и новые подходы к старым дисциплинам, т.е. свободу заниматься новаторством.

Точно так же проект "Манхэттен", в результате которого была создана атомная бомба, и европейский институт ядерных исследований CERN были созданы за рамками уже существующих научных и правительственных структур именно потому, что их целью было новаторство.

НОВАТОРСТВО КАК БИЗНЕС

Вместе с тем новаторские организации понимают, что инновации с самого начала нужно строить скорее как бизнес, а не как функцию. А именно это подразумевает отказ от традиционной временной последовательности, когда сначала идут исследования, за ними разработка, потом производство, а в самом конце маркетинг. Новаторские организации считают эти функциональные навыки частями одного и того же процесса — процесса развития нового бизнеса. Когда и как каждый из этих инструментов будет использоваться, определяется логикой ситуации, а не раз и навсегда выработанной последовательностью.

Таким образом, менеджер проекта или руководитель бизнеса отвечает за все новое с того самого момента, как было решено обратить на него внимание. Он может быть выходцем из любого отдела или вообще не относиться ни к какой функции. Он может также с самого начала использовать любые функции, например, заняться маркетингом до проведения каких-либо исследований или определить финансовые характеристики будущего нового направления бизнеса, прежде чем выяснит, будет ли у него вообще какой-то новый продукт.

Традиционные функции организуют свою работу, исходя из того, где мы находимся сейчас и к чему стремимся. Новаторская функция строит свою работу, отталкиваясь от того, где мы хотим оказаться, и лишь затем определяя, что нужно сделать для того, чтобы туда добраться.

Основной принцип структуры новаторства — это команда, сформированная вне существующей структуры, т.е. существующая в качестве автономной единицы. Это не децентрализованный бизнес в традиционном понимании, но он должен быть автономным и независимым от операционной функции.

Один из способов организовать новаторские единицы в рамках крупной компании заключается в том, чтобы объединить их в одну новаторскую группу, которая подчиняется одному топ-менеджеру, руководящему только этой функцией, помогает ей, советует, контролирует и направляет новаторскую команду. Это, по сути, и представляет собой отдел изысканий в компании DuPont. У инноваций есть собственная логика, которая отличается от логики существующего бизнеса. Независимо от того, насколько инновационные единицы отличаются друг от друга по технологии, рынкам, продукции или услугам, общее у них всех то, что они занимаются инновациями.

Даже подобная автономная командная организация должна ограничиваться только теми инновациями, необходимость в которых будет возрастать, инновациями в сферах, совершенно не похожих на то, чем до сих пор занималась компания. Возможно, инновационную единицу придется создавать как настоящую отдельную компанию.

Некоторые крупные компании в Соединенных Штатах Америки, например GE и Westinghouse, а также ряд крупных фирм в Европе организовали новаторские усилия в виде партнерства, которым руководят предприниматели. Инновационные усилия представлены в виде отдельной компании, в которой материнская компания является мажоритарным акционером и, как правило, имеет право выкупать акции у миноритарных акционеров по заранее определенной цене. Но предприниматели, т.е. люди, которые непосредственно отвечают за разработку инноваций, являются отдельными крупными акционерами.

Одно из преимуществ таких отношений заключается в том, что благодаря им облегчается проблема компенсаций. Новаторы получают в управленческой организации высокую зарплату в качестве научных руководителей исследований или маркетинга. Но все же крайне нежелательно связывать новаторские усилия с

большими затратами на выплату заработной платы — они просто не могут себе этого позволить. Вместе с тем очень желательно награждать предпринимателей за результаты. Но результаты новаторских усилий будут известны только через много лет. В таком случае подойдет метод компенсации, который заставляет этих предпринимателей работать за скромную зарплату до получения результатов и обещает существенную премию в случае успеха. Такое возможно благодаря партнерству. Кроме того, партнерство — и это очень важно — ослабляет (хотя полностью и не ликвидирует) трения, которые в противном случае непременно возникают в структуре компании в связи с выделением в ней новаторской организации.

Но те же результаты можно получить и без партнерства — при условии, что это позволяет налоговое законодательство (что во многих странах запрещено). Например, компания ЗМ никогда не вступала в партнерские отношения с младшими инженерами, которые возглавляли проектную команду. Она никогда не создавала отдельной корпорации, в которой предприниматели становились акционерами. И все же зарплата предпринимателей была низкой, пока инновация не оправдывала усилий и не становилась успешной. В таком случае предприниматели получали не только возможность продолжить работу и руководить тем, что создали, но и приличное вознаграждение, потому что зарплата соответствовала размеру и эффективности созданного бизнеса.

Станут ли подобные "конфедерации", в которых предприниматели выступают в качестве акционеров и партнеров, общераспространенными, зависит как от налогового законодательства, так и от экономики и организационной структуры. Однако важен принцип: вознаграждение новаторов должно соответствовать экономической реальности процесса новаторства, который характеризуется высоким риском, большой продолжительностью и значительными премиями в случае успеха.

Независимо от того, будет новаторская команда отдельной компанией или просто отдельной единицей, в ее работе, скорее всего, придется использовать некоторые принципы системного менеджмента. Появятся единицы, занятые управлением тем, что уже известно и давно делается. А также выделятся инновационные единицы, независимые от них, сотрудничающие с ними, но вместе

с тем и самостоятельно, а также имеющие собственные обязанности. Оба вида единиц, независимо друг от друга, будут подотчетны команде топ-менеджеров и будут сотрудничать с ними. Для инноваций в рамках уже существующей организации потребуется распространение гибридной, довольно сложной организационной структуры. Такая организация ни централизована, ни децентрализована. В рамках подобной компании может оказаться, что функциональная организация, федеральная децентрализация, смоделированная децентрализация и команды сосуществуют рядом и сотрудничают друг с другом.

Новаторская организация, как частная, так и государственная, т.е. организация, которая борется со стагнацией, а не с переменами, представляет собой большую трудность для менеджмента. То, что существование подобной организации возможно, мы можем сказать с уверенностью, их появилось уже довольно много. Но как сделать их популярными, полезными для общества, экономики и отдельного человека — на все эти вопросы пока не ответа не найдено. Все говорит о том, что в будущем инновации станут распространенными, это будет время быстрых изменений в технологии, обществе, экономике и институтах. Поэтому можно сказать, что в последней четверти XX века новаторская организация несомненно получит всеобщее распространение.

БИБЛИОГРАФИЯ

Литературы по менеджменту сейчас так много, что нельзя и надеяться на то, чтобы охватить ее всю. Невозможно даже выбрать и представить только "самые хорошие" книги. Я же попытался подготовить перечень книг — возможно, слишком длинный, — которые многие мои друзья, опытные менеджеры из многих стран мира, назвали нужными, полезными и достойными внимания. И все равно в перечне наблюдается явный перекося в сторону американских авторов.

Чтобы сделать список удобнее, я разделил книги на основные категории и повторял одно название несколько раз, если, на мой взгляд, оно заслуживает упоминания в разных категориях.

В большинстве книг по менеджменту за основу берется западная и особенно американская модель менеджмента. Я также включил небольшую группу из шести книг по японскому менеджменту. Они не только помогут западному читателю понять отличающуюся от западной систему менеджмента, которая существует в этой высокоразвитой стране, но и позволят ему лучше разобраться в культурных и исторических истоках его собственной системы.

Истоки, основы и задачи менеджмента

Chandler, Alfred D., Jr. *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962.

Chandler, Alfred D., Jr., and Salisbury, Stephen. *Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation*. New York: Harper & Row, 1971.

Drucker, Peter F. *The Future of Industrial Man*. New York: John Day, 1942.

Drucker, Peter F. *Concept of the Corporation*. New York: John Day, 1946; исправленное издание 1972. Название английского издания: *Big Business*. London: Heinemann, 1946.

Drucker, Peter F. *The New Society*. New York: Harper & Row, 1950.

Eells, R.S.F. and Walton, C.C. *Conceptual Foundations of Business*. Homewood, Ill.: Irwin, 1961.

Emmet Boris, and Jeuck, John C *Catalogues and Counters; A History of Sears, Roebuck & Co*. Chicago: University of Chicago, 1950.

Galbraith, John Kenneth. *The New Industrial State*. Boston: Houghton Muffin, 1967.

Landes, David S. *The Unbound Prometheus; Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*. Cambridge University Press, 1969.

Nevins, Allan, and Hill, Frank E. *Ford: Decline and Rebirth 1933-1962*. New York: Scribner's, 1962/3.

Reader, WJ. *Imperial Chemical Industries: A History*, vol. 1, 1870-1926 Oxford University Press, 1970.

Schumpeter, Joseph. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934; оригинальное немецкое издание, 1911.

Schumpeter, Joseph. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper Bros., 1942.

Siemens, Georg. *Der Weg der Elektrotechnik; Geschichte des Hauses Siemens*. Freiburg: Alber, 1961.

Sloan, Alfred P., Jr. *My Years with General Motors*. Garden City, N. Y.: Doubleday, 1964.

Woodruff, Philip. *The Men Who Ruled India*, 2 vols. New York: St. Martin's Press, and London: Macmillan, 1954.

Менеджмент как процесс и как дисциплина

Drucker, Peter F. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954.

Gantt, Henry. *Gantt on Management*. Edited by Alex W. Rathe. New York: American Management Association, 1961.

Koontz, Harold, and O'Donnell, Cyril. *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill, 1972.

Merrill, Harwood, ed. *Classics in Management*. New York: American Management Association, 1960.

Urwick, Lyndall F., and Brech, E.F.L. *The Making of Scientific Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1952.

Urwick, Lyndall F, ed. *The Golden Book of Management*. London: Newman Neame, 1956.

Менеджмент в Японии

Abegglen, James. *The Japanese Factory*. Glencoe, Ill.: Free Press, 1958.

Hirschmeier, Johannes. *The Origins of Entrepreneurship in Meiji Japan*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1964.

Kobayashi, Shigeru. *Creative Management*. New York: American Management Association, 1971.

Nakane, One. *Japanese Society*. Berkeley, Calif.: University of California Press, 1970.

Tobata, Seiichi, ed. *The Modernization of Japan*. Tokyo: Institute of Asian Economic Affairs, 1966.

Yoshino, M. *Japan's Managerial System: Tradition and Innovation*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1968.

Управление ради эффективности

Crozier, Michael. *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

Dean, Joel. *Managerial Economics*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1951.

Drucker, Peter F. *Managing for Results*. New York: Harper & Row, 1964.

Penrose, Edith T. *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Oxford University Press, 1959.

Schumpeter, Joseph. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934.

Shackle, G.L.S. *Decision, Order and Time in Human Affairs*. Cambridge University Press, 1961.

Работа и работник

Herzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World, 1966.

Herzberg, Frederick; Mausner, B.; and Snyderman, B. B. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959

Homans, J. G. *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace, 1950.

Likert, Rensis. *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill, 1967.

Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954.

Mayo, Elton. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard Business School, 1945.

Mayo, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard Business School, 1946.

McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

Taylor, F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper's, 1912, а также ряд других изданий.

Wiener, Norbert. *The Human Use of Human Beings*. Boston: Houghton Mifflin, 1950,

Woodward, Joan. *Industrial Organization; Theory and Practice*. Oxford University Press, 1965.

Социальное влияние и социальная ответственность

Bowen, H. R. *The Social Responsibility of the Businessman*. New York: Harper & Row 1953.

McGuire, J. W. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill, 1963.
Steiner, George A. *Business and Society*. New York: Random House, 1971.

Работа менеджера

Barnard, Chester I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.
Drucker, Peter F. *The Effective Executive*. New York: Harper & Row, 1966.
Follett, Mary Parker. *Dynamic Administration; The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Edited by Henry C Metcalf and L. Urwick. New York: Harper's, 1941.
McGregor, Douglas. *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill, 1967
Simon, Herbert A. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 1957.

Навыки и инструменты менеджера

Anthony, R. N. *Planning and Control Systems*. Boston: Harvard Business School, 1965.
Beer, Stafford. *Decision and Control*. New York: Wiley, 1966.
Churchman, C. W.; Ackoff, R. L.; and Arnoff, E. L. *Introduction to Operation; Research*. New York: Wiley, 1957.
Ewing, D. W., ed. *Long-Range Planning for Management*. New edition. New York: Harper & Row, 1972.
Forrester, Jay W. *Industrial Dynamics*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1961
Solomon, Ezra, ed. *The Management of Corporate Capital*. Glencoe, Ill.: Free Press, 1959.
Solomon, Ezra. *The Theory of Financial Management*. New York: Columbia University Press, 1963. i Steiner, George A. *Top Management Planning*. New York: Macmillan, 1969.

Организационный дизайн и структура

Dale, Ernest. *The Great Organizers*. New York: McGraw-Hill, 1960.
Drucker, Peter F. *Concept of the Corporation*. New York: John Day, 1946: исправленное издание, 1972. Название британского издания: *Big Business*. London: Heinemann, 1946.
Fayol, Henri. *General and Industrial Management*. New York and London Pitman, 1949.
March, James G., and Simon, Herbert A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958
Sayles, Leonard R., and Chandler, Margaret K. *Managing Large Systems;*

Organizations for the Future. New York: Harper & Row, 1971.
 Sloan, Alfred P., Jr. *My Years with General Motors*. Garden City, N.Y.:
 Doubleday, 1964.

Urwick, Lyndall F. *Notes on the Theory of Organization*. New York:
 American Management Association, 1953.

Webb, James E. *Space Age Management*. New York: McGraw-Hill, 1969.

Задачи топ-менеджмента

Bower, Marvin. *The Will to Manage*. New York: McGraw-Hill, 1966.

Chandler, Alfred D., Jr., and Salisbury, Stephen. *Pierre S. Du Pont and
 the Making of the Modern Corporation*. New York: Harper & Row, 1971.

Holden, Paul E. and others. *Top-Management Organization and Control*.
 New York: McGraw-Hill, 1951.

Sloan, Alfred P., Jr. *My Years with General Motors*. Garden City, N.Y.:
 Double-day, 1964.

Woodruff, Philip. *The Men Who Ruled India*. 2 vols. New York: St.
 Martin's Press, and London: Macmillan, 1954.

Стратегии и структуры

Chandler, Alfred D., Jr., and Salisbury, Stephen. *Pierre S. Du Pont and
 the Making of the Modern Corporation*. New York: Harper & Row, 1971.

Dale, Ernest. *The Great Organizers*. New York: McGraw-Hill, 1960.

Guth, William. *Organizational Strategy: Analysis, Commitment
 Implementation*. Homewood, Ill.: Irwin, 1974.

Sayles, Leonard R., and Chandler, Margaret K. *Managing Large Systems:
 Organizations for the Future*. New York: Harper & Row, 1971.

Многонациональная корпорация

Brooke, M. Z. *The Strategy of Multinational Enterprise*. New York: Elsevier,
 and London: Longman, 1970.

Dunning, John J. *The Multinational Enterprise*. London: Longman, 1971.

Eells, Richard. *Global Corporations*. New York: Interbook, 1973.

Rolfe, Sidney E., and Damon, Walter, eds. *The Multinational Corporation in
 the World Economy*. New York: Praeger, 1970.

Vernon, Raymond. *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of Private
 Enterprise*. New York: Basic Books, 1971.

Новаторская организация

Argyris, Chris. *Organization and Innovation*. Homewood, Ill.: Richard D.

Irwin, Inc., 1965.

Bennis, W. G. *Changing Organizations*. New York: McGraw-Hill, 1966.

Gardner, John W. *Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society*. New York: Harper & Row, 1964.

Менеджер завтрашнего дня

Boulding, Kenneth E. *The Organizational Revolution*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1953.

Boulding, Kenneth E. *The Image*. New York: Harper & Row, 1956.

Drucker, Peter F. *The Age of Discontinuity*. New York: Harper & Row, 1969

Drucker, Peter F., ed. *Preparing Tomorrow's Business Leaders Today*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1969.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЗАКОННОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

В XX веке наше общество стало обществом организаций. Каждое важное социальное задание в этом обществе выполняется в крупных, управляемых институтах. В результате большинство людей в развитых странах являются сотрудниками той или иной организации. Они являются членами управляемых институтов в рамках определенной управленческой структуры и организации.

В XX веке наше общество стало также обществом знаний. Все больше и больше членов развитого общества зарабатывают на жизнь, применяя свои знания в работе. Все больше и больше людей приобретают квалификацию в течение многолетнего формального обучения. Все больше и больше людей сами становятся менеджерами или работают специалистами и несут непосредственную ответственность за эффективность и результаты своего труда.

Эти две тенденции взаимозависимы. Из-за появления общества организаций теперь можно зарабатывать на жизнь с помощью знаний. А поскольку существует масса людей, получивших серьезное формальное образование, можно создавать крупные учреждения и управлять ими.

Менеджмент — это и движущий фактор, и результат этих двух тенденций. Это орган, с помощью которого общественные институты могут функционировать и выполнять свою миссию. И сам по себе менеджмент во многом представляет собой такое "знание". Это дисциплина со

своими основными вопросами, навыками и опытом. Прежде всего, группы лидеров общества в этих институтах в рамках общества организаций формируют именно менеджеры.

Если общество организаций не разрушит само себя, то менеджеры как группа лидеров и менеджмент как дисциплина и проблема останутся с нами навсегда. Повторяя *лейтмотив* этой книги, скажу, что сегодня мы переходим от бума менеджмента к его эффективности. Задача нынешнего поколения менеджеров заключается в том, чтобы заставить все институты общества организаций, начиная с бизнес-компании, работать на благо общества и экономики, на благо местного сообщества и каждого отдельного человека.

Для этого прежде всего нужно, чтобы менеджеры сами разобрались в своей дисциплине. Они должны знать суть менеджмента.

Сегодня много говорят о менеджере будущего. Но менеджер сегодняшнего дня тоже играет очень важную роль. И самое первое требование к нему — владеть своим мастерством, владеть управленческими инструментами, знать свои задачи и обязанности. Иными словами, менеджер должен быть способен эффективно функционировать.

НЕДОСТАТКИ ТЕХНОКРАТИИ

Бум менеджмента был нацелен на навыки и знания менеджеров. Но во многом при нем работу менеджеров определялась как внутренняя деятельность. В центре внимания стояли организация и стимулирование, финансовый и другие виды контроля, наука менеджмента и развитие менеджера. Говоря модными терминами, бум менеджмента по своей ориентации был технократическим. Это было понятно и правильно. Нужно досконально владеть своим мастерством. Мало что бывает более бесполезным, чем человек, который хочет навести порядок во всем мире, потому что не разбирается в собственном деле.

Но если мы чему-то и научились в период бума

менеджмента, так это тому, что менеджеру мало быть технократом. Именно потому, что в обществе организаций нет иной группы лидеров, чем менеджеры; и от них требуется нечто большее, чем технократия.

Первая обязанность менеджера — управлять институтом ради достижения поставленной перед ним цели. Значит, главнейшая задача менеджера в бизнесе — это экономическая эффективность. Но вместе с тем перед ним стоит задача делать работу продуктивной, а работника — эффективным, а также обеспечивать высокое качество жизни отдельного человека и общества в целом. И все это выходит далеко за пределы технократии.

Администрация президента Кеннеди — вот подлинный расцвет технократии. Вместе с тем это была и трагедия. А Роберт Макнамара, министр обороны при президенте Кеннеди, воплощал в себе как сильные, так и слабые стороны технократа. В конечном счете Макнамара потерпел неудачу — не из-за Вьетнама, а потому, что для него "менеджмент" представлял собой нацеленность на внутренние аспекты и игнорирование внешних, ценностей, людей, социальных требований.

Но компанию General Motors тоже можно назвать одновременно и триумфом, и поражением технократического менеджмента. В книге, которую написал основатель компании Альфред П. Слоун¹, проявились и достижения настоящего менеджера-технократа, и его недостатки. Компания General Motors сохранила завет Слоуна. И согласно определениям Слоуна, т.е. по результатам продаж и прибылей, она добилась огромных успехов, по крайней мере, на североамериканском рынке. Но вместе с тем она потерпела и огромное поражение — в том, что касается репутации, оценки и принятия компанией обществом.²

¹ *My Years with General Motors* (Doubleday, 1964).

² Подробнее о триумфе и поражении компании General Motors см. эпилог к новому (1972 г.) изданию моей книги *Concept of the Corporation*.

Здесь возникает огромный соблазн, соблазн для менеджера стать философом. Значит нельзя слишком часто говорить, что основа "больших успехов" — это "хорошая работа". Благие намерения не могут служить оправданием некомпетентности. А менеджер, который убежден, что социальное сознание может заменить управление компанией — или больницей, или университетом, — и добиться результатов, ради которых существует компания, либо дурак, либо мошенник, а возможно, и то, и другое.

ПОТРЕБНОСТЬ В ЗАКОННОСТИ

Но группа лидеров должна не только функционировать, не только работать. Она также должна быть законной. Общество должно воспринимать ее как "правильную".

Следует признать, что "законность" — расплывчатое понятие. По сути, у него вообще нет настоящего определения. Но вместе с тем оно имеет важнейшее значение. Власть без законности легитимности — это узурпация. А лидерская группа общества — сегодня это означает менеджеров — должна обладать властью, чтобы эффективно исполнять свои функции.

В то же время ни одна из традиционных предпосылок законности для менеджеров не подходит. Рождение или волшебство для них так же неприемлемы, как популярные выборы или право частной собственности. Менеджеры остаются на своих постах благодаря результатам работы. Но и результативность работы сама по себе никогда не была достаточным основанием законности.

Чтобы обладать законной властью, менеджерам необходим принцип моральности. Они должны основывать свою власть на нравственных ценностях, которые в то же время выражают цель и характер организации.

Почти триста лет назад английский памфлетист Мандевиль в дидактической поэме "Басня о пчелах" изложил то, что через сто лет стало принципом капитализма. "Пороки частных лиц

блага для общества". Мандевилл писал, что слепые и жадные люди способствуют общему благу посредством "невидимой руки". В том, что касается эффективности, оказалось, что Мандевилл был совершенно прав. Но с нравственной точки зрения его принцип всегда был неприемлем. И тот факт, что чем успешнее становился капитализм, тем менее приемлемым — как неоднократно повторял австро-американский философ Йозеф Шумпетер — стал основным недостатком современного общества и современной экономики.

Кстати говоря, вот почему принципы "максимизации прибыли" и "мотивы прибыли" не только антиобщественны, но и безнравственны.

Мы по-прежнему используем термины де Мандевиля, но уже давно перешли к совершенно иной основе. Мы уже давно узнали, что обязанность менеджера в бизнесе — превращать общественные потребности в возможности для компании. Он должен предвосхищать, находить и удовлетворять запросы рынка и отдельного человека, запросы потребителя и сотрудника.

Но все это не является достаточным основанием для законности. Такие утверждения объясняют деятельность бизнеса рационально, но никак не оправдывают власть менеджмента. Чтобы сохранить автономный менеджмент, т.е. менеджмент, который в служении своей организации служит и обществу, необходимо, чтобы принцип моральности основывался на целях и характеристиках организации, а также на природе самого института.

Существует только один такой принцип. Цель организации, а значит, и основа власти менеджмента — *извлекать пользу из сильных сторон человека*. И организация — это средство, с помощью которого человек как личность и как член общества делает и полезный вклад, и достигают определенных достижений.

Изобретение организации как общественного инструмента для достижения социальных целей не менее важно для истории человека, чем разделение труда человека около десяти

тысяч лет назад. И лежащий в основе принцип звучит не как "Пороки частных лиц — благо для общества", а как *"Сильные стороны человека приносят обществу пользу"*. Это может послужить основой законности. Это нравственный принцип, на котором основывается власть.

Сохранять автономность и даже "приватность" менеджмента — это важнейшая потребность общества. Это крайне важно для того, чтобы общество оставалось свободным. Это крайне важно для эффективной работы общества. Альтернативный вариант, "тоталитарная" структура, в которой все виды деятельности, все люди и все организации как один повторяют одну и ту же модель, управляются одной и той же группой и выражают одни и те же ценности, одинаковую доктрину и убеждения, означают не только смерть человеческого духа, но и карикатуру на него. Это бесцельно, жестко, враждебно. Прежде всего, не бизнесу нужна автономность рынков товаров и услуг, капитала, рабочих мест и карьерных возможностей, т.е. автономность и подотчетность менеджмента автономных учреждений. Как уже говорилось в главе 27, именно экономике, обществу и самому государству нужна автономность менеджмента и "свободное предпринимательство".

Но чтобы в обществе организаций существовал автономный менеджмент, который самостоятельно принимает решения в своей сфере, необходимо, чтобы менеджеры, хотя и оставались частными, все же умели общаться с обществом. Они частные в том смысле, что не подчиняются центральной политической власти, которая, в свою очередь, неконтролируема и деспотична. Общественные они в том понимании, что сознательно, целенаправленно и открыто стремятся использовать общественную потребность в качестве частной возможности для своего автономного самоуправления института.

Старые битвы по-прежнему ведутся, и устаревшие лозунги все еще у всех на слуху. Но даже Советскому Союзу пришлось принять прибыль как необходимое условие экономической деятельности и средство создавать капитальный фонд, без которого никакая экономика не сможет выжить, не говоря

уже о том, чтобы добиться успехов. Действительно, требование прибыли в условиях плановой, а значит, абсолютно жесткой экономики во много раз выше, чем при рыночной экономике. Владение становится второстепенным вопросом, особенно когда в самых высокоразвитых странах работники все больше становятся владельцами. Это не означает, что мы ни за что не погибнем в этих старых битвах. Шрамы воспаляются и становятся опасными. Но с помощью лекарств XIX века уже ничего не вылечить.

Чтобы вырваться из смирительной рубашки старых лозунгов и старых проблем, нужна эффективность менеджмента. Это, прежде всего, потребует эффективной работы в качестве технократов. Необходима эффективность, благодаря которой организация менеджера способна сделать в экономику и общество вклад, ради которого и существует, например, экономические товары и услуги, а также капитальный фонд на завтрашний день. Но потребуется еще и эффективность, помимо непосредственной цели, помимо технократии; эффективность заключается в том, чтобы сделать работу продуктивной, а работника целеустремленным. Но это должна быть эффективность роли и функции менеджера. Если менеджер и дальше хочет быть менеджером автономного бизнеса, — а он должен это сделать, — ему необходимо признать то, что он является общественной фигурой. Он должен взять на себя моральную ответственность за деятельность своей организации, взять на себя ответственность по извлечению максимальной пользы из сильных сторон каждого отдельного человека.