

Хьюберт К. Рамперсад

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Путь к личному счастью,
гармоничному развитию
и росту эффективности
организации

Hubert K. Rampersad

**PERSONAL
BALANCED
SCORECARD**

The Way to Individual Happiness
Personal Integrity and
Organizational Effectiveness

Хьюберт К. Рамперсад

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Путь к личному счастью,
гармоничному развитию
и росту эффективности
организации



УДК 65.01:519.86
ББК 65.290-2
P21

Перевела с английского
Е. Пестерева

Рамперсад Хьюберт К.

P21 Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2005. — 176 с.: ил.

ISBN 5-9693-0021-7

Индивидуальная сбалансированная система показателей — это новая комплексная концепция управления. Применение ее на практике — путь к самопознанию и совершенствованию своих личных качеств и умений. Особая роль этой концепции состоит в том, чтобы изменить поведение человека с целью сделать работу организации более эффективной, увеличить производительность труда, внедрить новые идеи, повысить удовлетворенность служащих своей работой и усилить их мотивацию. Предлагаемая автором система универсальна, практична и проста в использовании.

Эта книга — превосходное руководство для всех, кто готов к постоянному совершенствованию. Она будет полезна и руководителям организаций, и работникам, занимающимся кадровыми вопросами, и служащим всех рангов.

УДК 65.01:519.86
ББК 65.290-2

Охраняется Законом РФ об авторском праве. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

© Hubert K. Rampersad, 2005
All rights reserved.

© ЗАО «Олимп—Бизнес», перевод на рус. яз.,
оформление, 2005

Содержание

<i>Об авторе</i>	VII
<i>О книге</i>	IX
<i>К российскому читателю</i>	1
Предисловие	3
Глава 1. Вводная	9
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. Индивидуальная сбалансированная система показателей как средство саморазвития, повышения личной эффективности и достижения успехов в жизни	21
Глава 2. Концепция индивидуальной сбалансированной системы показателей	23
2.1. Личные устремления	34
2.2. Комплексное упражнение на дыхание и молчание	39
2.3. Личные критические факторы успеха	50
2.4. Личные цели	52
2.5. Личные показатели деятельности	53
2.6. Личные задачи	58
2.7. Личные меры по улучшению	58
2.8. Пример из практики: индивидуальная сбалансированная система показателей Джека Джонсона	60
2.9. Причинно-следственная связь	72
2.10. Определение приоритетности личных мер по улучшению	74

Об авторе

Хьюберт К. Рамперсад (род. в 1957 г.) — бакалавр и магистр наук, доктор философии, признанный и уважаемый во всем мире специалист и консультант по проблемам менеджмента и поведения работников в организации. В настоящее время является председателем совета директоров и президентом компании TPS International Inc. (Калифорния). Образование получил в Нидерландах: окончив Политехнический институт Энсхеде, стал бакалавром по специальности «инженер-механик», степень магистра по этой же специальности он получил в Делфтском технологическом университете, а степень доктора менеджмента — в Технологическом университете Эйнховена. Доктор Рамперсад — автор 12 книг и 100 статей. Его книга «Total Performance Scorecard» («Универсальная система показателей деятельности») [Rampersad, 2003a] переведена на 20 языков, а статья на эту тему [Rampersad, 2003b] была признана в Великобритании «самой выдающейся научной работой 2004 г.». Х. Рамперсад — член редколлегии журналов «Training and Management Development Methods» и «Measuring Business Excellence» (Великобритания), редактор-консультант журнала «Singapore Management Review», почетный профессор Южно-Уральского государственного университета (Челябинск, Россия).

С 1987 г. доктор Рамперсад успешно работает международным консультантом по менеджменту, проводит в ведущих организациях тренинги по проблемам поведения работника в организации, стратегического менеджмента, общего управления качеством, организационного обучения, управления знаниями, повышения эффективности и руководства организационными преобразованиями и комплексными изменениями.

Познакомиться с последними разработками доктора Рамперсада вы сможете, посетив сайт www.total-performance-scorecard.com. Связаться с ним можно по электронной почте, отправив сообщение по адресу: h.rampersad@tps-international.com.

людям Она оказывает комплекс профессиональных услуг в области консультирования и обучения, руководствуясь уже проверенными на практике принципами TPS (универсальная сбалансированная система показателей) и PBSC (индивидуальная сбалансированная система показателей). Результат — повышение и индивидуальной эффективности, и эффективности организации, а также обеспечение уникальных конкурентных преимуществ.

Отделения TPS расположены

В США —

TPS International Inc.

1095 Market Street, Suite 517
San Francisco, CA 94103, USA
h rampersad@tps-international.com
www.total-performance-scorecard.com

TPS Great Lakes Inc.

1492 E Drahner Road
Michigan, US 48371, USA
Телефон +1-416-961-2487
Факс +1-416-929-2018
e lester@tps-international.com
www.total-performance-scorecard.com

Westcoast TPS Office

5858 Hollywood Blvd #203
Los Angeles, CA 90028, USA
info@tps-international.com
www.total-performance-scorecard.com

South TPS Office

5847 San Felipe, 17th Floor
Houston, TX 77057, USA
info@tps-international.com
www.total-performance-scorecard.com

South-Eastcoast TPS Office

8405 NW 53 St, Suite C102
Miami, FL 33166, USA
info@tps-international.com
www.total-performance-scorecard.com



PERSONAL BALANCED SCORECARD™
PBSC

в Канаде —

TPS Performance Canada Ltd.

1 Balmoral Avenue, Suite 617
Toronto, Ontario
Canada M4V 3B9
Телефон (416) 972-9196
Факс: (416) 972-9261
b.angel@tps-international.com
www.total-performance-scorecard.com

TPS Consulting Netherlands

Rivium Westlaan 52
2909 LD Capelle aan den IJssel
Netherlands
Телефон: +31-10-2025040 / 2025040,
+31-653831159 (моб.)
Факс +31-10-4470590
b.rampersad@tps-international.com
www.total-performance-scorecard.com

в Нидерландах —

Позвоните или напишите нам, чтобы узнать, где находится наш ближайший офис. Или чтобы получить бесплатный каталог наших про-

О книге

Незнание самого себя + отсутствие самообучения +
+ отсутствие мышления + отсутствие действий +
+ отсутствие задач + поведение, не соответствующее
личным устремлениям + отсутствие гармонии между
личными устремлениями и устремлениями организа-
ции = отсутствие устойчивого развития личности

Хьюберт Рамперсад

Книга «Индивидуальная сбалансированная система показателей» дает индивидуумам и надежду, и способ сделать так, чтобы она сбылась. В конечном счете, все преобразования носят личный характер, а эта книга может служить практическим руководством по превращению личных миссий в личные меры по улучшению. Предлагаемые в ней подходы и поднимаемые в ней вопросы концентрируют внимание на том, что нужно, и именно так, как это нужно.

Дейв Ульрих,
профессор Школы бизнеса С Росса
Мичиганского университета (США), партнер RVL Group,
один из авторов книги «HR Value Proposition»

Индивидуальная сбалансированная система показателей — дорожная карта, указывающая компаниям путь к будущему. Хьюберт Рамперсад — великий человек, благодаря которому компании могут повысить свою эффективность, а люди — улучшить собственную жизнь. Он помогает сделать мир совершеннее и относится к тем немногим консультантам, которые видят всю картину в целом, а не отдельные ее фрагменты.

Маршалл Голдсмит,
автор и соредактор 18 книг, в том числе бестселлера
«The Leader of the Future», «Coaching for Leadership»
и «Global Leadership: The Next Generation»

«Индивидуальная сбалансированная система показателей» — полезное руководство по переводу стратегии организации на язык личных планов развития и самосовершенствования. Вооружая читателей средством для превращения стратегии в действия, эта книга дает всем менеджерам возможность повысить свои личные и профессиональные достижения.

Марк Хуселид,
профессор Университета Рутгерс (США),
один из авторов мировых бестселлеров
«The HR Scorecard» и «The Workforce Scorecard»

«Индивидуальная сбалансированная система показателей» — выдающийся вклад в науку об управлении собой и развитии личности. Эта книга поможет вам поставить перед собой цель радикального перехода от преобразований, диктуемых потребностями систем, к преобразованиям, диктуемым вашими собственными потребностями. Я часто спрашиваю себя: если мы работаем, чтобы жить, то для чего мы живем? Доктор Хьюберт Рамперсад глубоко исследует этот вопрос и дает на него поразительные ответы.

Дебашиш Чаттерджи,
профессор, руководитель Центра лидерства
и человеческих ценностей (Индийский институт управления),
автор книги «Leading Consciously»

Концепция индивидуальной сбалансированной системы показателей появилась исключительно вовремя и бьет точно в цель. Благодаря ей человек впервые получает практическую возможность создавать, выполнять, оценивать и исправлять собственную программу действий. С PBSC мы вступили на долгий путь движения к обществу, в котором на первом месте будет человек, а наша ответственность возрастет, как никогда. В мире, который станет более сложным и жестоким, чем когда-либо ранее, PBSC сделает нынешнее и — в еще большей степени — следующие поколения лучше и сильнее для того «века личности», который вот-вот настанет для всех нас.

Розль Пайпер,
профессор, председатель правления Fawonius Ventures
и бывший вице-президент Philips Electronics
и Compaq Computer Corp.

К российскому читателю

В начале 1990-х годов Робертом Капланом и Дейвидом Нортоном была предложена концепция сбалансированной системы показателей и визуализации логики корпоративной стратегии с помощью стратегической карты. В последние годы развитие и внедрение предложенных подходов приобрело поистине глобальный характер.

Как и любая другая прогрессивная идея, концепция сбалансированной системы показателей дала толчок к появлению новых подходов и решений.

Автор книги, которую вы держите в руках, известный консультант в области менеджмента Хьюберт Рамперсад предлагает рассматривать системы показателей деятельности организации и человека как взаимосвязанный комплекс. Книга «Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности» более подробно разъясняет роль человеческого фактора, которая была рассмотрена в его предыдущих работах: «Универсальная система показателей» и «Общее управление качеством: личностные и организационные изменения».

Свое новое исследование автор адресует как управляющим, так и рядовым сотрудникам. Руководители могут найти в нем подходы и решения, позволяющие осуществить переход от системы целевых показателей организации и подразделений к соответствующим индивидуальным системам. Рядовых сотрудников книга научит строить систему индивидуальных целей в соответствии с целями организации. И руководители, и их подчиненные получают ценные рекомендации по взаимной увязке личного и организационного развития.

Любой здравомыслящий руководитель понимает, что успех организации во многом зависит от того, насколько успешны сотрудники, работающие в ней. Одними из множества факторов успеха, являются возможность реализовать себя на работе, а также возможность развиваться и совершенствоваться. В постоянной битве за выживание это нелегкая задача для большинства людей. Побеждает тот, кто имеет ясное понимание своих целей, четкий план действий и развития. Так же как организация не может существовать без ясной стратегии, человек не может добиваться успехов, не имея своего личного стратегического плана. Х. Рамперсад предлагает детальную систему повышения личной эффективности и на-

но смело утверждать, что предложенная система представляет собой, с одной стороны, уникальное средство саморазвития, поскольку с ее помощью человек формирует свои личные устремления, включающие его миссию, видение и ключевые роли, а, с другой — способ интеграции индивидуума в жизнь организации. Зная цели организации и оценив свои возможности, работник определяет личные ключевые факторы успеха, на основе которых он ставит перед собой конкретные цели. Для того чтобы сотрудник знал, в правильном ли направлении идет реализация поставленных им целей, автор предлагает персональную систему индикаторов и показателей. Использование данного подхода развивает личный потенциал и процесс самопознания, повышает интеллектуальный уровень и ценность сотрудника, что в итоге положительно влияет на эффективность деятельности организации в целом.

В результате использования индивидуальной сбалансированной системы показателей возникает необходимый баланс между личной и общественной жизнью, а посредством согласования индивидуальных и организационных целей стремления организации и индивидуума гармонично увязываются между собой. Вследствие этого работник получает большее удовлетворение от труда, оптимально использует свое время, обретает высокую мотивацию. Наличие этих факторов положительно влияет на атмосферу в организации, в значительной степени поднимает ее моральный дух, увеличивает эффективность персонала.

Пример финансовой корпорации «УРАЛСИБ», где параллельно с масштабными процессами объединения нескольких финансовых структур идет активное внедрение стратегических карт и сбалансированной системы показателей, показывает, что наиболее сложным являются формирование системы целевых показателей структурных подразделений и трансляция их на индивидуальный уровень. Поэтому наряду с интеграцией различных систем управления, технологий, корпоративных и организационных культур, тщательно разрабатываются система целевых показателей на всех уровнях организации и система мотивации персонала, ориентированные на корпоративную стратегию и нацеленные на повышение командной и персональной эффективности.

Руководство корпорации отдает себе отчет, насколько сложны стоящие перед компанией задачи. Однако осознание важности данной работы, глубокое изучение современных подходов, в том числе и предложенных доктором Рамперсадом, а также предшествующий опыт вселяют оптимизм, придают силы и уверенность.

Хотелось бы выразить благодарность автору за предложенные им идеи, инструменты и решения, а также издательству «Олимп—Бизнес» за своевременное предложение данной книги российскому читателю

Геннадий Озеров,
руководитель аппарата президента ФК «УРАЛСИБ»,

Предисловие

Все мы — существа духовные и обладаем разумом, телом и душой. Реализация всего потенциала индивидуума — возможностей его разума, тела и духа — придаст организации огромную силу. Она действительно позволит ее членам посвятить всех себя конечной цели, ради которой эта организация и существует и которая состоит в том, чтобы служить другим.

Билл Джордж,
бывший председатель совета директоров
и генеральный директор Medtronic Inc

Индивидуальная сбалансированная система показателей (Personal Balanced Scorecard, PBSC) — это действенный метод коучинга* и самоподготовки, позволяющий добиться высоких результатов в работе и жизни. Особая роль этого метода состоит в том, чтобы изменить поведение индивидуума с целью повысить эффективность работы организации, увеличить производительность труда, внедрить новые идеи, повысить удовлетворенность служащих своей работой и усилить их мотивацию. PBSC — неотъемлемая составляющая универсальной системы показателей деятельности (Total Performance Scorecard, TPS), комплексную концепцию которой я предложил в своей книге, опубликованной в 2003 г. и переведенной более чем на двадцать языков**. PBSC необходима тем, кто стремится познать самого себя и открыть свое истинное «я». Если вы будете постоянно применять метод PBSC, то ваши знания о себе трансформируются в мудрость. Расстояние между знаниями о себе и мудростью огромно, но его можно сократить с помощью PBSC. Вы сможете сделать это, если воспримете те новые идеи, которые найдете в этой книге. И тогда вы встанете на путь, двигаясь по которому с каждым днем будете чувствовать себя все счаст-

* Коучинг — используемая в литературе по менеджменту калька с *англ* coaching — форма наставничества, работа с сотрудниками организации, включающая индивидуальное обучение и консультирование. Некоторые авторы рассматривают коучинг как новое направление менеджмента — *Примеч переводчика*

** *Rampersad Hubert K Total Performance Scorecard Redefining Management to Achieve*

ливее. Одновременно это укрепит ваше здоровье, так как исследования показали, что чем чаще человек чувствует себя счастливым, тем крепче он физически. Эта новая концепция управления исходит из того, что когда люди познают самих себя, разбираются в своих скрытых мотивах, переводят их на язык своих личных устремлений и конкретных личных целей, они становятся умнее и обретают уверенность в себе. Поэтому так важно, чтобы люди не останавливались на достигнутом, занимались самосовершенствованием и сознавали, что сами отвечают за свое будущее. Ведь, в конце концов, человек сам формирует и развивает свою личность. Постоянно совершенствоваться и становиться более проактивным* ради самих себя, ради тех, кого мы любим, своей компании, страны и всего мира, частью которого мы являемся, — моральный долг и святая обязанность каждого человека.

Индивидуальный коучинг по методу PBSC — это духовный, возвышенный и высокоэтичный процесс обучения, если только человек действительно готов к тому, чтобы воспринять его идеи. Он позволит вам повысить коэффициент интеллекта и эмоциональную и духовную грамотность, а также привести в соответствие левое и правое полушария мозга. Доказано, что с помощью метода PBSC вы можете эффективно управлять собой и заниматься самообучением, учитывая основные особенности своей личности. Для этого вам понадобятся только вы сами и доверенное лицо — человек, который бы умел слушать и честно предоставлял бы вам информацию в порядке обратной связи. Взяв на вооружение PBSC, вы измените свою жизнь: отныне она будет направлена на постоянное развитие и реализацию ваших способностей, на самообучение и осознание ваших обязанностей, а также необходимости самодисциплины, на повышение вашей целеустремленности и ориентированности на результат, активности и культуры, на улучшение креативности и этики поведения. Благодаря PBSC вы создадите условия для своего постепенного и непрерывного саморазвития и в результате будете ежедневно совершенствовать методы своей деятельности, добьетесь гармонии между работой и частной жизнью и сможете лучше использовать свое свободное время. Предлагая метод PBSC, я также надеюсь, что он позволит уменьшить ту огромную разницу, которая существует в настоящее время между отношениями с коллегами и отношениями с друзьями и родственниками в нерабочее время, вытеснить страхи, которые преследуют нас на работе, повысить эффективность управления талантами, сделать компании более гуманными, расширить полномочия служащих, дать им возможность стать более счастливыми, сильными, активными, повысить их удовлетворение от работы. Жить по принципам PBSC означает быть более сознательным,

* Проактивность — независимость, способность осуществлять свой выбор на основе собственных принципов, а не под влиянием внешних обстоятельств; антоним реактивности, которая как раз и означает пассивное подчинение обстоятельствам.

получать удовольствие, заниматься самообучением и творчески относиться как к работе, так и к частной жизни. Это процесс, который позволит отказаться от старых привычек, реализовать свои возможности и принимать более удачные решения, руководствуясь интуицией. Это также процесс обучения и развития, который превращает служащих в довольных, увлеченных людей, внутренне причастных к тому, что происходит в их компании, и не только прекрасно работающих, но и поддерживающих, защищающих, совершенствующих и любящих свою организацию.

PBSC предлагает системный и комплексный подход к трансформации людей в организации, к совершенствованию ее структуры и культуры, а также к повышению эффективности ее работы. PBSC и связанный с ней цикл «планируй — делай — действуй — поставь новую задачу» (Plan — Do — Act — Challenge, PDAC) основаны на нескольких новых, но уже проверенных на практике моделях, методиках и инструментах. С их помощью вы сможете лучше узнать себя, научитесь доверять себе и окружающим, что повысит ваши уверенность, авторитет и — благодаря самообучению — интеллект. Также вы приобретете привычку делать все хорошо с первого раза. Результатом жизни по принципам PBSC и циклу PDAC является *поток**, процесс полного вовлечения в жизнь, благодаря которому вас будет радовать возможность выполнять сложные задания и приобретать новые навыки, вы будете получать гораздо больше удовольствия от работы и гораздо лучше проводить свое свободное время. Этот подход позволяет добиться гармонии между работой и жизнью, создать прекрасную атмосферу в компании и такие условия труда, при которых служащие могли бы хорошо себя чувствовать и продуктивно работать. Он также позволяет создать здоровую обстановку в семьях управляющих и служащих и устранить пропасть между жизнью компании и семейной жизнью — ведь те, у кого что-то не ладится в семье, не могут полноценно работать. Добиться гармонии между производственной деятельностью и жизнью в целом, повысить удовлетворение служащих от их труда — важнейшие задачи, стоящие перед руководителями компаний в XXI веке. Поэтому, чтобы полностью использовать потенциал своих сотрудников, компании должны уделить методу PBSC самое серьезное внимание.

Следует отметить, что метод PBSC существенно отличается от традиционных методов индивидуального коучинга и сбалансированной системы показателей. Одно из важных различий состоит в том, что метод PBSC предполагает вдохновенный и духовный процесс обучения, направленный на постоянное, реальное и поддающееся измере-

* Понятие «поток» введено американским психологом М. Чиксентмихайи [Csikszentmihalyi, 1990] и определяется как радостное чувство активности, испытываемое человеком, когда он полностью погружен в деятельность настолько, что забывают обо всем

нию улучшение индивидуальных результатов; повышение роли таких моральных ценностей организации, как честность и надежность; достижение гармонии между работой и частной жизнью, а также на то, чтобы люди работали с удовольствием и увлечением и ощущали свою внутреннюю причастность к тому, что происходит в компании. PBSC предполагает, что человек формулирует свои личные устремления и они приобретают реальную форму. В этой книге вы найдете комплексное упражнение на дыхание и молчание, которое позволит вам действовать целенаправленно, чтобы реализовать свои устремления. Это упражнение придаст вам ту энергию, в которой вы нуждаетесь, чтобы превратить их в определенные действия. Ведь если у человека не хватает энергии на то, чтобы воплотить свои устремления в жизнь, они пропадают втуне.

Также в этой книге предлагается способ увязки личных устремлений с устремлениями организации, которая необходима, чтобы люди работали с большими старанием, удовольствием, энтузиазмом и самоотдачей. Большое значение здесь имеет внутренняя мотивация, при наличии которой человек всегда работает с удовольствием, в то время как при внешней мотивации — далеко не всегда. Внутренняя мотивация идет изнутри (когда вы что-то делаете просто потому, что вам нравится это делать), в то время как внешняя мотивация предполагает, что люди работают за вознаграждение, например денежное. Между тем деньги уже утратили сегодня свое прежнее значение в качестве стимула к труду. Метод PBSC исходит из того, что организация — это живой организм, у которого есть свои общие для всех служащих моральные ценности и убеждения. Организации, в которых люди боятся чего-нибудь, не могут внедрить у себя упомянутые выше процессы трансформации. Метод PBSC — это также метод *вытеснения страха*, который создает условия, для того чтобы служащие избавились от всех опасений и смогли полностью реализовать свой потенциал и творческие способности. Если служащие ничего не боятся, достаточно самостоятельны, а управляющие мало вмешиваются в их работу, то такой труд приносит работникам больше удовлетворения. Традиционные методы индивидуального коучинга лишены всех этих преимуществ и в основном сводятся к беседам на общие темы без какого-либо определенного плана, лишены духовной глубины и конкретики и совершенно игнорируют такие упомянутые выше моменты, как необходимость улучшения морального состояния персонала и достижения гармонии между работой и частной жизнью путем обсуждения служащим своих личных устремлений с непосредственным начальником. Поэтому подобные методы приводят только к временным улучшениям и изменениям косметического характера.

В ходе своих исследований я пришел к выводу, что действенное использование сбалансированной системы показателей возможно только в случае увязки целей организации с личными целями каждого из ее сотрудников.

щих, обеспечивающей эффективность трансформационных процессов. Я говорю об увязке личных устремлений индивидуумов с общими устремлениями организации, которая является условием устойчивого развития последней и преобразования ее культуры. Эта увязка означает согласование миссии, видения и основных моральных ценностей организации с миссией, видением и ключевыми ролями индивидуума. Ведь на самом деле мы не можем изменить организацию — но если мы изменим себя, то и организация изменится вместе с нами. А чтобы измениться, люди должны учиться и отказываться от каких-то своих прежних знаний, используя PBSC. Это самообучение превратится в коллективное обучение, которое и приведет в конечном счете к устойчивому преобразованию организации. Традиционные концепции сбалансированной системы показателей и преобразования организаций обычно уделяют мало внимания обучению и не учитывают необходимость изменения поведения индивидуума. А без этого, как показывает опыт, культура организации меняется незначительно и служащие недостаточно проникаются идеями сбалансированной системы показателей, чем и объясняется то, что результаты ее внедрения нередко оказываются неудовлетворительными. Именно поэтому использование сбалансированной системы показателей по Каплану и Нортону* во многих компаниях Северной Америки не принесло ожидаемых результатов (это в лучшем случае), а в Европе и Южной Америке совершенно себя не оправдало. Активное участие служащих в процессе внедрения сбалансированной системы показателей организации (Organizational Balanced Scorecard, OBSC), необходимое для стабильного повышения эффективности работы организации, — результат постепенного и комплексного процесса, который предполагает не только разъяснение преимуществ этого метода, но и индивидуальное обучение и обучение в команде.

PBSC также существенно отличается от замечательной концепции Стивена Кови «Семь (восемь) навыков высокоэффективных людей». Подробно отличия двух концепций рассмотрены в главе 1 (см. врезку на с 16).

Эта книга может стать исключительно полезным руководством для всех, кто хочет постоянно самосовершенствоваться в рабочее и свободное время, поскольку индивидуальная сбалансированная система показателей универсальна, практична и проста в использовании. Это —

* Книга Р Каплана и Д Нортон «Организация, ориентированная на стратегию Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей» вышла в свет на русском языке в издательстве «Олимп—Бизнес» в 2004 г. Кроме того, издательством «Олимп—Бизнес» переведены на русский язык и выпущены еще две книги этих популярных авторов: «Сбалансированная система показателей от стратегии к действию» (2003; 2004) и «Стратегические карты Трансформация нематериальных активов в материальные результаты» (2004) —

синергический продукт размышлений и усилий многих экономистов и ученых, вдохновивших меня на написание этой работы, за что я им очень благодарен. Во многом эта книга — их заслуга. Также я хотел бы выразить свою признательность Фреду Энджелу и Аде Уинстон за их помощь в подготовке этой книги. Я очень благодарен Синтии Ортега-Мартин и Роберту Энджелу за их конструктивные замечания и поддержку.

Написание этой книги потребовало от меня больших усилий, мне пришлось многому научиться. Поэтому я особенно благодарен моей жене Рите и сыновьям Родни и Уоррену, которые поддерживали меня и помогли справиться с этой задачей.

Надеюсь, что вы получите удовольствие от чтения книги. Желаю вам больших успехов на вашем пути к счастью, самореализации и повышению эффективности своей организации на основе метода PBSC.

Свои отзывы о книге вы можете направлять по адресу h.rampersad@tps-international.com или оставить на сайте [www total-performance-scorecard.com](http://www.total-performance-scorecard.com).

Хьюберт Рамперсад,
президент и председатель совета директоров
TPS International Inc.
Калифорния, июнь 2005 г.

Вводная

Тот, кто управляет своими мыслями, управляет и своим разумом, тот, кто управляет своим разумом, управляет и своей жизнью, а тот, кто управляет своей жизнью, управляет и своей судьбой.

*Робин Шарма**

Если управляющие и служащие работают не в полную силу, то компании несут колоссальные расходы. Годовые финансовые убытки голландских компаний, связанные с этим, оцениваются в 13, а британских — в 32 млрд дол. Работа не в полную силу почти всегда обусловлена тем, что люди мысленно отсутствуют на работе, испытывают стресс, доведены до изнеможения, недостаточно сознательны, не имеют мотивации, работают без удовольствия и энтузиазма или не ощущают свою внутреннюю причастность к тому, что происходит в их компании. Устойчивый рост требует высокопроизводительного труда квалифицированных и мотивированных служащих, работающих с увлечением и удовольствием. Управляющие все больше осознают важность человеческого фактора в достижении компаниями высоких результатов. Они понимают, что в предстоящие годы компании — лидеры рынка будут отличаться от неудачников отнюдь не тем, что они удачно сократили расходы или выпустили революционную продукцию, а тем, что эффективно управляют людскими ресурсами. Согласно самому последнему исследованию консалтинговой компании Accenture под названием «High Performance Workforce Study» («Высокоэффективная рабочая сила») [Accenture], многие управляющие американских компаний по оказанию финансовых услуг полагают, что производительность труда в их компаниях можно было бы существенно повысить. Например, только 11% этих управляющих считают, что в целом ква-

* Робин Шарма — один из самых известных в Америке специалистов по лидерству,

лификация их персонала — самая высокая в отрасли, и только половина указали, что три их самые важные категории работников работают лучше, чем те же категории работников их конкурентов. У многих компаний по оказанию финансовых услуг существуют большие проблемы с подбором и удержанием служащих. Также Accenture обнаружила, что в большинстве компаний программы по развитию людских ресурсов и обучению персонала не оправдывают ожиданий, возлагавшихся на них управляющими. Всего 27% управляющих компаний по оказанию финансовых услуг указали, что удовлетворены результатами реализации их важнейших программ по развитию людских ресурсов и обучению персонала. Особенно низким этот показатель оказался для программ, направленных на повышение производительности труда и совершенствование подбора персонала (соответственно 0 и 2%).

Многие невежественные управляющие до сих пор считают, что главный стимул к труду — это заработная плата. Они все еще не поняли, что сегодня, чтобы стимулировать своих служащих, они должны прежде всего ставить перед ними все новые задачи, поддерживать их, хвалить, а также демонстрировать свою преданность делу, честность, открытость и готовность получать и предоставлять информацию в порядке обратной связи. Они не понимают, что в компании работают живые люди и относиться к ним нужно по-человечески. Пришло время, чтобы топ-менеджеры наконец осознали, что должны изменить свое мышление и поведение и создать в компаниях условия, при которых служащие смогут учиться, совершенствовать методы работы, получать от нее удовольствие и избавиться от страха. Необходимо, чтобы управляющие и специалисты по людским ресурсам поняли, что решение многих проблем зависит от достижения гармонии между работой и обычной жизнью служащих и от увязки их личных устремлений с общими. Согласно Чарльзу Хэнди [Handy, 1988]*, *«дольше всех остаются на плаву те компании, которые приходят к пониманию, что могут не только обеспечить миру рост или деньги, но и продемонстрировать свое уважение к другим или свою способность сделать людей счастливыми. Некоторые называют это душой»*. Вспомним также слова бывшего председателя совета директоров Medtronic Inc. Билла Джорджа: *«В XXI веке великие компании додумаются до того, как использовать сердца людей — их энтузиазм и стремление изменить что-то своим трудом. Те компании, которые смогут направить этот энтузиазм на генерирование новых идей, смогут поддерживать свой рост десятилетиями»*.

В новых условиях перед управляющими стоит задача постоянного повышения качества жизни их подчиненных не только в рабочее, но и в свободное время, и решить ее можно путем использования пред-

* Чарльз Хэнди — британский проповедник, автор бестселлера «Пустой плащ», где он выступает против отношения к рабочим как к винтикам большой машины. П...

лагаемых в этой книге методов и методик. Это приведет к тому, что служащие будут охотнее соглашаться выполнять все более сложные задания, почувствуют себя свободными, защищенными и счастливыми. А если служащие будут чувствовать себя хорошо, то это благоприятно повлияет на качество жизни клиентов и акционеров компании и сделает их, в свою очередь, более довольными и счастливыми. Поэтому сейчас действительно настало время для того, чтобы управляющие наконец осознали, что условием высокой производительности труда является здоровая обстановка в семье их служащих и этот факт игнорировать больше нельзя. Они должны понять, что те, у кого что-то не ладится дома, не могут хорошо работать.

Индивидуальная сбалансированная система показателей — это новая, но уже апробированная на практике концепция управления, которая поможет вам осуществить все эти преобразования и сделать их стабильными. Впервые она была предложена в 2003 г. в моей книге «Total Performance Scorecard» («Универсальная система показателей деятельности» [Rampersad, 2003a]). В следующей врезке вы найдете некоторые отзывы о ней.

Отзывы о книге Хьюберта К. Рамперсада «Универсальная система показателей деятельности»

Универсальная система показателей деятельности — результат всестороннего, системного и комплексного подхода к анализу причин успеха индивидуума и организации. Она синтезирует и дополняет те представления о факторах успеха индивидуума и организации и о преобразованиях в компаниях, к которым пришли современные теории управления. Она вооружает управляющих инструментами, с помощью которых они смогут провести полное обследование своей компании, и является энциклопедией знаний, необходимых индивидууму для достижения успеха.

Дейвид Ульрих,
профессор Мичиганского университета

Хьюберт Рамперсад берет сбалансированную систему показателей и другие идеи теории управления и помещает их в контекст гармоничного развития личности. Показав роль этического поведения индивидуума в преобразовании организации, он предложил интересное решение проблем управления, вставших перед компаниями в XXI в.

Поль Бреккен,
профессор Школы менеджмента Йельского университета

Хьюберт Рамперсад собрал и обобщил колоссальный материал... Эта книга может использоваться и как практическое руководство, поскольку она содержит многочисленные упражнения и конкретные примеры из практики.

Дороти Леонард,
профессор Гарвардской школы бизнеса

ная система показателей, общее управление качеством, управление эффективностью и управление компетентностью персонала, в одну общую теоретическую схему, которую он называет универсальной системой показателей деятельности, доктор Рамперсад, по существу, дает нам план создания такой самообучающейся организации, в которой работа и обучение индивидуума и организации друг друга взаимно бы дополняли

Корнелис де Клюйвер,
декан и профессор Высшей школы менеджмента Питера Друкера,
Клермонтский университет

Меня поражает, что концепция универсальной системы показателей деятельности (TPS) распространяется прямо как какое-то новое вероучение. Новаторский и прагматический подход доктора Хьюберта Рамперсада, предложившего не отделять друг от друга проблемы повышения эффективности работы организации и индивидуума, позволяет всем, кто работает в компаниях, вносить свой весомый вклад в решение стоящих перед ними сегодня задач по совершенствованию руководства компаниями и повышению эффективности их работы

Доктор Падмакумар Наир,
Школа менеджмента Техасского университета (г Даллас)

Последняя книга доктора Рамперсада вносит большой вклад в решение вечно актуальной задачи увязки мотивации и поведения индивидуумов с целями компаний в области повышения эффективности

Джон Катценбах,
один из авторов знаменитого бестселлера
«The Wisdom of Teams» («Мудрость команд»)
и редактор изданного «Harvard Business Review» сборника
«The Work of Teams» («Работа команд»)

Нередко цели, которые ставит перед собой организация, не соответствуют тем, которые ставят индивидуумы. Универсальная система показателей деятельности устраняет это несоответствие, объединяя сбалансированные системы показателей деятельности индивидуума и организации, связывая непрерывные усилия по улучшению с программами индивидуального обучения и повышения квалификации. Если вам необходим полный инструментарий для улучшения результатов работы вашей компании, то могу посоветовать вам купить эту книгу

Филипп Андерсон,
профессор французской школы бизнеса INSEAD, директор 3i Venturelab

Для руководителей компаний, которые хотели бы добиться выдающихся результатов с помощью сбалансированной системы показателей, эта книга доктора Хьюберта Рамперсада должна стать настольной. Благодаря своей замечательной универсальной системе показателей деятельности (TPS) доктор Рамперсад поднимает сбалансированную систему показателей на новый, более высокий уровень. Его система дает совершенно новое представление о том, как можно поднять эффективность работы индивидуума, команды и компании в целом путем использования широкого набора инструментов, легко применимых в самых разнообразных организационных системах. TPS позволяет не только скорректировать поведение индивидуума, но и решить более сложную задачу оценки и дальнейшего преобразования таких происходящих в компании процессов, которые ограничивают и даже тормозят рост индивидуальной производительности труда. В этом смысле она указывает пути создания такой самообучающейся организации, в которой системы оценки деятельности способствовали бы личностному росту служащих. Питер Санге уже сломал традиционные барьеры мышления и показал, что условием развития

однако, состоит в том, что она позволяет оценить развитие личности в неразрывной связи с развитием организации. Этот крайне интерактивный процесс создает основу для таких динамичных преобразований, в результате которых каждый сможет воспользоваться благами непрерывного обучения и улучшения. Заслуга доктора Рамперсада состоит в том, что он объединил идеи системного симбиоза Питера Сенге с идеей личных устремлений, видения и миссии. Когда руководители смогут точно оценивать подлинные результаты — низкие, средние или выдающиеся, — идеал может стать реальностью.

Джордж Кольризер,
профессор IMD (Швейцария)

Военно-воздушные силы США стараются добиться большей ответственности и эффективности, используя сбалансированную систему показателей, но мне нравится путь доктора Хьюберта Рамперсада, который развил ее до индивидуальной системы сбалансированных показателей. Это почти то же самое, как если бы Каплан и Нортон объединились со Стивеном Кови.

Боб Маркс,
военно-воздушные силы США

Успешные компании — это высокоэффективные системы, и сегодня это справедливо, как никогда. Достичь высокого уровня эффективности любая компания может только при условии увязки личных интересов и целей с интересами и целями организации. TPS — новый инструмент управления, который обеспечивает эту увязку и создает прочную основу для этического поведения служащих и их плодотворной работы. Разработав эту концепцию, доктор Хьюберт Рамперсад сделал огромный и очень важный шаг вперед.

Куно Рехкеммер,
профессор, директор DaimlerChrysler (Германия)

Универсальная система показателей деятельности (TPS) объединяет и дополняет концепции индивидуальной сбалансированной системы показателей (PBSC), сбалансированной системы показателей организации (OBSC), управления талантами (Talent Management, TM) и общего управления качеством (Total Quality Management, TQM). TPS предполагает систематический процесс непрерывного, постепенного и постоянного улучшения, развития и обучения, направленный на устойчивое повышение эффективности индивидуума и организации. Три основные составляющие этого процесса — улучшение, развитие и обучение. Они тесно связаны между собой и должны уравнивать друг друга (см. рис. 1.1). Эта концепция объединяет в единое и гармоничное целое четыре тесно связанные друг с другом концепции управления. Как можно видеть на рисунке, эти концепции частично совпадают. Затемненная область в центре рисунка символизирует то, что объединяет все четыре концепции: улучшение, развитие и обучение. Предметом этой книги является только PBSC и ее связь с OBSC, TM и TQM. Особое внимание в ней будет уделено проблемам личностного роста служащих и руководителей, коучинга, управления преобразованиями организационного обучения, совершенствования профессио-

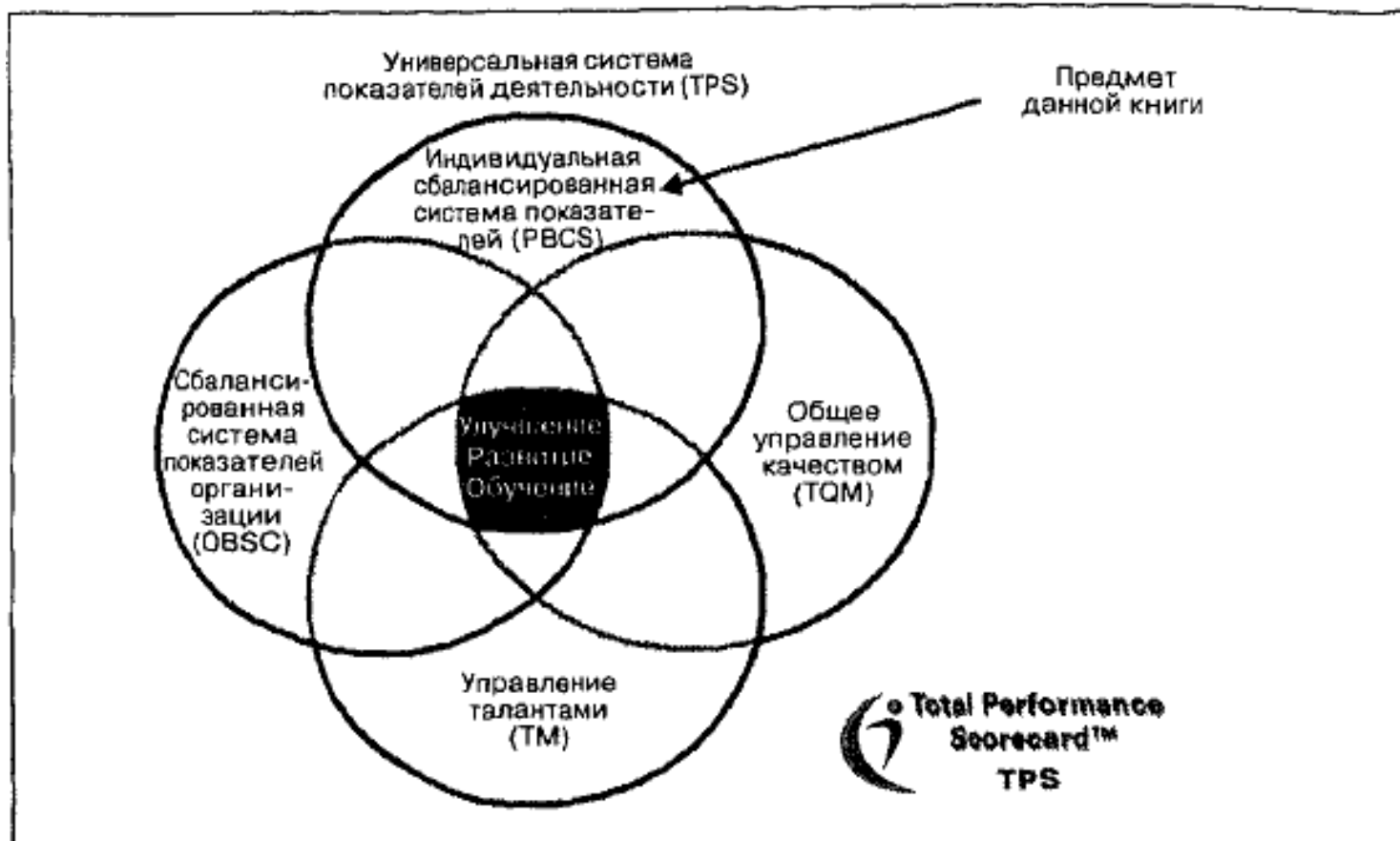


Рисунок 1.1. Взаимосвязанные модули концепции TPS

вращения физического и нервного истощения. Цели изучения этой книги перечисляются в приводимой ниже врезке.

Цели изучения книги

- Научиться управлять собой
- Сделать так, чтобы служащие работали с полной отдачей и не только добивались превосходных результатов, но и поддерживали, защищали, любили свою компанию и помогали ей
- Изменить свой образ жизни и постепенно стать счастливее, сознательнее, повысить свою способность к самообучению и креативность в рабочее и свободное время
- Получать гораздо больше удовольствия от работы, лучше проводить свое свободное время и наладить нормальные отношения в семье.
- Повысить свою производительность, скорректировать свое поведение и добиться выдающихся результатов.
- Лучше узнать себя, осознать свои скрытые мотивы и ответственность за свою судьбу, успешнее справляться с внутренними конфликтами, генерировать положительную энергию и действовать более проактивно.
- Повысить значимость для своей компании таких моральных ценностей, как честность и надежность.
- Создать условия для того, чтобы ваша компания использовала новые модели, методы и инструменты и стала действительно обучающей, где каждый сотрудник может совершенствовать свои профессиональные навыки.
- Добиться личностной целостности; сформулировав свои личные устремления и пе-

- Использовать цикл «планируй — делай — действуй — поставь новую задачу» при решении новых задач и овладении необходимыми для этого навыками
- Научиться эффективно использовать свое время
- Добиться гармонии между интересами служащего и интересами компании в целом, организовав регулярные неформальные и добровольные встречи служащего с его непосредственным начальником для конфиденциального обсуждения его (служащего) личных устремлений, и создать долговременные условия для расширения самостоятельности служащих, обеспечения их внутренней причастности к тому, что происходит в компании, и уменьшения испытываемых ими стрессов
- Добиться необходимого баланса между работой и частной жизнью, получать больше удовольствия от работы и лучше использовать свое свободное время
- Избавить от страха и недоверия в отношениях между собой служащих вашей компании и создать в организации атмосферу понимания
- Существенно повысить квалификацию служащих, используя цикл управления талантами, а также эффективно управлять способностями служащих, развивать и использовать их
- Использовать новую модель управления талантами и создать эффективную систему оценки деятельности, увязанную со сбалансированными системами показателей организации и ее отдельных служащих
- Повысить способность людей к гармоничному сотрудничеству и добиться такой работы в команде, которая была бы качественной и продуктивной

К преимуществам PBSC относится то, что ее использование:

- создает условия как для личностного роста индивидуумов, так и для развития организации;
- позволяет индивидууму лучше узнать себя и повышает его самооценку;
- увеличивает степень удовлетворенности служащих и клиентов;
- активизирует умственные способности и повышает производительность труда индивидуума;
- способствует самоактуализации индивидуума;
- повышает значение для компании таких моральных ценностей, как принципиальность и доверие, и позволяет на этой основе добиться устойчивого повышения эффективности работы компании;
- усиливает внутреннюю мотивацию служащих;
- позволяет служащим получать большее удовольствие от работы и обеспечивает их внутреннюю причастность к тому, что происходит в их компании;
- уменьшает возможность «мысленного отсутствия» служащих на своих рабочих местах;
- приводит к сокращению неявок на работу по различным причинам, текучести кадров и количества жалоб сотрудников;
- позволяет сделать так, чтобы служащие выполняли свою работу

- расширяет полномочия команд,
- дает возможность создать действительно обучающую организацию и форсировать нововведения;
- позволяет использовать в интересах общества весь потенциал людских ресурсов компании.

PBSC существенно отличается от замечательной концепции Стивена Кови «Семь (восемь) навыков высокоэффективных людей» [Covey, 1993; 2004] (см. приводимую ниже врезку).

Сравнение PBSC и концепции Стивена Кови «Семь (восемь) навыков высокоэффективных людей»

Главное в концепции Стивена Кови — индивидуальное лидерство, при этом ключевыми словами этой концепции являются «справедливость», «принципиальность», «честность» и «человеческое достоинство». В своей новой книге под названием «The 8th Habit» («Восьмой навык») [Covey, 2004] автор дополнительно указывает на то, что каждый индивидуум обладает всем необходимым, чтобы достичь совершенства. Для этого ему следует поддерживать оптимальный баланс между четырьмя человеческими свойствами: способностями (талантом), потребностями, самосознанием и энтузиазмом. Согласно Стивену Кови, сегодня мы вступили в «эпоху восьмого навыка», и мир стал более сложным, чем в последнее десятилетие («эпоха семи навыков»). Независимость, индивидуализм и самостоятельность приобретают во всех сферах нашей жизни все большее значение. По мнению Кови, это означает, что надо больше рассчитывать на собственные силы и меньше полагаться на других. Он делает акцент, главным образом, на персональном лидерстве, индивидуальном обучении и личностном росте. Концепция PBSC начинается с того, на чем Стивен Кови остановился. В частности, теория «семи (восьми) навыков» не предполагает перевода личного видения на язык конкретных личных целей и мер по улучшению. Она игнорирует значение реальной увязки личных и общих устремлений и внедрения в сознание людей необходимости этичного поведения, а также связь OBSC с управлением талантами. Кроме того, концепция Кови не стимулирует людей постоянно ставить перед собой новые задачи, приобретать необходимые для их решения навыки, получать удовольствие от работы, лучше использовать свое свободное время и добиваться гармонии между работой и частной жизнью. PBSC, в свою очередь, — это постоянное самосовершенствование и развитие личности в рабочее и свободное время, в результате чего две стороны жизни человека сливаются в одну целостную, совершенную и счастливую жизнь. Однако Стивен Кови забывает об этих двух разных сторонах жизни, так как исходит из того, что сильная личность может добиться успеха в любой организации. Несмотря на указанные выше недостатки, концепция «семи (восьми) навыков» — превосходная теория, исключительно облегчающая разработку и использование вашей PBSC. Разработав PBSC, вы как будто приобретаете «девятый навык высокоэффективных людей», который, как уже было доказано на практике, позволяет получать более высокие и стабильные результаты не только для индивидуума, но и для организации.

Книга, которую вы держите в руках, состоит из двух частей. В первой части PBSC рассматривается как способ развития личности, повышения индивидуальной эффективности и достижения успехов в жиз-

формированию собственного будущего. Эта часть адресована прежде всего тем, кто столкнулся с новыми жизненными проблемами или не знает, куда приложить свои силы. К этой категории людей относятся те, кто лишился работы, кому нужно снова найти свое место в жизни, кто хочет продвинуться по службе, и другие. В книге они найдут то, что поможет им улучшить свое будущее. Эта часть представляет интерес и для наставников (коучей), консультантов по продвижению карьеры, специалистов служб трудоустройства и адаптации и агентств по подбору кадров.

Во второй части книги PBSC рассматривается как инструмент повышения удовлетворенности работой и развития способностей. Здесь мы показываем, что PBSC позволяет получить удовольствие от своего труда, повысить производительность труда, уменьшить количество невыходов на работу по болезни. Улучшая моральное состояние работников, PBSC позволяет компании получить преимущество над своими конкурентами. Первая часть книги может использоваться отдельно от второй ее части.

Остановимся подробнее на содержании отдельных глав данной книги. В главе 2 раскрываются концептуальные основы индивидуальной сбалансированной системы показателей и ее основное содержание. В ней рассматриваются личные устремления, критические факторы успеха, цели, показатели деятельности, задачи и меры по улучшению, которые иллюстрируются с помощью конкретных примеров из практики. Личными устремлениями я называю сочетание личной миссии, личного видения и личных ключевых ролей. В этой главе предлагается комплексное упражнение на дыхание и молчание, которое поможет вам составить и эффективно использовать свое заявление о личных устремлениях. Это упражнение тренирует мозг и позволяет вам прислушаться к своему внутреннему голосу, а также обрести контроль над своим сознанием. Оно зарядит вас энергией, необходимой для того, чтобы воплотить в жизнь свои устремления. В этой же главе обсуждается очень важная причинно-следственная связь между различными личными целями, поскольку в рамках PBSC все цели должны быть взаимосвязаны и оказывать влияние друг на друга. Кроме того, в главе 2 предлагается метод определения приоритетности личных мер по улучшению.

Глава 3 посвящена внедрению метода PBSC с использованием уникального цикла «планируй — делай — действуй — поставь новую задачу» (Plan — Do — Act — Challenge, PDAC). Его результатом является постепенный рост удовлетворенности, знаний, удовольствия, обучения, креативности как в рабочее, так и в свободное время. Результатом внедрения PBSC с использованием цикла PDAC станет ваша более полная вовлеченность в жизнь и такое особое состояние ума, при котором вам будет интересно работать и вы будете так радоваться но-

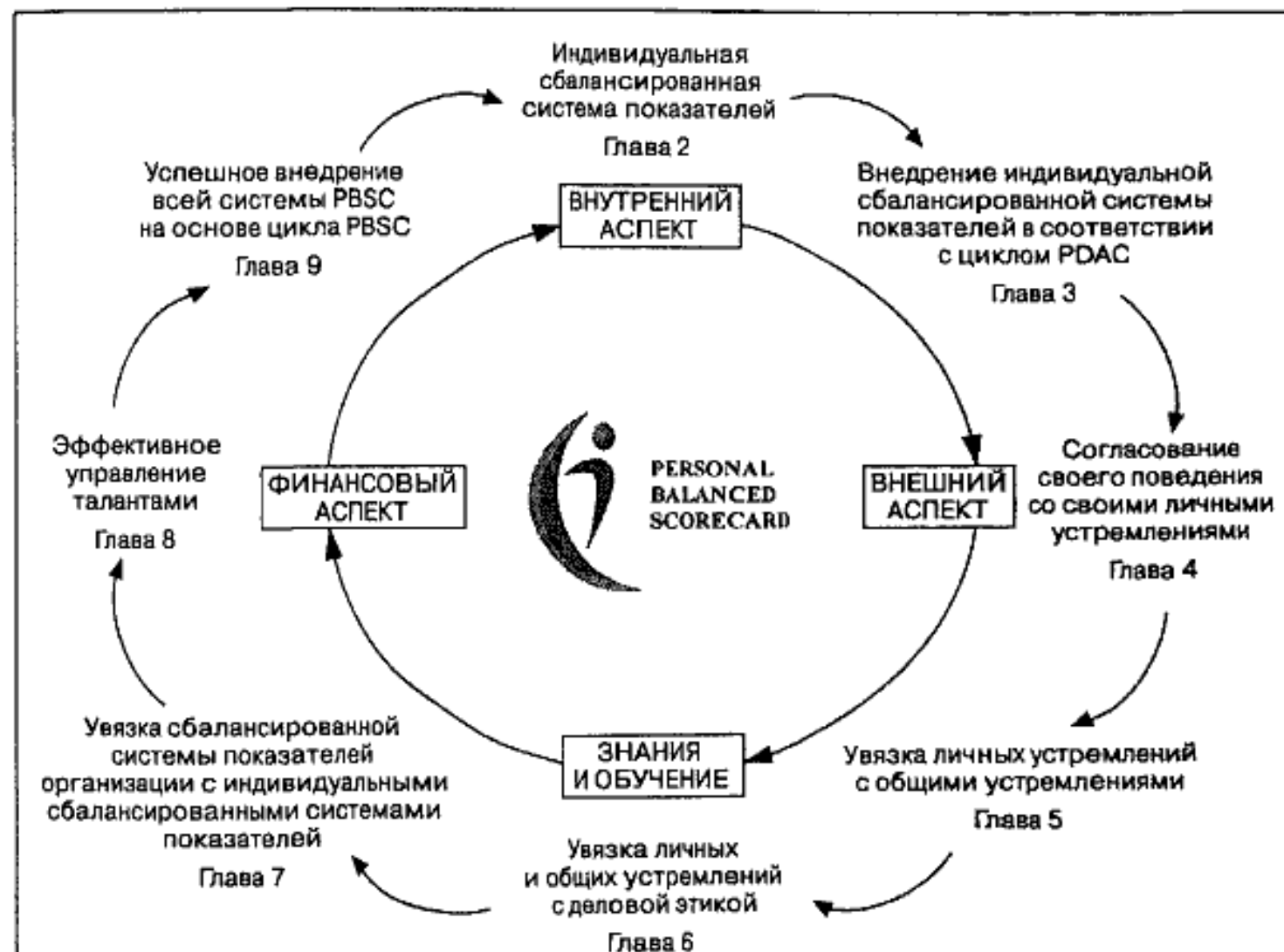
В главе 4 мы подробнее рассматриваем взаимосвязь между поведением человека и его личными устремлениями, поскольку они должны отвечать друг другу, если мы хотим обрести внутренний покой и личную харизму, а также добиться личностной целостности, повысить свой авторитет и вести себя этично. В этой главе, помимо прочего, я предлагаю формулу самопознания.

Глава 5 посвящена рассмотрению гармонии между личными и общими устремлениями, необходимой, чтобы повысить энтузиазм, доверие, личностную причастность и мотивацию служащих. Ведь организация — живой организм, который состоит из живых людей. И относиться к ним нужно, как к людям. Гармония между этими различными видами устремлений достигается путем определенного согласования индивидуальных целей и целей организации и взаимовыгодного сотрудничества индивида и организации. В связи с этим в книге рассматривается также сбалансированная система показателей организации (OBSC). OBSC включает миссию, видение, основные моральные ценности, стратегические факторы успеха, цели, показатели деятельности, задачи организации и ее меры по улучшению, которые соответствуют четырем аспектам ее деятельности. Миссию, видение и основные моральные ценности организации, взятые вместе, я называю ее общими устремлениями. Чтобы обеспечить идеальное «совпадение» между служащим и организацией, следует проводить то, что я называю «встречи для объединения устремлений» (ambition meetings). Это неформальные, добровольные и конфиденциальные встречи служащего с его непосредственным начальником для обсуждения его (служащего) личных устремлений и общих устремлений организации. Такие встречи должны происходить регулярно. Линейный управляющий будет выступать в этом случае в роли доверенного лица и неформального наставника служащего, в то время как специалист по управлению людскими ресурсами — как посредник или помощник. Нужно, чтобы управляющий и служащий ознакомились друг друга со своими PBSC, поскольку это способствует созданию атмосферы доверия. Служащий сам отвечает за свое развитие с использованием PBSC и цикла PDAC и должен сам проявлять инициативу. Он должен стараться как можно более активно использовать как рабочее, так и свободное время. Необходимые условия высокой производительности труда — здоровая обстановка в семье и гармония между работой и частной жизнью. Жизнь в соответствии с принципами PBSC и циклом PDAC предполагает постоянную постановку новых задач и приобретение навыков, необходимых для их выполнения, а это означает, что вы станете получать гораздо больше удовольствия от работы и гораздо лучше проводить свое свободное время. Новая задача управляющих и специалистов по управлению людскими ресурсами состоит в том, чтобы повысить качество жизни служащих путем внедрения PBSC и цикла PDAC, побудить их к этому, чтобы они ставили перед собой все более сложные задачи и

результате получали большее удовольствие от работы и становились более счастливыми. Качество жизни клиентов и их удовлетворенность от этого тоже повысятся. Кроме того, как я уже указывал, руководству и специалистам по управлению людскими ресурсами следует осознать, что здоровая обстановка в семье положительно влияет на производительность труда, и игнорировать этот факт больше невозможно. Их новая задача состоит в том, чтобы побудить служащих применять PBSC (и цикл PDAC) также и дома, чтобы улучшить обстановку в семье, иначе они не смогут полноценно работать.

Важный элемент концепции индивидуальной сбалансированной системы показателей — деловая этика. Компании должны помнить о своей социальной ответственности и заботиться об этике своего поведения, т. е. о том, чтобы их действия соответствовали их принципам и высоким этическим нормам. Поэтому личные и общие устремления должны быть этичными. Эти вопросы обсуждаются в главе 6.

Чтобы воплотить нашу концепцию в жизнь, необходимо объединить OBSC со сбалансированными системами показателей отделов и команд, а также с индивидуальными планами работы служащих и менеджеров на низших уровнях организации. Каждый участник этого



процесса разрабатывает свою собственную PBSC Регулярные встречи управляющего со служащим для обсуждения устремлений необходимо поэтому ввести на всех уровнях организации Служащие должны задуматься над тем, как добиться гармонии между их личными устремлениями и общими устремлениями организации, отдела или команды. Поэтому важно, чтобы было известно, какие специфические внутренние потребности скрываются за поведением людей на всех уровнях и что побуждает их оставаться в данной компании или уходить из нее. Глава 7 и посвящена увязке сбалансированной системы показателей организации с индивидуальными сбалансированными системами показателей

Для того чтобы эффективно управлять талантами и способностями служащих и использовать их в организации, необходимо встроить в процесс управления талантами и индивидуальные сбалансированные системы показателей, и сбалансированные системы показателей организации Это достигается с помощью новой модели управления талантами и его уникального цикла, состоящего из этапов планирования результата, коучинга, оценки и развития талантов, которые рассматриваются в главе 8.

В главе 9 вводится понятие «цикл PBSC в целом», которое призвано облегчить понимание и успешное внедрение всей системы PBSC.

Связь между главой 2 и последующими главами книги иллюстрирует рисунок 1.2.

Часть первая

Индивидуальная
сбалансированная
система показателей
как средство саморазвития,
повышения
личной эффективности
и достижения успехов в жизни

Пока мы можем включать в мировую повестку дня приверженность идеалам и добродетель, полагая, что корпорации и финансовые институты должны стать движущей силой позитивных преобразований, свет в конце туннеля все еще есть. В последнее десятилетие, когда многие компании занимались тем, что я называю «бизнес в обычном понимании», я была частичкой другого, гораздо менее масштабного экономического процесса... Если мы действительно хотим, чтобы бизнес стал движущей силой позитивных социальных преобразований, нам необходима новая парадигма, совершенно новый подход. Компании должны не только не делать зла, но активно делать добро. Лично меня не привлекает «бизнес в обычном понимании» — чем мне действительно интересно заниматься, так это необычным бизнесом.

Анита Роддик,
основательница компании The Body Shop

Концепция индивидуальной сбалансированной системы показателей

Вы — это ваша глубинная сущность. Какова ваша сущность, таковы и вы. Какова ваша воля, таковы и ваши поступки. Каковы ваши поступки, такова ваша судьба.

Брихадараниака Упанишад

Ваша индивидуальная сбалансированная система показателей (PBSC) — это ваша характеристика, составленная вами с помощью самоанализа. Мыслительный процесс и изменение ваших основных установок должны подготовить вас к тому, чтобы вы стали работать гораздо активнее и с большим интересом и увлечением. Разработав свою PBSC, вы поставите перед собой зеркало, и то, что вы в нем видите, позволит вам стать более проактивным, уверенным в себе, способным к обучению и умным. PBSC охватывает личные миссию, видение, ключевые роли, критические факторы успеха, цели, показатели деятельности, задачи и меры по улучшению, соответствующие четырем аспектам деятельности человека: внутреннему, внешнему, аспекту знаний и обучения, а также финансовому. В частности, она отражает те ваши привычки, навыки и поведение, которые способствуют росту вашего благосостояния и помогают вам добиться успеха в обществе. Описывая свои личные устремления (личные миссию, видение и ключевые роли), вы получаете возможность сформулировать свои намерения, предпочтения, идеалы, моральные ценности и стимулы, а также лучше узнать себя. Ралф Уолдо Эмерсон* считал, что *«личные устремления — это тот зародыш, из которого впоследствии развивается все величие»*. Формулируя свои личные устремления, вы получаете о себе более верное представление, открываете свое истинное «я» — это меняет ваше отношение к другим и повышает вашу

* Ралф Уолдо Эмерсон (1803–1882) — американский философ, эссеист, поэт. — *При-*

эмоциональную грамотность. Сформулировав свои личные устремления, вы лучше узнаете себя. *Ведь мы не знаем, что именно нам неизвестно. Более того, мы даже не знаем, что этого не знаем.* Вспомним слова Сократа, жившего в 469—399 гг. до н. э.: *«Единственная истинная мудрость состоит в том, чтобы знать, что ничего не знаешь»*. То же говорил и Конфуций: *«Знать означает знать, что ничего не знаешь. В этом и заключается истинное знание»*. Когда Иисуса Христа распяли на кресте, он сказал: *«Прости им, ибо не ведают, что творят»*. Люди были невежественны. Они не знали себя. Концентрируя свое внимание на том, что у нас в душе, и размышляя над своими поступками в ходе самоанализа, мы все больше узнаем о себе и поэтому можем добиваться лучших результатов. Таким образом мы узнаем правду о себе. *«Хочешь поступить правильно, — говорил Томас Гексли*, — познай истину»*. Вспомним также слова Галилео Галилея: *«Человека ничему нельзя научить; ему можно только помочь открыть это в себе»*. О том, как узнать себя, как помочь себе и другим, рассказывается в этой главе.

Я хотел бы указать на десять причин, по которым мы рекомендуем использовать PBSC. **Первая причина** заключается в том, что PBSC позволяет вам дистанцироваться от своих установок (той системы допущений и убеждений, которая влияет на ваше восприятие мира) и прислушаться к своему внутреннему голосу. Также она позволяет вам исправить свое поведение и построить собственное будущее. Этого можно достичь двумя путями: 1) приспособить внешние обстоятельства к своим личным устремлениям и 2) изменить свое восприятие внешних обстоятельств, с тем чтобы они больше соответствовали вашим личным устремлениям. Обе стратегии являются составляющими PBSC. Практика показала, что если у кого-то есть четкие личные устремления, то он руководствуется ими в своей жизни и в результате действует целенаправленно и решительно. Личные устремления включают совокупность задач, целей и этических норм, которые и придают смысл вашим поступкам. Сформулировав свою PBSC и поразмышляв над ней, используя предложенное нами упражнение на дыхание и молчание, вы разберетесь в своей жизни, лучше узнаете себя, и ваше самосознание повысится. Самосознание — это ваш внутренний голос, который избирательно реагирует на то, что происходит в вашей нервной системе, а также вне вашего организма. Самосознание генерирует энергию и информацию в виде мыслей. Американский психолог Абрахам Маслоу как-то сказал: *«Чтобы изменить человека, необходимо изменить его самосознание»*. Опыт показывает, что индивидуальный коучинг с использованием PBSC позволяет людям получить верное представление о себе и открыть свое истинное «я». Главное, он дает им толчок к самосовершенствованию, позволяет им расширить свой

* Томас Генри Гексли (1825—1895) — английский натуралист и философ.

горизонт и улучшить свое настроение. Сэр Уинстон Черчилль в свое время сказал: *«Настроение — это мелочь, от которой, однако, многое зависит»*. Формулирование своих личных устремлений предполагает поиск своей индивидуальности. А понимание своей индивидуальности — это ключ к действию. Вы научитесь управлять собой, станете более проактивным, дисциплинированным и успешным, будете лучше осознавать свою ответственность за самого себя. Возьмите инициативу в свои руки. Не обвиняйте других в своих неудачах. Используйте PBSC для того, чтобы заниматься самоподготовкой и эффективно управлять собой. Обратитесь к тому, кто вам близок, кому вы доверяете, кто умеет слушать и открыто высказывать свое мнение (например, ваша супруга, начальник, коллега или друг).

Вторая причина использования индивидуальной сбалансированной системы показателей состоит в том, что самопознание и самообучение на основе PBSC позволит вам работать эффективнее, вместо того чтобы работать более напряженно. Разобравшись в себе, своем характере, духовных процессах и побудительных мотивах, мы становимся более креативными. Когда вы разберетесь в своей жизни, лучше узнаете себя или получите о себе более верное представление, ваша способность к обучению повысится. Вы обретете внутреннюю гармонию. Благодаря этому вы сумеете изменить свое поведение и избавиться от дурных привычек. Это изменение поведения индивидуума приведет к такому изменению коллективного поведения, которое мы называем *«преобразования в организации»*. Чтобы компания стала способна к обновлению, ее служащие и управляющие должны стремиться лучше узнать себя. Одно недавно проведенное исследование показало, что у многих европейских управляющих неправильное представление о себе (см. нижеследующую врезку). Сами того не сознавая, они оказывают на работу своих подчиненных и своих компаний огромное деструктивное влияние. По некоторым данным, более половины всех европейских служащих по крайней мере один раз сменили место работы из-за поведения своего начальника, а одной из причин того, что они плохо справляются со своей работой, является неэффективное управление. Неправильное представление управляющих о себе оборачивается большими убытками для компаний. Применение PBSC создает условия для **действенного обучения**. Согласно Питеру Сенге [Senge, 1990], *«реальное обучение схватывает суть того, что означает быть человеком. Благодаря обучению мы заново создаем самих себя. Благодаря обучению мы приобретаем способность делать то, что никогда не умели. Благодаря обучению мы начинаем по-новому воспринимать мир и свое место в нем. Благодаря обучению мы развиваем свои творческие склонности, свою способность быть частью созидательного процесса жизни. Каждый из нас страстно жаждет подобного обучения»*.

Знание себя или представление о самом себе предполагает само-

У многих управляющих неправильное представление о себе

Европейские управляющие считают, что эффективно стимулируют своих служащих и прислушиваются к их мнению. Однако их подчиненные остро ощущают отсутствие интереса к себе и считают, что их стимулируют недостаточно. Это выяснилось в ходе опроса 250 директоров, проведенного Bureau Interview NSS в 2004 г. Опрос выявил огромную разницу между тем, что управляющие думают о себе как о руководителях, и тем, как их оценивают подчиненные. 86% управляющих полагают, что проявляют к своим служащим искренний интерес, но это мнение разделяют только 41% служащих. 84% управляющих довольны тем, как они управляют, и только 42% служащих довольны тем, как ими руководят. Кроме того, 64% управляющих полагают, что эффективно стимулируют своих служащих, но с ними согласны только 31% служащих. 83% управляющих считают, что всегда готовы помочь своим служащим, но только 34% служащих полагают, что это действительно так. И наконец, 66% менеджеров думают, что точно знают, что происходит в их подразделении, но так считают только 32% их подчиненных.

лагающий повышение эмоциональной и духовной грамотности. Этот внутренний процесс начинается с самопознания. Если вы будете постоянно применять PBSC, то ваши знания о себе сделают вас мудрыми. Мы восхищаемся теми, кто добивается наивысших результатов, и считаем, что это — исключение из правил. Но развить свои способности и добиться высоких результатов может каждый, у каждого внутри есть все, что для этого необходимо. Будда говорил, что мы должны победить самих себя. Он сказал: *«Тот, кто тысячу раз победил тысячу армий, — никто по сравнению с тем, кто победил самого себя»*. А Лао-цзы, один из самых почитаемых в Китае философов и мудрецов (р. около 604 г. н.э.), считал, что эффективное лидерство зиждется на самосознании и победе над собой. Он говорил: *«Тот, кто знает людей, проницателен; тот, кто знает себя, умен. Тот, кто одолел других, силен; тот, кто одолел самого себя, могуществен»*. Работать эффективнее означает также правильно распределять нагрузку между левым и правым полушариями своего мозга. Этого вы тоже сможете добиться с помощью PBSC (включающей рассматриваемые ниже упражнения на дыхание и молчание и цикл PDAC). В то время как левое полушарие нашего мозга отвечает главным образом за анализ, логическое мышление и вычисления, правое полушарие отвечает за интуицию и синтез. У многих баланс между левым и правым полушариями мозга отсутствует. Большинство пользуются только левым полушарием и не используют огромные возможности правого, не повышают свой интеллект, не могут комплексно подойти к решению наиболее сложных проблем.

Личные миссия, видение и основные роли тесно связаны с работой правого полушария мозга, в то время как личные цели, показатели деятельности, задачи и меры по улучшению в рамках PBSC — с работой его левого полушария. Способы согласования поведения с лич-

станете принимать решения, руководствуясь своей интуицией, и сможете тогда эффективнее использовать правое полушарие мозга. Научкой уже доказано, что наибольших успехов обычно добиваются те высшие управляющие, которые доверяют своей интуиции и руководствуются ею при принятии решений

Третья причина необходимости использования PBSC состоит в том, что приведение вашего поведения в соответствие с вашими устремлениями позволит вам обрести внутренний покой, тратить меньше сил и научиться прислушиваться к своему внутреннему голосу — все это увеличит вашу харизму. Те, кто этого добился, пользуются уважением и доверием окружающих. Достигнув подобного внутреннего состояния, вы сможете сделать так, чтобы окружающие вас люди были преданы своему делу и отдавали ему все свои силы и энергию. В данной книге я предлагаю комплексное упражнение на дыхание и молчание, которое поможет вам полностью сосредоточиться на том, что творится у вас в душе, обрести контроль над своим сознанием и глубоко задуматься. Фактически, оно активно тренирует правое полушарие вашего мозга и стимулирует его работу. Генри Форд когда-то сказал: *«Думать — самая тяжелая работа; вот почему, наверное, так мало желающих ею заниматься»*

Четвертая причина, по которой следует использовать PBSC, заключается в том, что при наличии гармонии между интересами отдельных служащих (личными устремлениями) и интересами организации (общими устремлениями) служащие более самоотверженно работают на благо своей организации. Главное здесь во внутренней мотивации, при наличии которой человек всегда работает с удовольствием. Личные и общие устремления формулируются одновременно. Когда мы спрашиваем себя, чего хотим для своей организации и куда хотим прийти все вместе, то задаемся и вопросом о том, чего мы хотим добиться для самих себя и при каких условиях интересы служащих могли бы совпасть с интересами организации. PBSC дает возможность уменьшить разрыв между работой и частной жизнью. Сегодня все больше служащих рассчитывают на то, что их работа позволит им удовлетворить их потребности в отдыхе и развлечениях и найти новых друзей, и смотрят на своих сослуживцев как на членов своей семьи. Согласно Роджеру Эвансу и Питеру Расселу [Evans, Russell, 1991], *«в настоящее время назрела необходимость в таком переобучении управляющих компаниями, которое восстановит их связь с нормальной жизнью. Всегда существовала огромная разница между тем, как люди относятся к коллегам по работе, и тем, как они относятся к друзьям и родственникам. Общаясь с последними, мы считаем дружбу, терпимость и т. д. вовсе не сентиментами и „мягкой“ ерундой, а скорее тем, что необходимо для налаживания нормальных отношений. Но что нам мешает распространить этот подход и на наших деловых знакомых? В настоящее время разница*

Пятая причина встроив PBSC в процесс обучения в организации и объединив ее со сбалансированной системой показателей организации (OBSC), мы сможем повысить эффективность управления талантами и добиться того, чтобы служащие постоянно ставили перед собой новые задачи и приобретали необходимые для их решения навыки. Благодаря этому управление повышением квалификации служащих в вашей организации не превратится в какую-то фикцию, как это нередко случается сегодня во многих компаниях. Встроив PBSC в этот процесс, вы сможете эффективно управлять талантами в своей организации и повысить роль служащих в ней. Основатель компании Sony Акито Морита, который относился к своим служащим как к членам своей семьи, говорил: *«Успешной компанию делают не машины и компьютеры, а люди. Поэтому ни одна теория или план не принесет компании такого успеха, который могут принести ей ее служащие»*.

Шестая причина, по которой стоит использовать PBSC, состоит в том, что она стимулирует обучение в команде. Если люди делятся друг с другом своими личными устремлениями, то они начинают лучше понимать и больше ценить друг друга. Как показывает опыт, это способствует росту уважения и взаимного доверия. Результатом постоянного применения PBSC является такой «образ жизни», характерной чертой которого является свобода. Гэри Джекобс* [Jacobs, 1998] отмечал, что *«человек сам себя дисциплинирует, только когда чувствует себя свободным, и только самодисциплина может обеспечить настоящее развитие личности. ..Предоставление человеку свободы деятельности в новой сфере поощряет его к тому, чтобы проявить себя и в других сферах. Свобода предполагает и усиливает ответственность. Если предоставить человеку свободу действий, то он сможет и захочет взять на себя ответственность»*.

Седьмая причина — возможность эффективно использовать свое время и научиться им управлять, делая то и тогда, что и когда было запланировано. PBSC — это план мероприятий по достижению ваших важнейших личных целей, отражающий ваши приоритеты. Она поможет вам стать хозяином своего времени. Вы сумеете его рационально организовать. Если случится что-то неприятное или кто-то попытается сбить вас с вашего курса, то вы быстро вернетесь на выбранный вами путь, зная, что двигаетесь в направлении, определенном в вашей PBSC.

Восьмая причина — возможность избавить служащих от страха, введя в практику обсуждение служащими своих устремлений с управляющими. Служащие должны периодически добровольно и конфиденциально обсуждать с их начальниками свои PBSC и общие устремления организации. В этом случае роль доверенного лица служащего

* Гэри Джекобс — американский политик и ученый, эксперт по вопросам управления компаниями — *Пятьдесят лет назад...*

будет играть соответствующий линейный менеджер. Служащие будут знать, что с ними считаются, их ценят, поскольку видят в них людей. Благодаря этому в компании воцарится атмосфера доверия и взаимного уважения, столь необходимая для творчества и роста.

Девятая причина — возможность уменьшить стрессы и предотвратить физическое и нервное истощение служащих путем увязки их личных устремлений с общими устремлениями организации. В этом поможет предложенное нами упражнение на дыхание и молчание. Международная организация труда определяет переживаемый человеком в организации стресс как *«вредную физическую и эмоциональную реакцию, возникающую, когда предъявляемые к работникам требования не соответствуют их способностям, возможностям или потребностям»*. Физическое и нервное истощение — это физическая, умственная и эмоциональная реакция на постоянный сильный стресс. Физическое и нервное истощение порождает чувства безнадежности и собственного бессилия, недовольство, цинизм, обиду и предчувствие неудачи, является причиной застоя и снижения производительности труда. Исследования показали, что если у служащих сложные или напряженные отношения с управляющим или коллегами, то они испытывают сильный стресс. Упражнение на дыхание и молчание зарядит вас энергией и позволит вам отдохнуть, успокоиться, избавиться от стресса и избежать физического и нервного истощения. Как показывает опыт, интерес к работе и гармоничные трудовые отношения, являющиеся результатом применения метода PBSC, также уменьшают стресс и предотвращают физическое и нервное истощение. Ведь служащие работают с увлечением только тогда, когда во что-то верят, когда им интересно и когда они могут чему-то научиться. Специалисты из UCL (Англия), занимающиеся общественным здравоохранением, обнаружили, что хорошее настроение уменьшает риск возникновения сердечно-сосудистых заболеваний и снижает содержание в крови веществ, вызывающих стресс.

Десятая причина состоит в том, что PBSC дает возможность правильно выбрать кандидата на ту или иную должность. PBSC позволяет обеспечить соответствие способностей и мотивации кандидатов должностным требованиям и общим устремлениям организации. Личные устремления кандидата характеризуют его гораздо полнее, чем его резюме. Бывает, что кандидат вполне подходит для данной работы по своей биографии, но его личные устремления идут вразрез с общими, и это не позволит ему успешно работать. А если личные устремления кандидата не будут противоречить предъявляемым к нему должностным требованиям, то это позволит также повысить удовлетворенность клиентов. Какое значение правильный подбор персонала имеет для повышения квалификации служащих и успешной работы организации, хорошо показывает следующая цитата из книги Акито Мориты «Made in Japan» («Сделано в Японии»): *«В конечном счете, ваша компания и*

мулировать этот тезис еще острее, судьба вашей компании фактически находится в руках того, кто пришел в вашу компанию последним».

Поэтому не тратьте больше понапрасну свое время и не пытайтесь совершенствовать себя и свою организацию традиционными и малоэффективными методами. Вместо того чтобы жаловаться, внедрите у себя систему PBSC с ее огромными возможностями личного роста и улучшения атмосферы в организации.

Десять причин, по которым нужно использовать индивидуальную сбалансированную систему показателей

1. PBSC создает условия для самостоятельного коучинга и управления собственной жизнью, которые обеспечат ваше максимальное развитие и в результате которых вы будете постоянно ставить перед собой новые задачи на работе и в частной жизни; научившись дистанцироваться от своих установок и прислушиваться к своему внутреннему голосу, вы выявите свои сильные стороны, таланты и личные цели и на этой основе сами построите свое будущее и определите свою судьбу.
2. PBSC способствует самообучению и более эффективной работе; разработав свою PBSC, вы лучше узнаете себя, составите о себе более правильное представление — это улучшит вашу способность к обучению и самообучению, а также повысит вашу креативность. Ниже будет показано, как важно иметь правильное представление о себе.
3. PBSC побуждает к этичному поведению; приведя свое поведение в соответствие со своими личными устремлениями, вы обретете внутренний покой и повысите свой авторитет, а также будете стараться никогда не поступаться своей совестью. Предлагаемое нами упражнение на дыхание и молчание поможет вам сконцентрироваться на том, что происходит у вас в душе, и контролировать свое сознание.
4. Применение PBSC приводит к тому, что служащие получают больше удовольствия от работы; увязав свои личные устремления с общими, вы ощутите свою внутреннюю причастность к тому, что происходит у вас на работе, и ваши отношения с сослуживцами станут более сердечными. Благодаря PBSC уменьшается разрыв между жизнью компании и частной жизнью ее сотрудников.
5. PBSC способствует эффективному управлению талантами; интеграция PBSC в систему оценки деятельности инициирует постоянный процесс управления талантами, процесс, связанный с постановкой все новых и новых задач и приобретением навыков, необходимых для их решения.
6. PBSC активизирует обучение в команде; если люди рассказывают друг другу о своих личных устремлениях, они лучше узнают и начинают больше ценить друг друга, что способствует укреплению взаимного доверия и уважения.
7. Благодаря PBSC вы можете научиться рационально использовать свое время и эффективно им управлять.
8. PBSC создает условия для вытеснения страха; это философия, которая позволяет развеять все опасения служащих и дает им возможность полностью реализовать свой потенциал, включая творческие способности.
9. Применение PBSC способствует сокращению стрессов и предотвращению физического и нервного истощения служащих.
10. В результате использования PBSC совершенствуется подбор кадров; личные устремления кандидата на ту или иную должность не должны идти вразрез с общими устремлениями организации и предъявляемыми к нему должностными требованиями.

PBSC позволяет вам заново сформулировать свои устремления, цели, принципы, нормы и моральные ценности, а затем ознакомить с ними тех, чье мнение для вас важно. Согласно Питеру Сенге, если организация учитывает личные устремления своих служащих, то из поработившей их машины она превращается в механизм их самореализации. По словам Сенге, управляющие обычно считают, что если поощрять служащих к тому, чтобы они формулировали и выражали свои личные устремления, то это вызовет анархию и хаос в организации. Однако опыт показывает, что эти опасения абсолютно беспочвенны и что большинство служащих искренне желают согласовать свои личные устремления с устремлениями организации. Стивен Кови всегда выступает за подход «изнутри наружу». Он подчеркивает, что исходным пунктом всегда должны быть вы сами. Если вы хотите улучшить свои взаимоотношения с другими, то начните с себя. Если вы хотите достичь чего-то в мире, то сначала добейтесь успехов в своей частной жизни. Прежде чем обещать что-то другим, научитесь не изменять себе. Согласно Кови, существует естественный процесс обучения, который приводит сначала к осознанию своей независимости, а затем — к осознанию взаимной зависимости.

Элементы PBSC можно разделить на четыре группы, соответствующие четырем аспектам деятельности. Этими аспектами, которые имеют огромное значение для вашего личностного роста, благополучия и успеха в обществе, являются:

- 1) **внутренний**: ваше физическое здоровье и душевное состояние. Как вы следите за ними, чтобы оставаться полезным для себя и других? Каким образом вы сохраняете хорошее самочувствие на работе и дома?
- 2) **внешний**: ваши отношения с супругой (супругом), родителями, детьми, друзьями, работодателем, коллегами и другими людьми. Каким они вас видят?
- 3) **знания и обучение**: ваши навыки и способность к обучению. Как вы учитесь и каким образом вы сможете добиваться успехов и в будущем?
- 4) **финансовый**: финансовая стабильность. Насколько вы способны удовлетворять свои финансовые потребности?

Эти четыре основных аспекта вы должны обязательно учитывать, формулируя свои личные миссию, видение и ключевые роли, т. е. формулируя свои личные устремления. Эти аспекты и личные критические факторы успеха вместе образуют мостик между вашими личными долгосрочными устремлениями, с одной стороны, и вашими краткосрочными личными целями, показателями деятельности, задачами и мерами по улучшению — с другой. Они являются связующим звеном между вашими устремлениями и действиями (см. рис. 2.1). Вель уст-

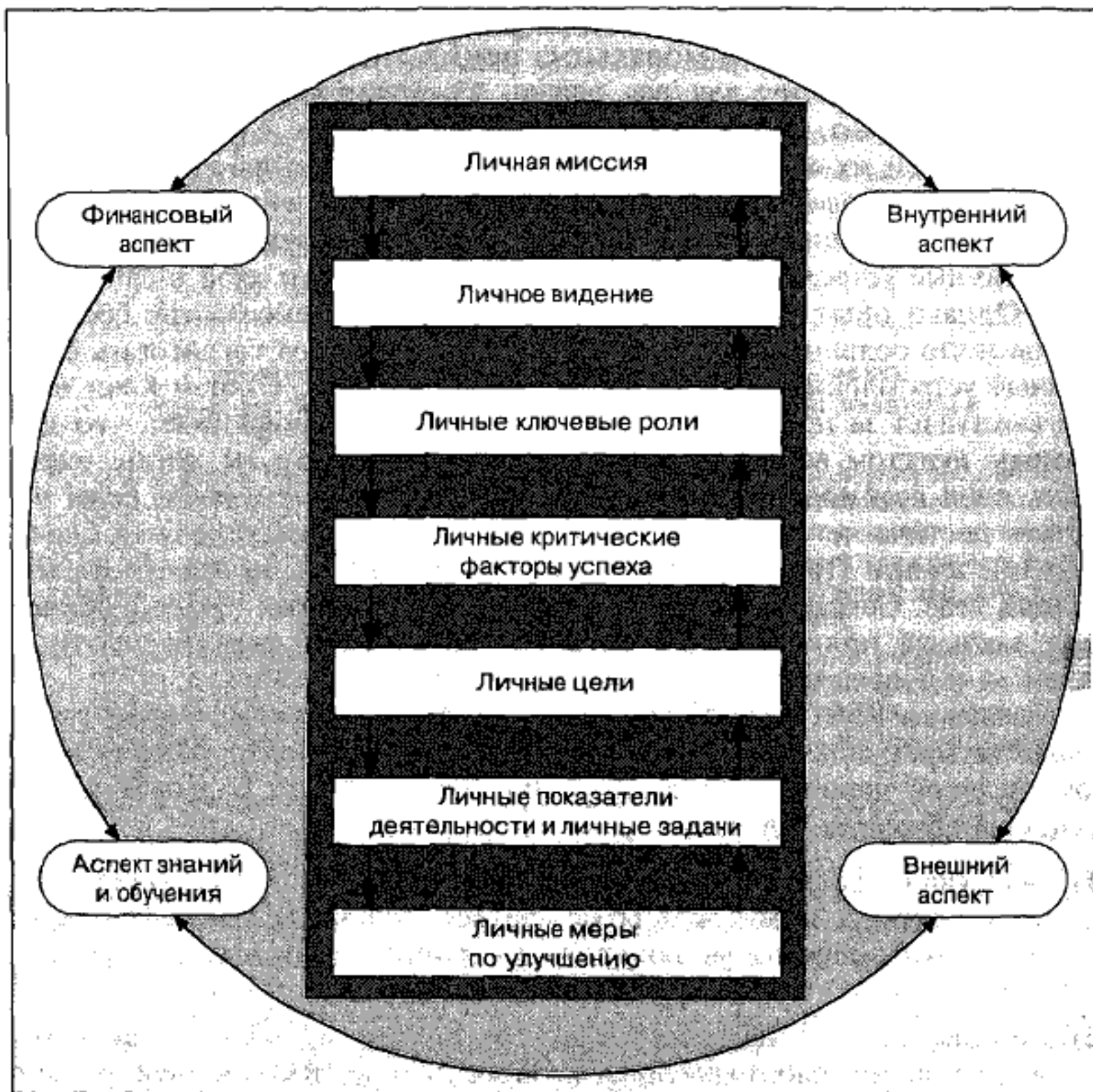


Рисунок 2.1. Модель индивидуальной системы сбалансированных показателей [Rampersad, 2003a]

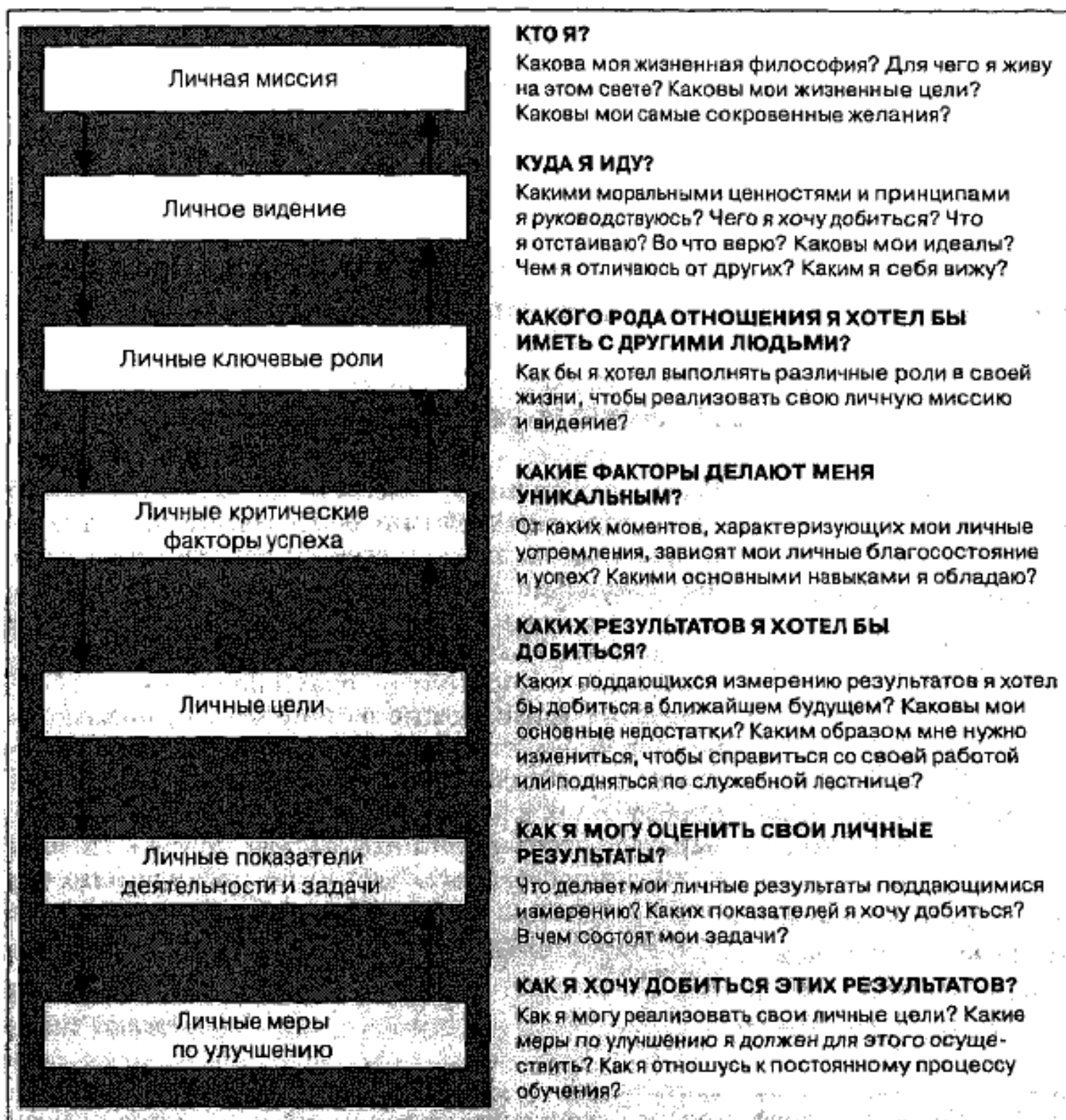
ремления, не подкрепленные действиями, — это химера. Чтобы воплотить свои устремления в жизнь, вам нужна энергия. Регулярно подзаряжаться энергией вы сможете, выполняя предлагаемое нами на с. 43–44 упражнение на дыхание и молчание.

Разрабатывая свою PBSC, вы должны будете задать себе вопросы, которые представлены на рисунке 2.2.

PBSC можно представить в виде следующей формулы:

PBSC = личная миссия + личное видение + личные ключевые роли + личные критические факторы успеха + личные цели + личные показатели деятельности + личные задачи + личные меры по улучшению (в разрезе четырех аспектов деятельности: внутреннего, внешнего, знаний и обучения и финансового)

Соотношение между всеми этими элементами показано на рисунке 2.3. Далее мы подробно остановимся на каждом элементе этой формулы, но вначале — несколько слов о личных устремлениях (personal ambition), объединяющих сразу три ее элемента.



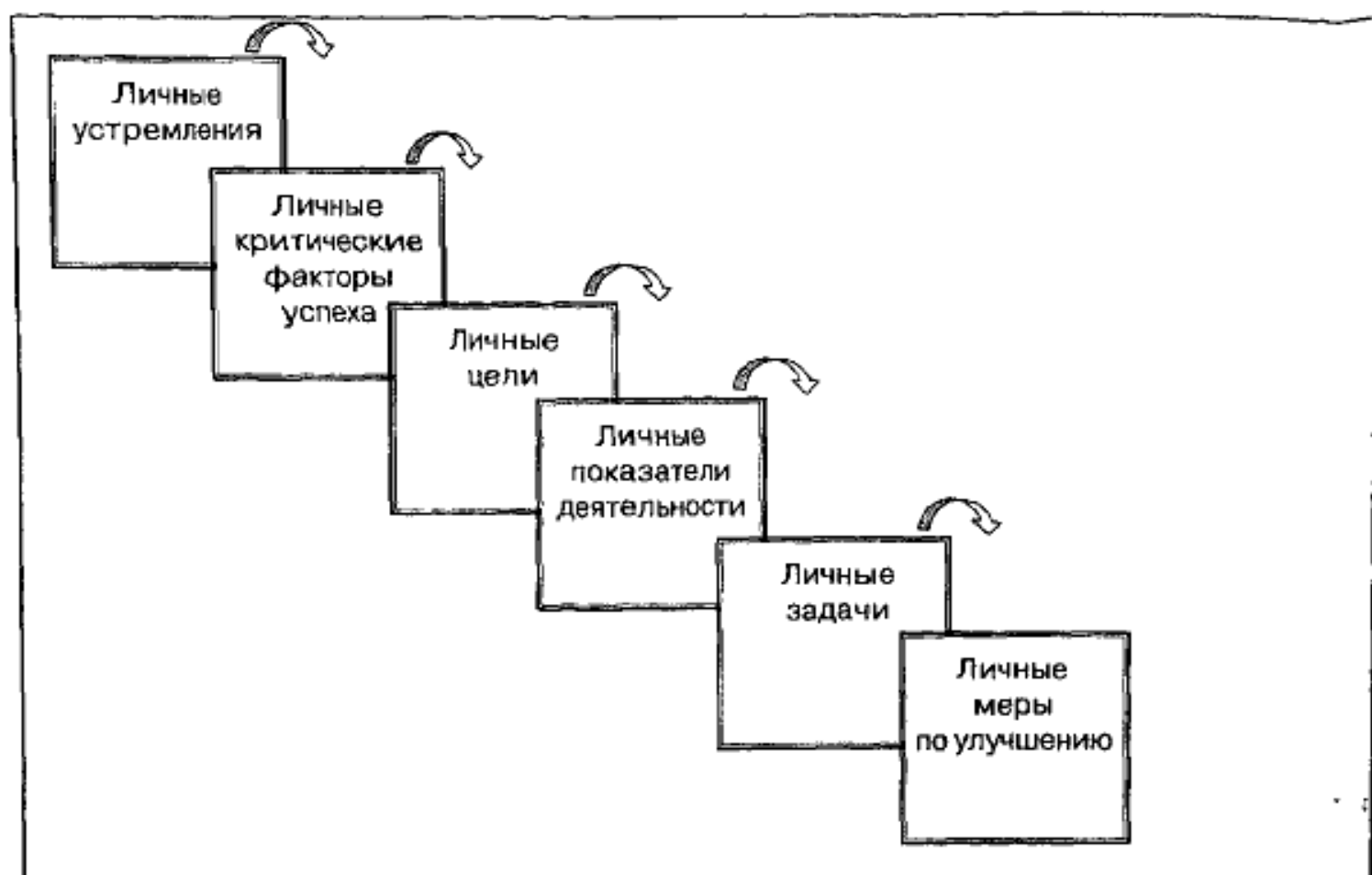


Рисунок 2.3. Связь между элементами PBSC

2.1. Личные устремления

Развитая интуиция — весьма эффективный способ узнать что-то немедленно, способ быстрый и точный. В предстоящую эпоху сюрпризов, осложнений и быстрых изменений интуитивные способности будут цениться все больше и больше. Компаниям завтрашнего дня потребуются управляющие нового поколения, владеющие подобными методами принятия решений. Успешные управляющие обычно меньше полагаются на сбор информации и больше — на свое чутье. Если решение необходимо принять как можно быстрее или проблема так сложна, что всю необходимую информацию получить просто невозможно, то управляющий, у которого есть чутье, будет иметь преимущество над тем, у которого его нет. А в быстро меняющемся, сложном мире будущего такие ситуации будут возникать все чаще.

*Уэстон Эгор**

* Уэстон Эгор — профессор Техасского университета (г. Эль-Пасо), автор нескольких книг по интуитивному принятию решений (в том числе см.: [Адорн, 1999]) —

Чтобы добиться большого успеха в жизни, вы должны разработать свое заявление о личных устремлениях. И тогда вы обязательно добьетесь успеха. Прекрасное исполнение всегда приманивает к себе удачу. Постоянно помните о своих личных устремлениях, о целях, которые вы мечтаете реализовать. Личные устремления — это просто совокупность руководящих принципов, ясно говорящих о том, кто вы, куда идете, куда хотите прийти и т.д., и воплощающих ваши моральные ценности. Это ваш персональный маяк, не позволяющий вам сбиться с курса и забыть о своей мечте. Я определяю личные устремления (personal ambitions) как то, что состоит из личных миссии, видения и ключевых ролей.

Личная миссия

Ваше заявление о личной миссии (personal mission) должно отражать вашу жизненную философию и основные жизненные цели, показывая, кто вы, для чего пришли в этот мир, чего хотите добиться и каковы ваши самые сокровенные желания.

«Кто я?» — это вопрос об индивидуальности. Он инициирует ваш анализ собственной личности (того уникального положения, которое вы хотите занять) и ваше движение по пути самопознания. Греческий философ Сократ учил: *«Непознанная жизнь не стоит того, чтобы быть прожитой»*; *«Если вы живете, не познавая жизнь, то вряд ли это можно назвать жизнью»*. Абрахам Маслоу отмечал [Maslow, 1970]: *«Иногда мы прислушиваемся к своему „я“, или к своей интуиции. Тогда мы позволяем своему «я» проявиться. Большинство из нас прислушиваются не к себе, а к перебивающим наш внутренний голос голосам других. Вы обнаружите, что все знания содержатся в самой жизни»*. Хочу также напомнить слова Иисуса Христа: *«Царство Божье внутри вас»*. Об этом говорит и Свами Вивекананда: *«Царство Небесное внутри нас. И Бог в нас. Познайте себя. В этом свобода. Вот настоящая набожность»*. Вдохновленный этими словами, Махатма Ганди призывал: *«Каждый должен прислушиваться к голосу своей совести, быть своим собственным учителем и искать царство Божье внутри себя. Того, кто будет так поступать, не унижит никакая власть»*. Миссия Будды состояла в том, чтобы положить конец людским страданиям. Он обнаружил, что страдания коренятся не в мире, а в душе человека: *«Ваша задача состоит в том, чтобы открыть свой мир и затем предаться ему всем сердцем»*. Когда вы разберетесь в самом себе и узнаете, кто вы на самом деле (какова ваша личная миссия), то обнаружите, что можно сделать для того, чтобы сбылись все ваши мечты (ваше личное видение). Когда вы лучше поймете, кто вы, вам будет легче направить свою энергию в правильном направлении с помощью вашей мечты, мечты, которая стоит того, чтобы потратить силы на ее воплощение.

Согласно Дипаку Чопре [Chopra, 1995], один из духовных законов успеха — закон дхармы. Слово «дхарма» на санскрите означает «цель

1. Вы пришли на эту землю, чтобы открыть свое истинное «я», чтобы обнаружить, что это «я» духовно. Оно оставляет в прошлом ваше эго. Идите и ищите его.
2. Вы обладаете уникальными, только вам присущими талантами. Вы должны их обнаружить.
3. Используйте эти таланты на благо человечества.

Билл Джордж сказал по поводу эго следующее: *«Одна из наших задач — найти способ избавиться от эгоцентризма, и прежде всего от него должны избавиться главные исполнительные директора. У всех, кто возглавляет крупные организации, мощное эго. И это относится не только к управляющим компаниями, но и к конгрессменам, врачам, юристам и другим»*

Личное видение

В своем заявлении о личном видении (personal vision) вы должны описать, как намерены реализовать свою миссию, свою долгосрочную мечту. Согласно Уолту Диснею, *«все мечты сбываются, если только у нас хватит духа претворить их в жизнь»*. Генри Дейвид Торо сказал: *«Если вы настойчиво стремитесь к осуществлению своей мечты и пытаетесь жить жизнью, которую себе вообразили, то добьетесь успеха, невозможного, если идти обычным путем»*. Ваше личное видение показывает, куда вы хотите прийти, какими моральными ценностями и принципами руководствуетесь, за что выступаете, чего хотите добиться в жизни, какими качествами хотели бы обладать, где и кем хотели бы работать. Уильям Шекспир писал: *«Мы знаем, кто мы, но не знаем, кем могли бы стать»*. Наше видение служит нам тем этическим компасом, который и придает смысл нашей жизни. Это четкое выражение наших внутренних желаний в разрезе всех четырех упомянутых выше аспектов деятельности. Важную роль здесь играют внутренний голос и глубинные убеждения относительно того, какой должна быть жизнь. Ваше личное видение должно побуждать вас целенаправленно прилагать усилия и принимать конкретные меры по его реализации. Оно задает направление ваших усилий.

Согласно священным индуистским текстам, которые называются «Веды», личное видение связано с самопознанием. В буддизме мудрость определяется через понятие «видение». Мудр тот, кто ясно понимает природу бытия и место людей в этом бытии. Антоним мудрости — невежество. На санскрите невежество (*авидия*) означает «близорукость». По-тибетски невежество, или неведение, называется *мариг-па* (буквально — глупость). Согласно восточной философии, провидцы мудры (обладают знаниями), а те, у кого нет личного видения, слепы и невежественны (глупы). Невежественны и те, кто обладает неверным личным видением и в результате совершает нелепые, бесполезные поступки,

Ваши миссия и видение связаны с вашими внутренними потребностями и мотивами, а также с вашими самосознанием, воображением и совестью. С помощью своей совести вы «соприкасаетесь» со своими принципами, свою приверженность которым вы выражаете с помощью своих личных талантов. Благодаря этому вы можете задавать своей жизни какое-то направление. Ваши миссия и видение должны быть сформулированы таким образом, чтобы у вас возникла необходимость задуматься над своей жизнью и тем, что вы затеваете. Согласно Стивену Кови, чтобы понять свои личные устремления, нужно ответить на два вопроса: «Что бы вы хотели, чтобы было написано на вашей надгробной плите?» и «Какую память по себе вы хотели бы оставить после смерти?». Другими словами, что бы вы хотели, чтобы люди говорили о вас после вашей смерти, и что бы вы хотели успеть изменить при жизни? В таблице 2.1 приведены важнейшие, хотя на первый взгляд и простые вопросы, которые вы должны будете себе задать. Это — вопросы о *бытии и становлении*.

Таблица 2.1. Вопросы, которые вы должны себе задать при формулировании своих личных миссии и видения [Rampersad, 2003a]

Личная миссия (бытие)	Личное видение (становление)
Кто я?	Куда я иду?
Какова моя жизненная философия?	Какими моральными ценностями и принципами я руководствуюсь?
Для чего я пришел в этот мир?	Реализации чего я хочу способствовать?
Каковы мои жизненные цели?	Чего я хочу добиться?
Для чего я живу?	Каковы мои долгосрочные цели?
Каковы мои самые сокровенные желания?	Каков мой идеал?
Почему я делаю то, что делаю?	Что я отстаиваю?
Какими уникальными талантами я обладаю?	Во что я верю?
Каково мое нынешнее положение?	Какой вклад в развитие общества я хочу внести?
Что я о себе думаю?	Как бы я хотел проявить себя в обществе?
Что мне доставляет наибольшее удовольствие?	Каким я себя вижу и как себя оцениваю?
	Как я отношусь к другим?

Личные ключевые роли

Ваши личные ключевые роли (personal key roles) — это разнообразные основные роли, которые вы хотели бы играть в своей жизни, чтобы реализовать свои личные миссию и видение. Какие отношения вы хотели бы иметь со своими коллегами, друзьями, родственниками, соседями и другими людьми? Сформулировав свои ключевые роли, вы также лучше узнаете себя, что, в свою очередь, повысит вашу способ-

Согласно Стивену Кови [Covey, 1993; 2004], ваши личные устремления (личная миссия, личное видение, личные ключевые роли) — это ша собственная конституция, лежащая в основе вашей жизни и поведения. Также они определяют ваши решения в отношении того, что вы хотите добиться и что хотите сделать. Они отражают ваши внутренние потребности и мотивы, а также ваше самосознание, силу воображения и совесть. Г. П. Гупта считал, что «*сознание — это „внутренний аспект жизни“*. Оно состоит из двух элементов: 1) осознания себя вещей и 2) сил, в том числе силы сознания. Первое, что необходимо, — по осознание: вы должны правильно осознавать вещи, видеть их такими, какие они есть. Но одного осознания мало. Должны быть еще Воля Сила, которые делают сознание действенным... Если вы меняете свое знание, то для вас меняется весь мир... Учитывая роль сознания, управление должно быть направлено „изнутри наружу“».

Признаки правильно составленного заявления личных устремлениях

Заявления о личных устремлениях составлены правильно, если они соответствуют следующим критериям:

личная миссия касается бытия, а личное видение — становления; учитываются четыре аспекта деятельности человека (внешний, внутренний, знаний и обучения и финансовый);

особо подчеркивается значение альтруизма, который всегда является лучшим способом поведения. Свами Вивекананда сказал: «*Альтруизм окунается. Только у людей не хватает терпения на то, чтобы к нему привыкнуть... К тому же альтруизм полезен для здоровья*». Служение другим позволяет ощутить чистую радость самопожертвования. Ничто не имеет такой ценности, как возможность служить другим;

личные устремления специфичны для каждого человека и отражают также его этические нормы, навыки, принципы и моральные ценности, например принципиальность, надежность, верность, доброжелательность, преданность, откровенность, умение работать в команде и др. В удачно составленных заявлениях о личной миссии нередко фигурирует такое понятие, как принципиальность, которая предполагает стремление жить в соответствии со своей внутренней правдой;

заявление о личной миссии должно быть коротким, понятным, простым, относящимся к настоящему времени, конкретным и таким, чтобы его можно было использовать в качестве руководящих указаний;

личные миссия и видение уникальны для каждого человека и от-

- личные миссия и видение должны излагаться позитивно и иметь долгосрочный характер. Миссия вообще не привязана ко времени. Видение же рассчитано на определенный период (лет на десять);
- личные миссия и видение формулируются в настоящем времени;
- заявление о личном видении должно устанавливать масштабные цели и вдохновлять человека на новые достижения. Оно определяет направление его личных инициатив и творческих усилий и позволяет ему сконцентрировать свои силы и энергию. Оно должно побуждать целенаправленно прилагать усилия по его реализации. Ведь если у человека не хватает энергии, чтобы действовать, тот факт, что у него есть видение, теряет всякое значение. Приводимое ниже упражнение на дыхание и молчание позволит вам зарядиться необходимой энергией;
- заявление о личном видении — это директивный документ, которым надо руководствоваться в повседневной деятельности для приближения лучшего будущего;
- заявление о личном видении показывает, каким образом человек хочет проявить себя в обществе;
- личное видение должно быть основано на самопознании, правильном представлении о себе, согласии с самим собой и самосовершенствовании; его разработка требует позитивного восприятия себя и других. Главное, что мешает нам правильно сформулировать личную миссию и видение, — это наше мышление. Обычно мы о себе не думаем и зависим от нашего умонастроения — вот почему я предлагаю здесь чрезвычайно полезное комплексное упражнение на дыхание и молчание;
- личные устремления должны касаться как работы, так и частной жизни. Их можно сделать наглядными с помощью рисунка или метафоры.

2.2. Комплексное упражнение на дыхание и молчание

Легче всего жить жизнью, полной внутреннего покоя, гармоничной и избавленной от стрессов.

*Норман Винсент Пил**

Сосредоточившись на своих мыслях с помощью упражнения на дыхание и молчание, вы сможете разобраться в себе и дистанцироваться

* Норман Винсент Пил — американский священник, автор книг о позитивном мыш-

г своих установок. С помощью этого упражнения вы научитесь смотреть на мир новыми глазами и замечать, что происходит внутри вас. Благодаря ему вы узнаете, какое место занимаете в жизни. Формулируя свои личные устремления, вы сможете также дистанцироваться от тех своих косных установок, которые сдерживают вашу креативность. Вы получите возможность создавать свое будущее и откроете свое предназначение. Ведь только узнав себя, вы сможете обнаружить свои таланты, сформулировать свои личные цели, а затем поставить их на службу себе и другим. Вивекананда сказал *«Величайшие возможности дает сила мысли. Мысль создает наше тело. Мы можем стать кем захотим. Чистые и возвышенные мысли нас очищают»*. Как чит Будда, *«мы — это то, что мы думаем. Мы создаем мир»*. Поэтому важно прислушиваться к своему внутреннему голосу, который говорит вам, что для вас лучше и как вы можете управлять своими духовными процессами. Здесь действует важное правило: слушайте себя эффективно, доверяйте своему внутреннему голосу и подчиняйтесь ему. Тогда вы будете действовать, исходя из своих убеждений. Селараджан Есудиан, индийский гуру йоги, говорит по этому поводу следующее [Yesudian, 1991]: *«Возьмите себе за правило постоянно концентрировать свое внимание на том, что у вас внутри, и анализировать то, что у вас внутри. Тогда вы построите свой дом на устойчивой почве, а не на зыбучем песке. Глядя с безопасных высот своего сердца, вы можете наблюдать собственное развитие, свой рост и расширение своего сознания, не теряя при этом внутреннего покоя. Так вы сумеете понять и принять любую ситуацию, в которой окажетесь, и каждый этап развития, через который пройдете»*.

Упражнение на дыхание и молчание поможет вам направить свое внимание внутрь и обрести контроль над своим сознанием. Оно поможет вам установить равновесие между левым и правым полушариями вашего мозга. Дыхание и мышление взаимосвязаны. Контроль над дыханием дает контроль над мышлением, и наоборот. Дыхание объединяет тело и душу. Согласно Шри Шри Рави Шанкару [Sri Sri Ravi Shankar, 1999], дыхание — это связующая цепочка между телом, мышлением и эмоциями. Каждая эмоция предполагает определенный способ мышления; когда вы сосредоточитесь на своем мышлении, то обнаружите, что ваши мысли и эмоции стихают. Дыхание играет важную роль и потому, что вытесняет гнев из ваших мыслей и тела. Благодаря дыхательному упражнению ваше дыхание становится более глубоким, регулярным и медленным, и это оказывает на вас благотворное влияние. Кроме того, дыхание и релаксация взаимосвязаны. Правильное дыхание является условием хорошего физического и психического здоровья. Ведь когда мы дышим, то вбираем в себя кислород и тонкую энергию материальной жизни. Большинство людей дышит быстро, неровно, поверхностно, наполняя свои легкие только на одну треть. Результатом дефицита жизненной энергии является шоканг, который

энергетики, духота, вялость. Прилив жизненной энергии делает вас бодрым, сильным и спокойным, ваше настроение улучшается, вы избавляетесь от стресса. Жизненная энергия необходима вам для того, чтобы воплотить свои личные устремления в жизнь.

Упражнение на молчание связано с *медитацией*. В Библии сказано: «Молчи и узнай, что я есмь Бог». Этого можно достичь только с помощью медитации. Молчание — синоним медитации. Молчание — самый эффективный способ общения. У тех, кто живет на Западе, всегда было искаженное представление о медитации. В этом отношении они были невежественны и слепы. Медитация — это состояние просветления и прямого восприятия своего духа. Медитация предполагает обострение и *лучшее восприятие вашего духа*. Согласно Будде, дух — это чувства, наблюдения, *мысли и чувственное осознание*. Во время медитации ваш дух получает возможность успокоиться и расслабиться, развить сознание и помочь вам действовать более эффективно. От вашего духа во многом зависит то, как вы поступаете и в каком душевном состоянии находитесь. Медитация предполагает повторное открытие естественного состояния сознания и создает реальные условия для вашего самопознания. Медитация означает не концентрацию, а глубокое расслабление, освобождение, покой, высокое самосознание, духовную силу, умиротворенность, наслаждение и удовлетворение. Концентрация — это результат медитации. Ваша увеличившаяся духовная сила и самосознание, а также душевная умиротворенность позволяют вам лучше сосредоточиться. Более спокойное душевное состояние позволяет вам мыслить более четко — в результате ваша креативность возрастает, ваша энергия расходуется более экономно, а ваше восприятие реальности становится более целостным. Все это действительно необходимо вам для того, чтобы эффективно использовать свою PBSC. Существуют и другие преимущества медитации, связанные с более спокойным душевным состоянием, например снижение кровяного давления и сердцебиения, уменьшение стресса и боли и т.д. У каждого есть свои моральные ценности. Из-за стресса и напряжения мы о них забываем. Медитация позволяет их заново обнаружить. Кроме того, по некоторым данным, люди, которые регулярно медитируют, живут дольше других.

Медитация позволяет взглянуть на мир «через очки» наших мыслей. Она помогает заметить и принять наши мысли и чувства. Медитируя, позвольте своим мыслям, в том числе мыслям о ваших индивидуальных устремлениях, о том, кто вы, к чему стремитесь и т.д., свободно возникать и исчезать. Этот процесс позволит вам легче ответить на вопросы, касающиеся ваших устремлений, поэтому вам будет легче составить свое заявление об устремлениях. Вы услышите свой внутренний голос и откроете истину о себе и своей жизни. Чтобы сформулировать свои личные устремления, вы должны в первую очередь прислушаться к своему внутреннему голосу. Задайте ему для на-

и пару зондирующих вопросов, которые мы обсудим далее в этой главе. Хотя этот голос и существует в каждом из нас, обычно мы его слышим, поскольку: 1) большинство из нас слишком сосредоточено на внешнем мире и 2) внутренний голос тонет в окружающем нас шуме. Чтобы услышать свой внутренний голос, необходимо настроить себя на ту же волну, на которой с вами общается ваш дух.

Мозговые волны, генерируемые во время упражнения на дыхание и молчание

Выполняя это упражнение, вы генерируете мозговые волны — малые электрические токи разной частоты, которые можно обнаружить и измерить специальной аппаратурой. Если частота небольшая, это говорит о том, что ваше внимание направлено, скорее, вовнутрь, чем вовне. Последнее объясняется тем, что внутри вас установились покой и гармония. Анна Уайз различает четыре вида мозговых волн [Уайз, 1995] (см. рис 2.4).

бета-волны (их частота — количество вибраций в секунду — составляет от 14 до 38 Гц); свидетельствуют о том, что вы активны и воспринимаете внешний мир. На этом этапе упражнения вы еще не можете сконцентрироваться. Упражнения на релаксацию успокаивают бета-волны;

альфа-волны (частота — 8—14 Гц); связаны с релаксацией и усиливаются по мере того, как ваше внимание все больше обращается вовнутрь;

тета-волны (частота — 4—8 Гц); связаны с креативностью, вдохновением, мечтами и хранением воспоминаний в долгосрочной памяти;

дельта-волны (частота — 0,5—4 Гц); генерируются главным образом во время глубокого сна и связаны с эмпатией* и интуицией.

Существуют различные упражнения на дыхание и молчание. В приложении ниже врезке я предлагаю простое комплексное упражнение на дыхание и молчание, которое уже доказало свою действенность на практике. Регулярно выполняя это упражнение по двадцать минут рано утром и вечером в течение шести месяцев, вы добьетесь превосходных результатов.

От англ. empathy (сочувствие, сопереживание) — способность войти в эмоциональ-

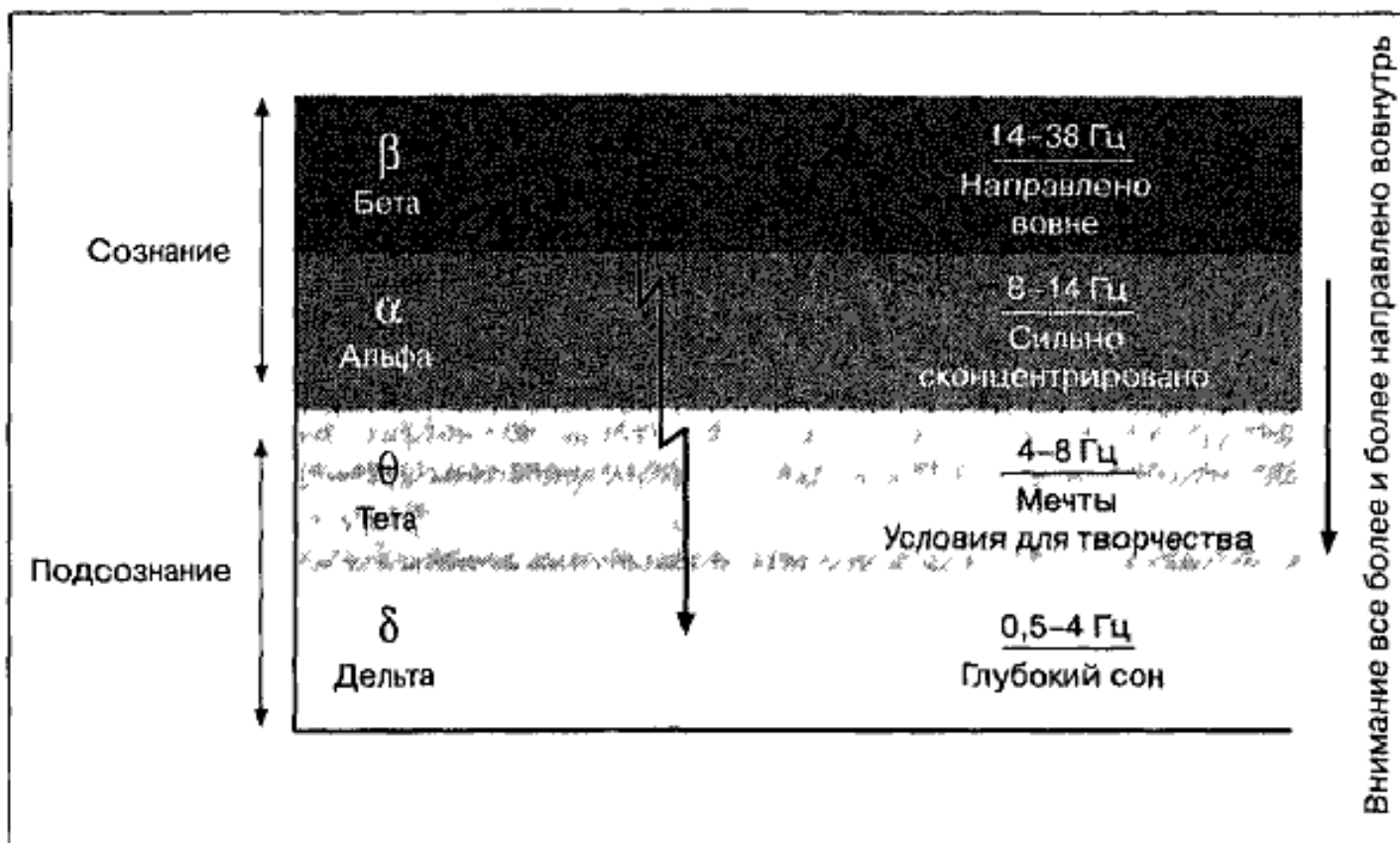


Рисунок 2.4. Мозговые волны, испускаемые во время упражнения на дыхание и молчание

Комплексное упражнение на дыхание и молчание

Шаг 1. Упражнение на дыхание

1. Найдите себе спокойное место на свежем воздухе, где бы вас не беспокоили
2. Сядьте на стул, держите спину прямо, плечи и шею расслабьте
3. Руки должны спокойно лежать на коленях ладонями вверх.
4. Дышите глубоко через нос, соблюдая следующий ритм: вдыхайте на счет от одного до четырех (ваш живот должен при этом наполняться, как воздушный шар), задержите дыхание на четыре счета, медленно выдохните на счет от одного до шести (ваш живот при этом снова станет плоским) и остановитесь. Следите за тем, чтобы вдыхать и выдыхать ритмично
5. Во время этого процесса сконцентрируйте свое внимание исключительно на вашем дыхании и следите за тем, как ваша жизненная энергия распространяется по телу. Вдыхая и выдыхая, вы будете все больше расслабляться. Сосредоточьтесь на этом ощущении расслабления во всем вашем теле (лицо, плечи, руки, ноги и т. д.)
6. Повторяйте эту процедуру в течение 5–10 минут.

Крайне важно, чтобы вы дышали через нос. Благодаря этому ваше дыхание будет более теплым и глубоким. Глубокое дыхание зарядит вас жизненной энергией. Эта энергия необходима для реализации личных устремлений. При отсутствии данной энергии устремления пропадают втуне.

Шаг 2. Упражнение на молчание

1. Выполнив упражнение на дыхание, оставайтесь в том же положении сидя (спина пря-

- 2 Полностью сосредоточьтесь на своих мыслях и только на них
- 3 Пусть ваши мысли свободно возникают и пропадают, включая мысли по поводу ваших личных устремлений
- 4 Будьте открытыми для всех образов, которые возникают в вашем мозгу. Представьте, что вы в саду и к вам приближается мудрец, который называет себя и задает вам некоторые из приводимых ниже вопросов, касающихся ваших устремлений. Внимательно слушайте свой внутренний голос: какие ответы он вам подсказывает?
- 5 Через 5–10 минут откройте глаза и запишите эти ответы в «дневник молчания». Этот дневник необходимо завести для того, чтобы в дальнейшем, используя эту информацию, вы могли сформулировать или скорректировать свою индивидуальную сбалансированную систему показателей, а также для того, чтобы записывать свои переживания и следить за прогрессом, достигнутым на каждом занятии.

**Вопросы, позволяющие определить
ваши личные устремления [Rampersad, 2003a]**

- Кто я такой? В чем моя индивидуальность? Для чего я пришел в этот мир?
 - Какой я? Каким я себя представляю?
 - Что я за человек? За что я выступаю? Во что верю?
 - Какие ценности и принципы (например, честность, взаимопомощь, самосовершенствование, квалификация, деньги, удовольствия, любовь, совместная работа, уважение других, общественное положение и т. д.) мне близки, священны для меня, играют в моей жизни основную роль?
 - Какие из этих ценностей противоречат друг другу и моим сильным сторонам?
 - Что такое хорошо и что такое плохо?
 - Чем мне нравится заниматься больше всего?
 - Будет ли это нравиться мне и в будущем?
 - Как я придаю своей жизни смысл и слежу за тем, чтобы она не сводилась к зарабатыванию денег?
 - Насколько важны для меня материальные ценности?
 - Каково мое нынешнее положение и куда я хочу прийти? Чему бы я хотел посвятить свою жизнь?
 - Кем я хочу стать? Каким образом я собираюсь это сделать? Чего я надеюсь добиться в жизни в более широком плане? Для чего я живу?
 - О каком будущем я мечтаю? Что мешает этому будущему стать реальностью? Какие недостатки моего характера не позволяют мне преодолеть эти препятствия?
 - Что мешает мне стать тем и таким, как я хочу?
 - Какова моя цель в жизни?
 - Каким я хочу казаться другим?
 - Что я хотел бы оставить после себя, когда я умру? Что бы я хотел значить для других?
 - Что бы мне хотелось изменить своей жизнью?
 - Что говорят обо мне другие? Что я думаю о других?
 - Каковы мои устремления и пожелания в отношении той общины, в которой я хочу жить? Воплощению в жизнь каких идей я хотел бы способствовать?
- Чему я больше всего хотел бы научиться? От каких привычек я хотел бы избавиться? Что мне нравится делать больше всего? Что я считаю очень важным? Что мне кажется милым и привлекательным? Что меня радует или печалит? Что делает меня счастливым или грустным? Чем я готов пожертвовать ради достижения своих целей? Чего на самом деле я хочу?
- Какие инвестиции в свою жизнь я готов сделать и что хочу от нее получить?
- Какие возможности для меня существуют?

- Что приносит мне удовлетворение?
- В каком окружении я предпочел бы находиться?
- Каково состояние моего здоровья?
- Насколько важны для меня духовные ценности? Как я отношусь к религии?
- Кто самые главные люди в моей жизни? Как я к ним отношусь?
- Какие у меня отношения с моим спутником жизни, друзьями, родственниками, коллегами и другими людьми?
- Почему я стал заниматься своей нынешней деятельностью?
- Хороший ли я работник?
- Почему я делаю то, что делаю? Важно ли то, чем я занимаюсь?
- В чем я силен, а в чем — нет? Что мне не удалось? Что я могу назвать своими самыми крупными неудачами?
- Какие у меня проблемы? Как они влияют на мои отношения с другими? Как они отражаются на моем здоровье?
- Что делало меня счастливым?
- Что мне удалось сделать до сих пор и чего я достиг?
- От чего мне трудно отказаться в своей частной, общественной и деловой жизни?
- Какие социальные проблемы меня волнуют? Какой вклад в развитие общества я хотел бы внести?
- Кем я хочу стать в своей организации? Чего пытаюсь достичь? Что мешает мне продвигаться вперед?
- Чем я могу быть полезен человечеству?
- Какой вклад я пытаюсь внести в реализацию миссии и видения моей организации?
- Каковы главные стимулы, которые заставляют меня работать?
- О какой работе я мечтаю? Чего я хочу, к чему стремлюсь, что меня беспокоит?
- Как обстоят дела у меня на работе и в семье? Что происходит с моей собственностью? Все ли в порядке у моей спутницы (спутника) жизни, друзей и других людей?
- Почему я хожу в тот или иной клуб?
- Будет ли то, что упомянуто выше, все еще важно для меня через десять лет?

На все эти, казалось бы, простые вопросы ответить довольно сложно, если люди не откровенны или не хотят (не могут) приложить усилий, чтобы понять, чего они хотят от жизни. Упражнение на дыхание и молчание призвано создать такую атмосферу тишины и внутреннего покоя, в которой вам будет легче ответить на данные вопросы. Выполняя это упражнение 10—20 минут (а впоследствии и 50—60 минут) в день, вы сможете многого добиться своими силами. Это упражнение позволит вам заняться самоанализом и понять себя и свои основные убеждения. Внимательно слушая, что подсказывает ваш внутренний голос при ответе на приведенные выше вопросы, вы сумеете обнаружить убеждения, которые вам мешают, и изменить их. Вы станете лучше понимать ход ваших мыслей и то, как они влияют на ваше поведение и способность к обучению. Кроме того, вы научитесь:

- общаться с самим собой и разбираться в своих личных устремле-

- достигать такого состояния, когда вы сможете забыть о себе и в то же время чувствовать себя счастливым,
- повышать личную эффективность и развивать свои умственные способности;
- выявлять свои подсознательные мотивы и за счет этого добиваться большей самоотдачи и большей эффективности своего самообучения;
- разбираться в своих мыслях, в результате успешнее преодолевать свои внутренние конфликты (разлад между чувствами и разумом) и быть в ладу с самим собой,
- воспринимать окружающих, сохраняя внутренний покой, гармонию, уверенность в себе и готовность оказать им поддержку,
- генерировать положительную энергию и эффективно использовать ее на благо себе и другим;
- оптимально использовать свои способности и возможности и избавиться от привычек, раздражающих других;
- думать и действовать более проактивно, сознательно формировать свою позицию и создавать положительную атмосферу,
- лучше справляться со своими эмоциями, стрессом и физическими и нервными перегрузками;
- оптимально распределять свои силы и время между работой, семьей и хобби;
- улучшить свой личный стиль обучения, а также повысить свои самосознание, самодисциплину и ответственность за самого себя

Примеры заявлений о личной миссии

- Моя миссия — создавать организации, в которых люди могли бы духовно развиваться.
- Моя миссия — обрести духовную мудрость и внутренний покой и способствовать тому, чтобы их обрели мои коллеги, клиенты, сообщество.
- Моя миссия — заряжать энергией мою организацию и людей, которых я люблю
- Моя миссия — создавать и руководить организациями, которые стали бы образцовыми в своей отрасли, и обеспечивать добросовестным работникам интересную работу и постоянную занятость
- Моя миссия — создавать атмосферу любви и свободы, относясь с любовью к себе и другим и предоставляя себе и другим новые возможности

Примеры заявлений о личном видении

Пример 1

Я хотел бы выполнять свою миссию следующим образом:

- 1) быть надежным партнером для своих внутренних и внешних потребителей и приносить им пользу;
- 2) постоянно заботиться о своем физическом и эмоциональном состоянии;

- 3) постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки,
- 4) получать удовольствие от работы, проявлять инициативу и непрерывно учиться,
- 5) добиться гармонии между работой и частной жизнью,
- 6) добиться стабильного финансового положения

Пример 2

Я хотел бы выполнять свою миссию следующим образом

- 1) всегда действовать и служить другим, руководствуясь только любовью,
- 2) постоянно заниматься своим духовным развитием, сохранять душевный покой и физическое здоровье,
- 3) целенаправленно управлять своим процессом обучения и на этой основе развивать свою интуицию и творческие способности,
- 4) сохранить свою финансовую независимость

Пример 3

Я хотел бы выполнять свою миссию следующим образом

- 1) постоянно повышать свои знания и стремиться к совершенству,
- 2) постоянно интересоваться тем, чем увлекаются мои товарищи,
- 3) быть честным с другими и самим собой,
- 4) сохранить свое физическое и психическое здоровье,
- 5) успешно решать свои финансовые проблемы и обеспечить надежное будущее своей семье

Мы видим, что эти заявления учитывают все четыре основных аспекта деятельности человека (*внутренний, внешний, финансовый и знаний и обучения*) Это необходимое условие для формулировки личных устремлений, а также для определения личных критических факторов успеха, а в дальнейшем и личных целей, показателей деятельности, задач и мер по улучшению.

30 лет назад видение Билла Гейтса можно было бы сформулировать следующим образом: персональный компьютер на каждом столе в каждом доме. Недавно он сказал: *«Когда мне было 19, я увидел перспективу и построил на том, что увидел, свою карьеру. И я оказался прав»*. Коносукэ Мацусита, один из самых выдающихся японских предпринимателей, признал, что причиной его успеха было футуристическое личное видение: *«Я попытался предсказать те изменения, которые произойдут в нашем обществе, полагаясь при этом не на строгий анализ, а на свою интуицию, и попытался сделать реальностью ту жизнь, которой мы будем жить в следующем столетии»*. Он добился успеха, поскольку сумел соединить рационализм Запада с духовностью Востока. Личное видение Джоан Кэтлин Роулинг было следующим: *«Я хочу стать писательницей»*. И она стала знаменитой писательницей благодаря своим книгам о Гарри Поттере. Личное видение Генри Форда

даться из лучших материалов лучшими специалистами, которых только можно найти, машину самой простой конструкции, которую только могут предложить современные инженеры. . настолько дешевую, что ее сможет купить каждый, кто зарабатывает хоть сколько-нибудь прилично, — и тогда каждый сможет наслаждаться возможностью часами перемещаться по божьим открытым пространствам» Генри Форд (1863–1947) первым придумал в 1914 г. сборочную линию и приступил к серийному производству автомобилей. В результате цена на машины упала, и они стали доступны для широкой публики. Вплоть до 1920 г. предприятие Форда было крупнейшим в мире.

Примеры личных ключевых ролей

- *Жена* вместе быть счастливыми, вместе заниматься тем, что нравится, хвалить друг друга и получать от этого удовольствие. Вместе строить такое будущее, в котором я буду любить и любима, в котором я буду уважать своего мужа и доверять ему.
- *Муж жена* — главный человек в моей жизни.
- *Мать* поддерживать своих детей, на которых я тоже могу положиться, и всегда быть с ними рядом, помогая им в их борьбе за счастливую жизнь.
- *Отец* направлять своих детей на их пути к независимости. Помочь им полностью использовать возможности их тела и души.
- *Дочь* любить своих родителей и учиться у них жизненной мудрости.
- *Сестра*: делиться всем со своими братьями и сестрами и все делать вместе.
- *Подруга* доверять своему другу, которого никогда не предаю.
- *Друг*, сделать так, что мои друзья всегда смогут на меня рассчитывать — я никогда их не подведу.
- *Коллега*: вместе добиваться успеха со своими коллегами, обмениваться знаниями и способствовать созданию хорошей атмосферы на работе. Стараться сделать так, чтобы мои коллеги считали меня надежным и знающим человеком.
- *Студент*: каждый день узнавать что-то новое и в этом смысле постоянно оставаться студентом.
- *Управляющий* способствовать успеху компании, в которой я работаю, и тем самым служить обществу.
- *Наставник*: помогать другим учиться и жить в согласии со своей совестью.
- *Консультант* помогать моим клиентам добиваться своих целей.
- *Временный управляющий* помогать компаниям добиваться высоких показателей.

Эти ключевые роли имеют отношение прежде всего к внешнему аспекту RBSC. Отдельные составляющие этих ключевых ролей можно определить как критические факторы успеха, предопределяющие личные цели, показатели деятельности, задачи и меры по улучшению.

Упражнение: сформулируйте свои личные устремления

Попробуйте понять свое «я», целиком им проникнуться и летать

1. Составьте примерное заявление о своей личной миссии (1–3 предложения)
2. Подготовьте набросок связанного с ним заявления о вашем личном видении
3. Сформулируйте свои ключевые роли, укажите, какого рода отношения вы хотели бы иметь со своими друзьями, родственниками, соседями и другими людьми

Проследите за тем, чтобы в вашем заявлении о личных устремлениях нашли отражение все четыре упомянутых выше аспекта вашей деятельности

Пример из практики: личные устремления Фреда Энджела

Формулируя свои личные устремления, вы можете использовать для их иллюстрации метафору. Рассмотрим для примера личные устремления Фреда Энджела, вице-президента TPS International Inc. Логотип этой компании, напрямую связанный с концепцией TPS (универсальной системой показателей), — это стилизованное изображение серфера (см. рис 2.5) Серфинг — крайне динамичный и сложный вид спорта, требующий как большого упорства, так и способности работать в тандеме с природой подстраиваться к порывам ветра и движению волн. TPS — это также непрерывный процесс увязки ваших личных устремлений с направлением движения вашей «доски для серфинга» — вашей организации



Рисунок 2.5. Серфер (логотип TPS)

Невзирая на опасности, серферы изо всех сил стараются держаться прямо, ищут подходящую волну и пытаются предсказать ее скорость и высоту. Иногда случаются неожиданности, но, как правило, они знают, когда придет следующая волна и какой она будет, а также как использовать ее, для того чтобы приблизиться к берегу. Благополучно добраться до берега — это и есть их личные устремления. Они должны использовать нередко враждебные волны, для того чтобы добиться своей цели, т. е. увязывать свои личные устремления с устремлениями «организации». Это их способ не затеряться внутри того, что гораздо больше них. Для этого они используют свои навыки и импульс непрерывного развития «большой системы» — доски для серфинга (организации, общества).

Личные устремления Фреда Энджела

Мои личные устремления состоят в том, чтобы общаться с другими и доносить до них мою веру в Бога. Для меня серфинг — иллюстрация моих личных устремлений, в которой доска для серфинга символизирует общество, развитие которого более или менее предсказуемо, в котором я нуждаюсь, чтобы реализовать свои личные устремления (несмотря на то что иногда его волны для меня враждебны), общество, в котором многие приобретают духовный опыт, с помощью религии или иным путем. Мне нужно использовать это движение, этот импульс, эту волну. В то же время я должен также оставаться в согласии с обществом («доской для серфинга»), чтобы «добраться до берега».

Реализовать в этом обществе свои личные устремления — моя постоянная задача, и я двигаюсь к берегу, падая все реже и реже, потому что постоянно совершенствуюсь, а когда я его достигну, то поделюсь с обществом тем, как я получил эту любовь от Господа нашего и во имя Его. Однако я смогу добиться этого, только если останусь в гармонии с обществом и всеми его различными волнами (религия и т. п.), которые являются его неотъемлемыми составляющими, и поэтому их тоже необходимо принять. То, как я занимаюсь серфингом, — эту гармонию с обществом — необходимо анализировать и относиться к ней позитивно. Мне нужно совершенствовать свои навыки, чтобы другие могли учиться на моем примере, использовать мой опыт для реализации своих личных устремлений и «добраться до берега» (возможно, падая реже меня, поскольку они могли учиться на моих ошибках). Надеюсь, что кто-то из них тоже захочет поделиться с другими своим опытом.

2.3. Личные критические факторы успеха

Личные критические факторы успеха (*critical success factors*) устанавливаются на основе личных устремлений и должны соответствовать четырём аспектам деятельности: *внутреннему, внешнему, финансовому и знаний и обучения*. Если личные устремления не отражают всех этих четырех аспектов, то PBCS оказывается неполной. Личные критические факторы успеха являются связующим звеном между долгосрочными личными устремлениями, с одной стороны, и краткосрочными личными целями, показателями деятельности, задачами и мерами по улучшению — с другой. Эта связь возникает, когда вы определяете основные сферы своей компетенции, составляя заявление о личных устремлениях в разрезе четырех аспектов своей деятельности. Эти личные критические факторы успеха затем переводятся на язык конкретных личных целей. Поэтому в заявлении о личных устремлениях должны быть указаны, как минимум, четыре критических фактора успеха (по одному на каждый аспект); каждому критическому фактору успеха соответствует одна или несколько личных целей; каждой цели соответствуют максимально два показателя деятельности; каждому показателю деятельности соответствует только одна задача; каждой задаче соответствует одна (или более) мера по улучшению. Критические факторы успеха — это реально достижимые промежуточные цели ко-

ным, чем вы отличаетесь от других, в чем вы можете совершенствоваться и впредь. Личными критическими факторами успеха могут служить финансовая стабильность, хорошее физическое и душевное состояние и профессионализм. Главными вопросами, которые вы в данном случае должны себе задать, являются: какие факторы делают меня уникальным? Чем объясняется мой личный успех? От каких факторов, указанных в моем заявлении о личных устремлениях, зависит мое личное благополучие? Какие из указанных в моем заявлении о личных устремлениях факторов необходимы для реализации моих личных целей? Каковы основные сферы моей компетенции? Рисунок 2.6 показывает взаимосвязь критических факторов успеха с целями, показателями деятельности, задачами и мерами по улучшению в рамках индивидуальной сбалансированной системы показателей.

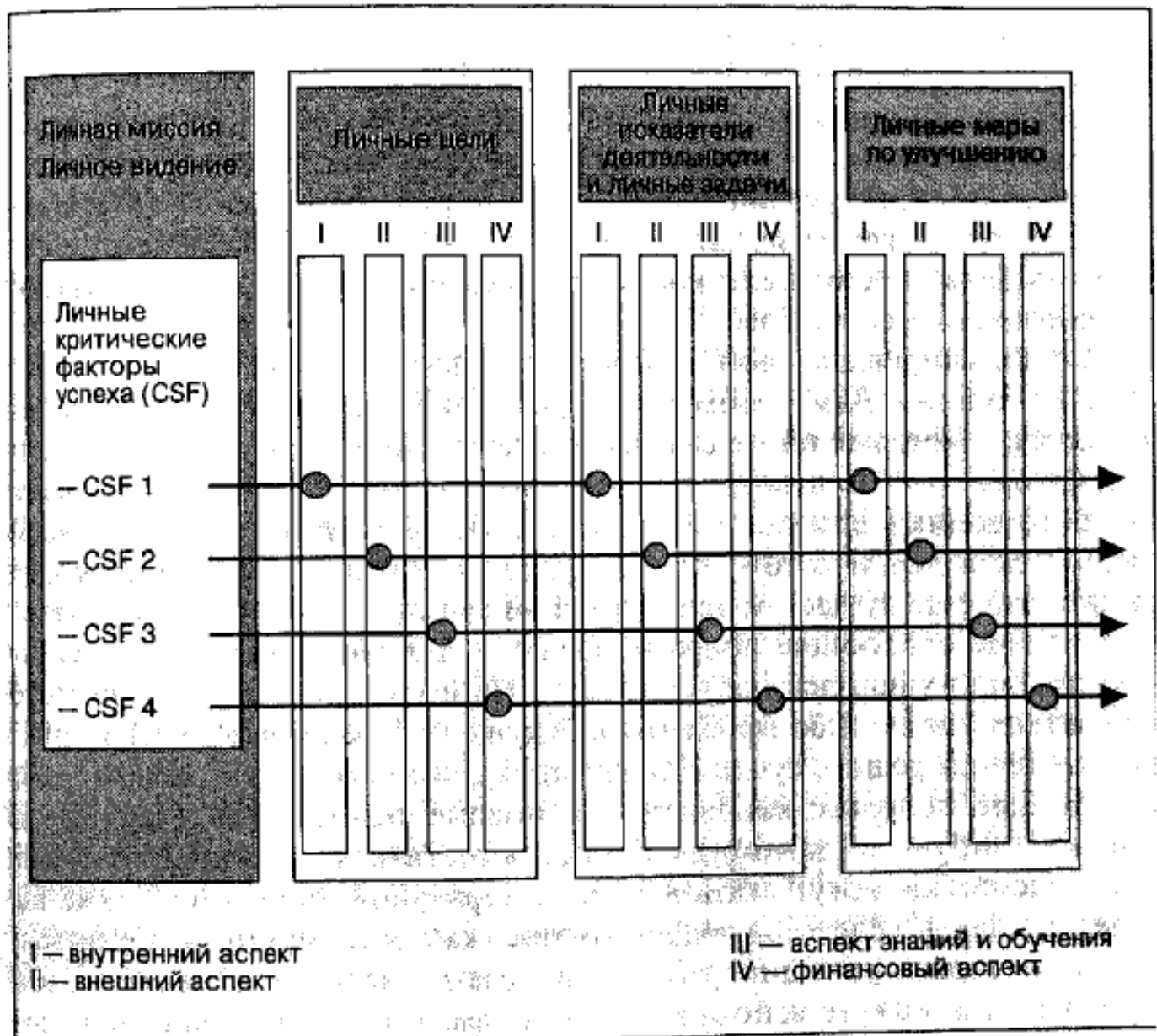


Рисунок 2.6. Связь каждого личного критического фактора успеха с личными целями, показателями деятельности, задачами

2.4. Личные цели

Центральным в данном случае является следующий вопрос: каких под-дающихся измерению краткосрочных личных результатов я хочу достичь? Личные цели (personal objectives) и характеризуют личный результат, которого вы хотите добиться, чтобы реализовать свои личные устремления. Ваши личные устремления рассчитаны на длительную перспективу, а ваши личные цели — на краткосрочную. Связующим звеном между ними служат ваши личные критические факторы успеха.

Ваши личные цели зависят от ваших личных критических факторов успеха и результатов вашего анализа своих сильных и слабых сторон. Каждому личному критическому фактору успеха соответствует одна или более личных целей, имеющих отношение к одному из четырех вышеупомянутых аспектов. Личные цели — это реально достижимые промежуточные цели. Они оцениваются количественно с помощью личных показателей деятельности и личных задач. Личные цели обеспечивают вас критериями, необходимыми для обсуждения, мониторинга и оценки вашей деятельности. Вы должны четко и кратко сформулировать важные для вас краткосрочные и долгосрочные цели. Личные цели должны быть конкретными, ориентирующими на результат, высокими, но реально достижимыми, релевантными и эффективными с точки зрения затрат. Связанные с ними показатели деятельности и задачи делают цели поддающимися измерению и привязывают их к конкретным срокам.

Сформулировать свои личные цели вам поможет ваш личный SWOT*-анализ. Вам необходимо сформулировать свои цели и в тех областях, в которых вы не сильны. Также вы должны учесть те привычки, которые вам мешают, отрицательно сказываются на вашей жизни и не позволяют вам добиваться более высоких результатов. Однако нельзя забывать и о том, что вам удастся хорошо, чтобы вы смогли делать это еще лучше. Анализируя свои сильные стороны, вы должны задать себе следующие вопросы: какие мои личные качества помогали мне до сих пор добиваться успеха? Не могут ли у меня из-за этого появиться какие-либо проблемы в будущем? Какие проблемы я хотел бы научиться решать лучше? Анализируя свои недостатки, задайте себе следующие вопросы: каковы мои основные недостатки? Говорил ли мне кто-нибудь когда-нибудь об этих недостатках? В каких ситуациях эти недостатки могут стать для меня серьезной помехой? Также вы можете задать себе следующий вопрос: как мне нужно измениться, чтобы и впредь успешно работать и делать карьеру? Отвечая на эти вопросы, вы можете вспомнить о таких факторах, как, например, со-

* Аббревиатура от *англ.* strengths (здесь сильные стороны, достоинства), weaknesses (слабые стороны, недостатки), opportunities (возможности), threats (угроза, риск)

образительность, талант, способности, интеллект, целеустремленность, упорство, самодисциплина, здоровье, принципиальность, креативность, терпение, энтузиазм, обстановка дома и на работе, расширение сферы ответственности, престижная работа, общественное положение, власть, возможность действовать по своему усмотрению, иметь больше свободного времени, проводить больше времени с детьми и т.д.

Примеры личных целей

- заслужить уважение клиентов
- улучшить навыки руководства
- обрести внутренний покой
- повысить свои знания

2.5. Личные показатели деятельности

Личные показатели деятельности (personal performance measures) — это нормы, на основе которых вы оцениваете свой прогресс в достижении личных целей. С помощью личных показателей деятельности вы можете оценить свои действия с позиции того, как вы используете свои личные критические факторы успеха и добиваетесь своих личных целей. Это — критерии, с помощью которых можно измерить ваши личные цели. Личные показатели деятельности делают ваши личные видение и цели поддающимися измерению, без них и без задач вам было бы трудно самостоятельно заниматься коучингом, используя информацию, полученную в порядке обратной связи. Показатели деятельности побуждают вас к действиям, если они связаны с соответствующими целями, так что вы можете выработать на их основе определенный курс. Когда вы оцениваете произошедшие изменения и сравниваете полученные результаты с нормой, они своевременно подадут вам сигналы относительно того, куда вам нужно направить свои усилия. Рекомендуется иметь не более двух показателей для каждой цели. При разработке этой составляющей PBSC вы отвечаете на следующие вопросы: как я могу измерить свои личные результаты? Что делает мои личные цели поддающимися измерению? В таблице 2.2 приведены возможные личные показатели деятельности в разрезе четырех аспектов [Rampersad, 2005b].

Таблица 2.2. Примеры личных показателей деятельности в разрезе четырех аспектов

Аспект	Личные показатели деятельности
ВНУТРЕННИЙ	<ul style="list-style-type: none"> • степень энтузиазма • напряженность работы • уровень стресса • стрессоустойчивость • степень удовольствия получаемого от работы • степень доверия со стороны начальника • соотношение количества обдуманных и необдуманных поступков • количество времени, когда я хорошо себя чувствовал • насколько меня раздражает моя работа • сколько часов я бегал трусцой • доля времени, когда я мысленно отсутствовал на работе • мой вес • сколько часов в сутки я сплю • количество занятий спортом в неделю • количество новых задач • количество случаев неконтролируемого проявления эмоций на работе • сколько раз я злился • количество часов физического отдыха • невыходы на работу по болезни в процентах от общего фонда рабочего времени • количество занятий фитнесом в неделю • сколько раз в неделю я выполнял упражнение на дыхание и молчание • количество выкуриваемых сигарет в день • процентное содержание жира в организме • сколько километров в месяц я проезжал на велосипеде • сколько упражнений для тренировки пресса я делал в неделю • сколько раз в месяц я играл в гольф • баллы, набранные в фитнес-тесте • уровень холестерина в крови • сколько раз я ощущал прилив энергии • какой процент времени я чувствовал себя полным энергии • сколько раз срабатывала моя интуиция • потребление алкоголя • количество опасных инцидентов • количество посещений психотерапевта • физическое состояние • быстро ли я говорю • количество ошибок, допущенных при работе • время, затрачиваемое мной на выполнение моей работы • время реагирования на запрос об обслуживании • процент невыполненных в срок заказов

Таблица 2.2 (продолжение)

Аспект	Личные показатели деятельности
ВНЕШНИЙ	<ul style="list-style-type: none"> • степень удовлетворенности клиентов • сколько раз я занимался с детьми • сколько раз я занимался чем-то со всей семьей • сколько раз я делал пожертвования • надежность моих услуг • количество успешных встреч для обсуждения устремлений • сколько раз меня хвалила жена • степень удовлетворенности других моими действиями • насколько другие довольны той помощью, которую я им оказываю • количество предупреждений со стороны управляющего • количество часов производительной работы на службе • количество инициированных мною положительных преобразований • количество положительных отзывов от клиентов, управляющего и коллег • насколько легко со мной связаться • количество откровенных и приятных разговоров с теми, кого я люблю • количество обязанностей, выполняемых мною в общественных организациях • количество клиентов, довольных моей работой • сколько раз мне удавалось помогать другим • количество жалоб от внутренних и внешних потребителей • количество часов, которые мне удалось хорошо провести с семьей • количество совместных семейных походов • количество ссор с женой • доля моих подчиненных, которые считают, что я — хороший руководитель • доля сослуживцев, которые считают меня хорошим коллегой • сколько раз меня хвалили за этичное поведение • как меня оценивают клиенты • как быстро я отвечаю на сообщения, полученные по электронной почте • количество настоящих друзей • количество оскорбительных замечаний в мой адрес • степень удовлетворенности моими действиями моих коллег и служащих • время, проведенное с настоящими друзьями • время, проведенное дома с детьми • сколько раз мне удавалось выйти погулять с детьми • сколько раз мои дети со мной советовались • насколько меня ценят коллеги • доля моих служащих, которые считают свою работу сложной • доля недовольных клиентов, которые хотят уйти

Таблица 2.2 (продолжение)

Аспект	Личные показатели деятельности
ВНЕШНИЙ	<ul style="list-style-type: none"> • доля поставок в срок и в соответствии со спецификациями • время реагирования на жалобу • доля потерянных клиентов • сколько раз я посещал важных клиентов • количество встреч с группами клиентов для выяснения их потребностей, предложений и претензий • количество конкретных целей в области повышения удовлетворенности клиентов • количество контактов с клиентами • количество опросов клиентов • доля вернувшихся клиентов • доля клиентов, удовлетворенных нашим с ними общением • степень лояльности клиентов • затраты, связанные с потерей клиента или приобретением нового клиента • количество жалоб клиентов на мое поведение • как другие оценивают тот вклад, который я вношу в общее дело
ЗНАНИЯ И ОБУЧЕНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> • количество сфер моей компетенции • доля достигнутых целей обучения • доля реализованных мер по улучшению • сколько раз я делился с другими своими знаниями • количество уроков на скрипке • количество успешных инициатив • количество прослушанных курсов управления • степень имеющихся навыков управления • степень развития важнейших навыков • количество прочитанных новых книг по управлению • количество дней обучения на курсах • количество семинаров и занятий, которые я посетил • количество курсов обучения, которые мне необходимы • количество опубликованных статей • степень удовлетворенности клиентов моими профессиональными навыками • количество дней обучения (всего) • затраты на приобретение навыков (тренинг) • количество инициатив, предложенных мной в качестве управляющего • количество реализованных инициатив • количество случаев осознанного обучения • продажи, которым способствовали вновь приобретенные знания • сколько раз мне приходилось выступать перед людьми • расходы на обучение • доля налогооблагаемого дохода, потраченного на повышение моей квалификации • соотношение выявленных и решенных проблем

Таблица 2.2 (окончание)

Аспект	Личные показатели деятельности
ЗНАНИЯ И ОБУЧЕНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> • количество новаторских идей, которые оказались полезными для других • время, затраченное на чтение, споры и дискуссии • количество прочитанных книг на духовные темы • количество удачных и важных инициатив, направленных на улучшение • количество новаторских идей • количество необходимых навыков • среднее время пребывания в одной и той же должности • доля случаев когда общение оказалось неудачным • продолжительность цикла разработки новой продукции • доля новой продукции в продажах • время, необходимое для доведения новой идеи до рынка • опыт моих коллег в области обмена знаниями
ФИНАНСОВЫЙ	<ul style="list-style-type: none"> • рентабельность инвестиций в акции • годовой товарооборот моей компании • отношение доходов к издержкам • финансовые накопления • отклонение от бюджета (в процентах) • доля прибыли от новых заказов • доля выручки от новой продукции • баланс сберегательного счета • количество счетов, оплаченных с опозданием • объем задолженности • рост доходов • зарплата • бонусы • денежный поток • пенсия • страховка по нетрудоспособности • объем инвестиций • рентабельность = продажи/затраты + полученные проценты • эффективность = фактический результат/ожидаемый результат • производительность труда = результат/затраты труда • затраты труда = почасовая ставка x отработанное время в часах • моя дневная ставка как консультанта • доля дохода, потраченного на благотворительность • количество успешных приобретений • домашние расходы • количество оплаченных часов работы • количество дней неоплаченной работы на собственную фирму • промежуток времени между двумя оплаченными заказами на консалтинговые услуги • операционные затраты в процентах от продаж • добавленная стоимость

2.6. Личные задачи

Личная задача (*personal target*) — это цель в области повышения или снижения личного количественного показателя деятельности. Это — целевое значение, которого достигают и которое затем оценивают с помощью личного показателя деятельности. Вы можете установить желаемое значение каждого показателя деятельности. Задачи зависят от масштабов ваших устремлений. Показатели деятельности и задачи должны соответствовать так называемым критериям SMART, т. е. они должны быть:

- **конкретными (*specific*)** — задачи нужно формулировать конкретно, с тем чтобы они могли влиять на ваше поведение;
- **поддающимися измерению (*measurable*)** — задачи нужно формулировать так, чтобы с их помощью можно было измерить степень достижения цели;
- **выполнимыми (*achievable*)** — задачи должны быть реальными, осуществимыми и приемлемыми;
- **ориентированными на результат (*result-oriented*)** — задачи должны предусматривать достижение конкретных результатов;
- **привязанными ко времени (*time-specific*)** — должны быть установлены сроки выполнения задач, чтобы можно было следить за его темпами.

Примеры личных задач

- За 2006 г. повысить некоторый показатель на 15%.
 - За два года снизить некоторый показатель минимум на 85%.
 - Довести свой вес к 31 декабря 2006 г. до 92 кг.
-

2.7. Личные меры по улучшению

Личные меры по улучшению (*personal improvement actions*) — это методы, которыми вы пользуетесь, чтобы реализовать свои личные устремления. Вы применяете их, чтобы совершенствовать свои навыки, корректировать свое поведение, управлять собой и повышать свою эффективность. Здесь важен вопрос «как?»: как я хочу добиться своих личных результатов? Как я могу реализовать свои личные цели? Как я могу исправить свое поведение? Как мне сделать так, чтобы я постоянно учился (и индивидуально и коллективно)? Как мне лучше узнать себя? Как мне избавиться от стрессов? (Чтобы избавиться от

чание, а также упражнения на расслабление, при каждой возможности превращать отрицательные эмоции в положительные, получать удовольствие от работы и от того, как вы проводите свободное время, и стараться побольше смеяться.) Мой семейный доктор говорит, что главные признаки стресса — это частые невыходы на работу по болезни, головная боль, агрессия, бессонница, нервозность, депрессия, высокое кровяное давление, усталость, страх, курение, большое потребление алкоголя, невозможность сосредоточиться и потеря памяти. Согласно Дипаку Чопре, главное средство обретения внутренней гармонии и эффективный способ борьбы со стрессом и бессонницей, а также предупреждения физического и нервного истощения — это упражнения. Он советует следующее:

- ежедневно 30 минут ходите пешком, лучше всего с 6 до 10 часов утра (после 6 часов упражнения делать нельзя, возможны только спокойные прогулки);
- допустимы другие легкие или умеренные нагрузки, например езда на велосипеде, плавание или занятия на каком-нибудь тренажере. Носите легкую, свободную одежду;
- не делайте упражнений после еды; подождите два или три часа;
- делая упражнения, не оставайтесь долго в одной и той же позе; меняйте позу осторожно. Сосредоточьте свое внимание и дыхание на той части тела, которая в настоящее время напряжена;
- упражняйтесь вполсилы: если вы можете проехать на велосипеде шесть километров, лучше проехать только три. Регулярно упражняясь, вы сможете увеличить нагрузку;
- не перенапрягайтесь; во время и после упражнения вы должны чувствовать себя бодрым и энергичным, а не усталым и вялым;
- если вы привыкли к нагрузкам, сократите их на месяц вдвое и посмотрите, как это повлияет на ваш сон.

Все эти упражнения необходимы, поскольку, как известно, в здоровом теле — здоровый дух. Разум и тело тесно взаимосвязаны; если тело отдыхает, свободно от напряжения, то мы можем мыслить ясно, спокойно и сосредоточенно. Вот почему йога так полезна. Она позволяет расслабить тело и тем самым успокоить ум.

Добейтесь наивысших результатов и достигните высот, реализуя свои личные меры по улучшению настойчиво, уверенно и энергично. Таким образом, практически все могут достичь высот, даже те, кто в детстве перенес травму, как Томас Эдисон — болезненный ребенок, которого его учитель считал умственно отсталым, как Элеонора Рузвельт, которая считалась замкнутой, неуравновешенной девочкой, и Альберт Эйнштейн, юные годы которого прошли в страхе и разочаровании. Все эти люди оставили свой след в истории. Элеонора Рузвельт

раз, когда действительно перестаем бояться... Мы должны заставлять себя делать то, на что, по нашему мнению, не способны...». Вспомним слова Мартина Лютера Кинга-младшего: «Настройте себя так, чтобы вы могли сказать себе: „Вот прекрасная возможность для меня показать свои силы и свою способность заставить себя сделать то, что необходимо“».

2.8. Пример из практики: индивидуальная сбалансированная система показателей Джека Джонсона

Чтобы действовать, нет ничего более полезного, чем
узость мысли в сочетании с энергией воли. ¶¶

*Анри Фредерик Амизель**

Для иллюстрации вышесказанного рассмотрим заявление о личных устремлениях Джека Джонсона, пятидесятидвухлетнего владельца и генерального директора небольшой британской фирмы по управленческому консалтингу (см. нижеследующую врезку).

Личные устремления Джека Джонсона

Личная миссия

Служить другим и создавать атмосферу любви и взаимопонимания

Личное видение

Хочу выполнять свою миссию следующим образом:

- завоевать уважение клиентов, коллег, друзей и тех, кого я люблю;
- постоянно ставить перед собой на работе новые задачи и получать от их выполнения удовольствие;
- способствовать успеху моей компании;
- непрерывно учиться, совершенствовать свои навыки, повышать квалификацию;
- не поступаться своей совестью;
- постоянно развивать свои духовные силы и поддерживать физическое здоровье;
- добиваться финансового благополучия.

Личные ключевые роли

Для выполнения моей миссии приоритетное значение имеют следующие мои ключевые роли.

* Анри Фредерик Амизель — швейцарский писатель и философ. — *Примеч. пере-*

- *Супруг*: буду стараться делать все, что считает важным моя жена, буду ее любить и поддерживать, хранить ей верность и безоговорочно ей доверять.
- *Отец*: буду хорошим примером для своих детей, буду учить их относиться к себе и окружающим с уважением, делать правильный выбор и принимать правильные решения.
- *Консультант*: постараюсь быть компетентным, честным, всегда готовым помочь, буду работать с полной отдачей.
- *Товарищ*: буду надежным товарищем и сам буду доверять людям.

В таблице 2.3 приведены важнейшие личные критические факторы успеха Джека Джонсона, которые делают его уникальным и которые он будет и впредь развивать. Эти факторы он определил, составив свое заявление о личных устремлениях, и развил, разработав свою PBSC (см. табл. 2.4). К ним относятся факторы, способствующие его успешной деятельности как в рабочее, так и в свободное время.

Таблица 2.3. Личные критические факторы успеха Джека Джонсона

Внутренний аспект	Внешний аспект
<ul style="list-style-type: none"> • Постоянно ставить перед собой на работе новые задачи и получать от их выполнения удовольствие • Никогда не поступаться своей совестью • Постоянно развивать свои духовные силы и поддерживать свое физическое здоровье 	<ul style="list-style-type: none"> • Радоваться возможности служить другим и создавать атмосферу любви и взаимопонимания • Завоевывать уважение клиентов, коллег, друзей и тех, кого я люблю • Способствовать успеху своей компании • Стараться делать все, что считает важным моя жена. • Быть хорошим примером для своих детей • Быть надежным товарищем и самому доверять людям
Знания и обучение	Финансовый аспект
<ul style="list-style-type: none"> • Непрерывно учиться, совершенствовать свои навыки и повышать свою квалификацию • Быть компетентным, честным, всегда готовым помочь и работать с полной отдачей 	<ul style="list-style-type: none"> • Добиваться финансового благополучия

Рисунок 2.7 показывает, как связаны между собой личные критические факторы успеха Джека Джонсона. Мы видим, что все эти факторы взаимообусловлены. Составив собственную подобную диаграмму, вы сможете лучше понять себя. Также с ее помощью вам удастся наглядно продемонстрировать свою PBSC вашему доверенному лицу.

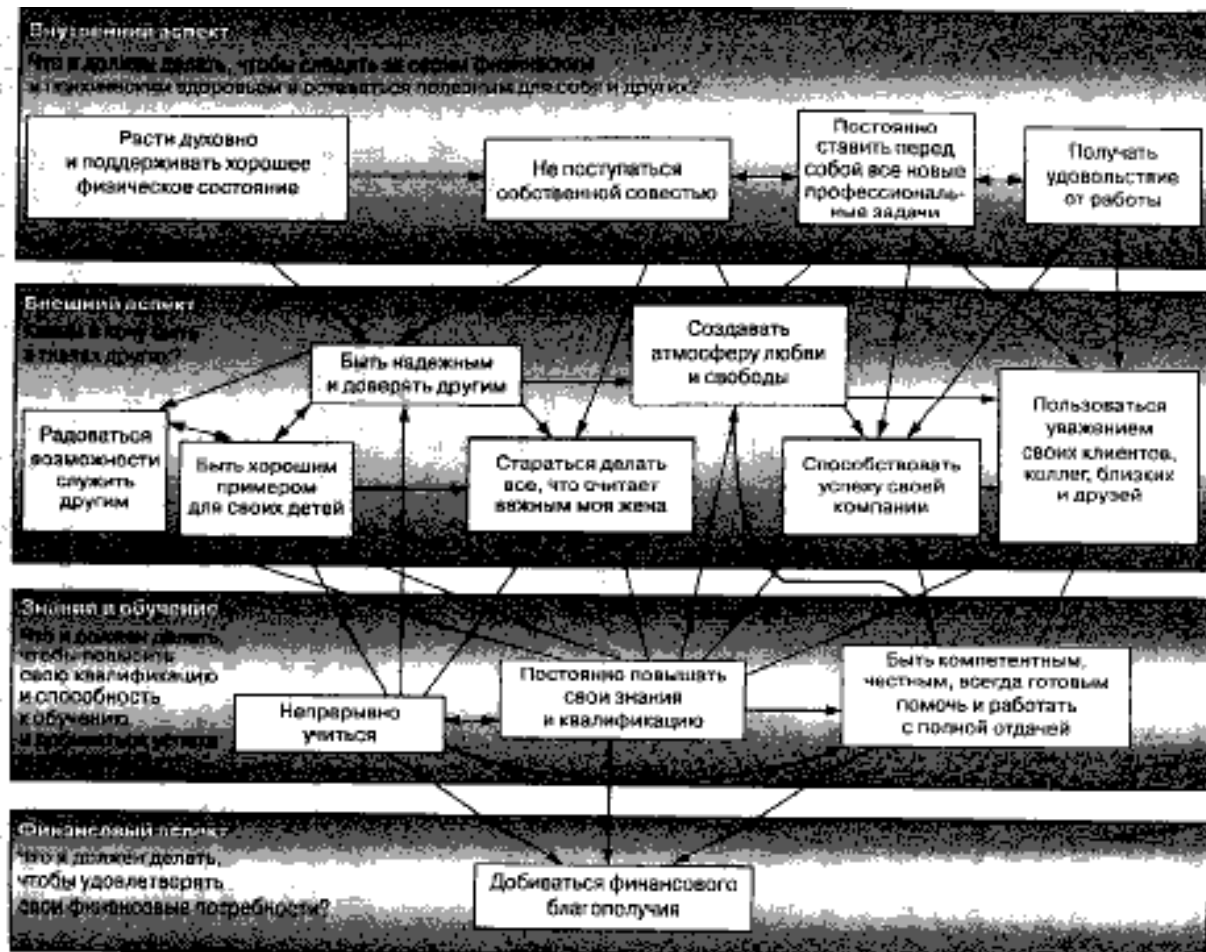


Рисунок 2.7. Связь между личными критическими факторами успеха Джека Джонсона

Таблица 2.4. Индивидуальная сбалансированная система показателей Джека Джонсона

Личные факторы успеха	ВНУТРЕННИЙ АСПЕКТ			
	Личные цели	Личные показатели деятельности	Личные задачи	Личные меры по улучшению
Полная постановка перед собой новых профессиональных задач и получение от их выполнения удовольствия	Получать удовольствие от работы	Доля рабочего времени, когда я получаю удовольствие от работы	Более 80% моего рабочего времени	Каждое утро уделять 20 минут личному развитию. Выполнять упражнение на дыхание и молчание
	Бороться со стрессами	Часто ли я смеюсь на работе	Надо не менее 10 минут в день	Восстановить мое чувство юмора. Заниматься смехотерапией
Жизнь в согласии с своей совестью	Быть открытым	Доля рабочего времени, когда я мысленно отсутствовал на работе	В 2005–2007 гг. уменьшить этот показатель на 75% и соответственно сократить непроизводительные затраты рабочего времени	Приступить к использованию PBSC и соответствия с циклом PDAC
		Количество стрессовых ситуаций	В течение 6 месяцев снизить его по крайней мере на 75%	Медитировать, заниматься йогой. Выполнять специальные упражнения 15 минут в день. Научиться расслабляться после каждого стресса
Постоянный рост и поддержание хорошей физической формы	Быть эмоционально устойчивым	Количество случаев, когда окружающие хвалили меня за то, что я поступил этично	Ежегодно увеличивать этот показатель по крайней мере на 20%	Регулярно обновлять свою PBSC и соответственно корректировать свое поведение
		Количество часов физического отдыха	Минимум 6 часов в сутки	Заниматься работой не непрерывно, а установить для себя определенные сроки и придерживаться их. Уделять больше внимания качеству отдыха

(продолжение табл. 2.4 на следующей странице)

ВНУТРЕННИЙ АСПЕКТ

Индикаторы	Личные цели	Личные показатели деятельности	Личные задачи	Личные меры по улучшению
Поддерживать бизнес-модель клиентского взаимодействия, обеспечивая высокий уровень клиентского сервиса	Делаю процесс, когда я работаю на испытываю напряжение	Доля времени, когда я работаю на испытываю напряжение	К 1 декабря 2020 г. сократить время на 12% или более в настоящее время — 04 сг	Провести исследование, провести тренинги для сотрудников. Провести семинары. Провести мастер-классы. Провести курсы повышения квалификации. Провести курсы повышения квалификации. Провести курсы повышения квалификации.
Быть в хорошей физической форме	Бег	Бег	К 1 декабря 2020 г. уменьшить количество пробежек в неделю с 4 до 3, пробежки по 45-60 минут	По крайней мере 4 раза в неделю заниматься бегом. Провести семинары. Провести курсы повышения квалификации. Провести курсы повышения квалификации.
Быть в хорошей физической форме	Фитнес-программа	Фитнес-программа	К 1 декабря 2020 г. пробежать в фитнес-клубе 27 км в неделю	Провести семинары. Провести курсы повышения квалификации. Провести курсы повышения квалификации.

Итого 2.4 (продолжение)

ВНЕШНИЙ АСПЕКТ

Индикаторы	Личные цели	Личные показатели деятельности	Личные задачи	Личные меры по улучшению
Удовлетворенность клиентов	Личные цели по удовлетворенности клиентов	Средняя удовлетворенность клиентов	Повысить уровень удовлетворенности клиентов на 5% к концу 2020 года	Провести семинары. Провести курсы повышения квалификации. Провести курсы повышения квалификации.
Удовлетворенность клиентов	Удовлетворенность клиентов	Удовлетворенность клиентов	К концу 2020 года повысить удовлетворенность клиентов на 5%	Провести семинары. Провести курсы повышения квалификации. Провести курсы повышения квалификации.
Удовлетворенность клиентов	Удовлетворенность клиентов	Удовлетворенность клиентов	К концу 2020 года повысить удовлетворенность клиентов на 5%	Провести семинары. Провести курсы повышения квалификации. Провести курсы повышения квалификации.

ВНЕШНИЙ АСПЕКТ				
Личные факторы жизни	Личные цели	Личные показатели деятельности	Личные задачи	Личные меры по улучшению
Я хочу быть хорошим отцом для своих детей	Добиться одобрения клиентов	Количество новаторских идей, полезных для клиентов	Не менее 4 в год	По крайней мере раз в неделю проводить мозговую штурм по разработке новых продуктов и услуг
	Внутренняя причастность служащих к тому, что происходит в компании	Текучесть персонала	Сократить, как минимум, на 50%	Вести ежемесячные добровольные неформальные встречи для обсуждения личных устремлений служащих
	Повышение удовлетворенности коллег и подчиненных моим поведением	Доля невыходов на работу по болезни	Менее 2% в год	Согласовать наши общие устремления с личными устремлениями персонала
	Поддерживать прочные связи с настоящими друзьями	Степень удовлетворенности коллег и подчиненных моим поведением	Довести ее по крайней мере до 80% за полтора года	Внимательнее слушать своих коллег и подчиненных, не быть с ними высокомерным и проявлять к ним уважение
	Проводить больше времени со своей семьей	Время, проведенное с хорошими друзьями	Наладить ежемесячные контакты	Видеться, беседовать или, по крайней мере, переписываться с хорошими друзьями раз в месяц. Заводить новых друзей и поддерживать отношения со старыми
	Быть хорошим отцом	Количество дней отпуска	Не менее 20 в год	Трижды в год ходить отдыхать с семьей
Заслужить уважения детей	Время, проведенное с детьми	Не менее 1 часа в день	Больше делать что-то вместе с детьми. Придерживаться проактивного подхода по отношению к детям.	

таблица 2.4 (продолжение)

ВНЕШНИЙ АСПЕКТ				
Личные факторы жизни	Личные цели	Личные показатели деятельности	Личные задачи	Личные меры по улучшению
Я хочу исполнения всего, важно для моей жены	Быть хорошим мужем	Количество совместных семейных выходов	Не реже 2 раз в месяц	Ознакомить их с моей PBSC и помочь им разработать свою. Попросить их делать упражнения на дыхание и молчание
		Количество обращений детей ко мне за советом	Неограниченное: всегда, когда они в этом нуждаются	Самому проявлять инициативу что-то сделать вместе
		Количество конструктивных разговоров с женой	Не менее одного в день	Проявлять больше терпения по отношению к детям, внимательнее выслушивать их. Не поучать, а проявлять интерес. Информировать, обучать их, советовать и помогать им
Я хочу идеальных условий и успеха своей компании	Добрые отношения с женой	Количество комплиментов, полученных от жены	Не менее одного в день	Делиться с женой всеми проблемами, идеями, успехами. Ознакомить ее с моей PBSC, помочь ей разработать свою. Вдохнуть на этой основе новую жизнь в наши отношения. Вместе делать упражнения на дыхание и молчание
		Количество проектов по оказанию помощи в консультативных услугах	Увеличить за год не менее чем на 10%	Самому делать жене комплименты. Быть внимательным к ее потребностям. Купить абонемент в театр
	Быть особенно полезным для компаний, являющихся нашими клиентами			Приобрести знания в области финансового менеджмента и управления людскими ресурсами

(продолжение табл. 2.4 на следующей странице)

ЗНАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ		Личные меры по улучшению	Личные задачи	Личные меры по улучшению
Улучшение качества продукции	Длительность обучения	Количество месяцев обучения	На величину зарплата в евро	ТРС в сфере обучения деятельности, опубликовать его на сайте (01 января) Внедрить конструктор по дизайну сайта в проект услуг (предоставляемых нашей фирмой). Составить ТРС своим производителям и клиентам. Дать журнал обучение. Обновляется список клиентов с другими
Улучшение качества продукции	Личные показатели деятельности	Коллективный результат	Прямые задачи	Личные меры по улучшению
Улучшение качества продукции	Личные показатели деятельности	Рентабельность инвестиций в портфель акций	8% в год	Привлекаться поваренных кулинарных рецептов
Улучшение качества продукции	Личные показатели деятельности	Объем чистой прибыли	Не менее 850 тыс. долл. в год	Инициатива: Обеспечить организацию производства компании. Инициатива: Купить на складе (0001)
Улучшение качества продукции	Личные показатели деятельности	Пенсия	Не более 2 тыс. долл. в месяц с момента, когда мне исполнится 65 лет	Собрать пенсионные отчисления
Улучшение качества продукции	Личные показатели деятельности	Стрессовый от инструктор-стажер	Доход на уровне 5 тыс. долл. в месяц в среднем по триместру	Оформить страховку от несчастности

ИТА 2.4 (продолжение)

Финансовый аспект		Личные показатели деятельности	Личные задачи	Личные меры по улучшению
Улучшение качества продукции	Личные показатели деятельности	Финансовый ресурс	Резерв на уровне 100	Посетить и задать новые вопросы финансистам. Изучить опыт работы с клиентами. Разработать для новых клиентов ТРС. Число клиентов, которые будут обслуживать, должно быть не менее 2000 в 2005 г. Опубликовать статью на портале в сентябре 2006 г. Составить сайт не позднее 1 августа 2006 г. Достигать продаж не менее 100 тыс. долларов за квартал. Проводить семинары. Посещать по 2 вечера в неделю в клубе. Улучшить качество обслуживания клиентов. Максимально использовать возможности интернета
Улучшение качества продукции	Личные показатели деятельности	Управление расходами	Не менее одного раза в месяц	Посетить и задать новые вопросы финансистам. Изучить опыт работы с клиентами. Разработать для новых клиентов ТРС. Число клиентов, которые будут обслуживать, должно быть не менее 2000 в 2005 г. Опубликовать статью на портале в сентябре 2006 г. Составить сайт не позднее 1 августа 2006 г. Достигать продаж не менее 100 тыс. долларов за квартал. Проводить семинары. Посещать по 2 вечера в неделю в клубе. Улучшить качество обслуживания клиентов. Максимально использовать возможности интернета
Улучшение качества продукции	Личные показатели деятельности	Отсутствие долгов и кредитов	100% по кредиту на 06.08.06	Посетить и задать новые вопросы финансистам. Изучить опыт работы с клиентами. Разработать для новых клиентов ТРС. Число клиентов, которые будут обслуживать, должно быть не менее 2000 в 2005 г. Опубликовать статью на портале в сентябре 2006 г. Составить сайт не позднее 1 августа 2006 г. Достигать продаж не менее 100 тыс. долларов за квартал. Проводить семинары. Посещать по 2 вечера в неделю в клубе. Улучшить качество обслуживания клиентов. Максимально использовать возможности интернета

уважает вас, тот, кто поведет вас по пути к прогрессу, будет постоянно находиться с вами в контакте и думать о вас. Это наставник, который заботится о ваших интересах и всегда даст вам действенный совет, основываясь на вашей индивидуальной сбалансированной системе показателей.

2.9. Причинно-следственная связь

Если компания хочет успешно конкурировать на нынешнем рынке, она должна стремиться к тому, чтобы расти за счет не только внешних, но и внутренних источников.

Дейвид Ульрих и Дейл Лейк

Все личные цели должны быть взаимосвязаны и оказывать друг на друга определенное воздействие. Достижение одной цели должно способствовать достижению другой, а в итоге и конечной цели. Конечная цель большинства людей состоит в том, чтобы *быть счастливыми*. Для многих смысл жизни заключается в выживании, удобстве и удовольствии. Все перечисленное зависит от нас: мы сами должны создавать для этого условия. Между нашими различными целями налицо причинно-следственная связь. Соотношение между различными целями (их причинно-следственная связь) в разрезе четырех аспектов PBSC схематично представлено на рисунке 2.8. Цели, реализация которых не способствует достижению конечной цели, в PBSC можно не включать. Построение причинно-следственной цепочки — удобный инструмент, позволяющий вам лучше понять себя и более наглядно продемонстрировать вашу PBSC доверенному лицу, который благодаря этому сможет откровенно высказать вам свое мнение. На рисунке 2.8 показаны все сформулированные Джеком Джонсоном цели; результатами их достижения являются *удовлетворение, удовольствие от работы, эмоциональная устойчивость и баланс между коэффициентом интеллекта (IQ), эмоциональной (EQ) и духовной грамотностью (SQ)*. Ясно видны место каждой цели в разрезе четырех аспектов деятельности, а также взаимосвязь целей. Результатом их достижения является *счастье* как конечная цель Джека Джонсона.

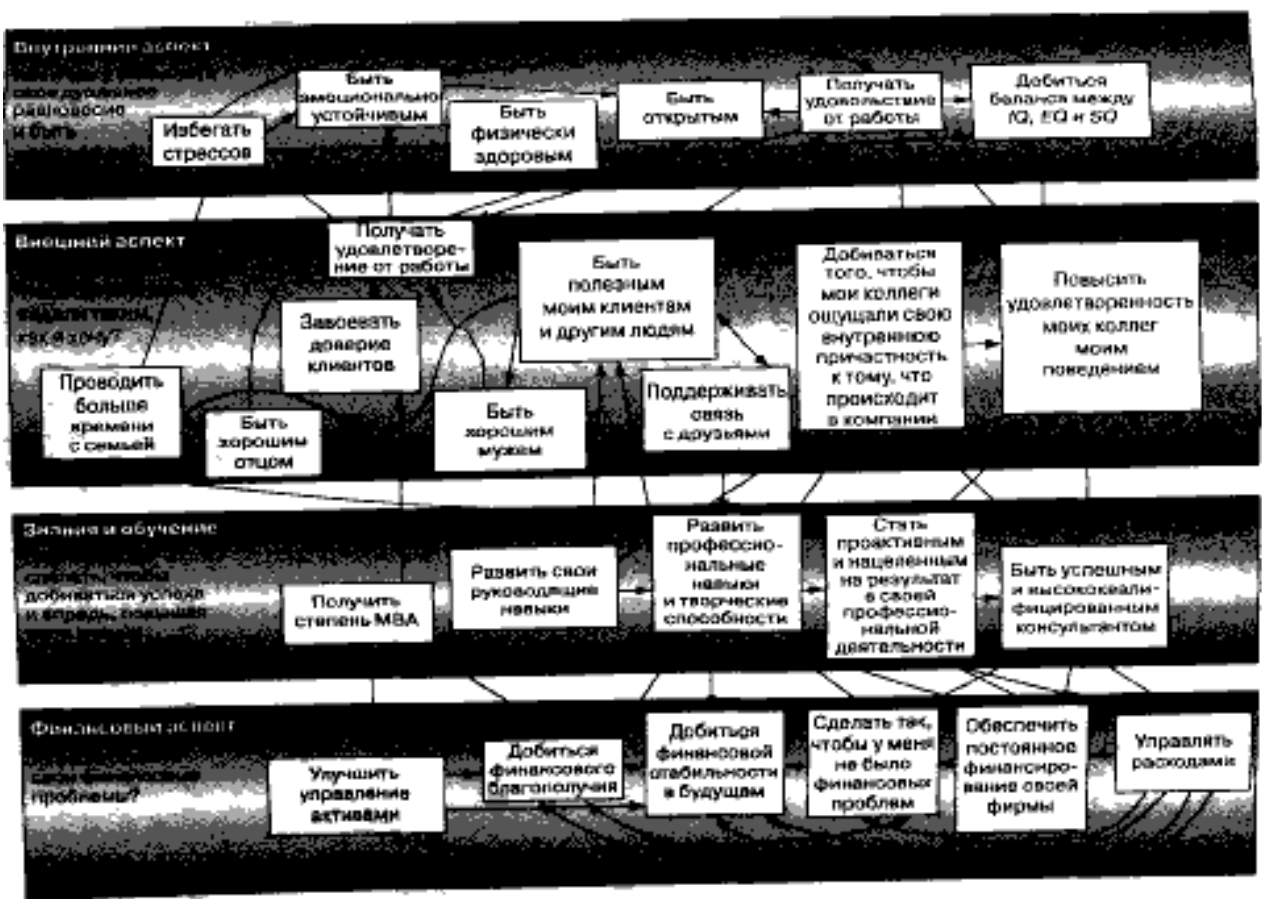


Рисунок 2.6. Причинно-следственная связь личных целей Дэвида Джонсона

2.10. Определение приоритетности личных мер по улучшению

Если вы не можете решить, какой из двух одинаково разумных планов выбрать, выбирайте самый дерзкий.

*Уильям Слим**

Поскольку мер по улучшению можно наметить очень много, необходимо выбрать из них основные, для чего следует определить показатель приоритетности каждой из них. Это можно сделать разными способами. Здесь я предлагаю комплексный метод, уже проверенный на практике. При этом необходимо исходить из того, что наиболее приоритетными являются такие личные меры по улучшению, которые максимально усиливают действие важнейших личных критических факторов успеха. Приоритетность каждой меры определяется следующим образом [Rampersad, 2003a, 2005a]:

- определяется значимость соответствующего личного критического фактора успеха (W_1);
- оценивается роль рассматриваемой меры по улучшению в усилении действия данного личного критического фактора успеха (W_2);
- показатель приоритетности определяется путем перемножения указанных значений ($P = W_1 \times W_2$).

Таблица 2.5. Значения W_1 и W_2

W_1	W_2
1 — совсем неважный фактор	1 — не играет никакой роли
2 — практически неважный фактор	2 — вряд ли играет какую-либо роль
3 — не очень важный фактор	3 — не слишком большая роль
4 — важный фактор	4 — большая роль
5 — очень важный фактор	5 — очень большая роль

Возможные значения W_1 и W_2 представлены в таблице 2.5. Для определения показателя W_1 используется шкала значимости личного фактора успеха: чем важнее критический фактор успеха, тем больше значение W_1 . Для определения значений W_2 используется шкала действенности личной меры по улучшению: чем весомей роль рассматриваемой меры по улучшению в усилении действия данного критического фактора успеха, тем больше значение W_2 . Показатель P , как уже упоминалось, рассчитывается путем перемножения W_1 и W_2 . Прежде всего отбираются меры по улучшению с самым большим показателем

* Уильям Слим — английский генерал времен Второй мировой войны — *Примеч*

приоритетности (например, с P , равным 20 и выше). Чтобы сделать окончательный выбор, необходимо учесть следующие критерии:

- время, необходимое для реализации данной меры по улучшению и для достижения связанной с ней личной цели;
- затраты на осуществление данной меры по улучшению;
- соотношение затрат и результатов;
- вероятность успешной реализации данной меры.

Чтобы совершенствование, обучение и развитие стали для вас постоянными задачами, рекомендуется начать с простой цели и соответствующих мер по улучшению в разрезе четырех упомянутых выше аспектов деятельности. Впоследствии вы сможете поставить перед собой более сложные задачи, выбрав соответствующие меры по улучшению (см. главу 3).

Определим для примера показатели приоритетности всех личных мер по улучшению Джека Джонсона, имеющих отношение к знаниям и обучению и представленных в таблице 2.6. Джек выбрал следующие меры: «стать более инициативным, решительным, проактивным, эффективным, ориентированным на результат и действовать более убежденно»; «считать свою PBSC руководством к действию и использовать ее в соответствии с циклом PDAC»; «совершенствовать свои наставнические навыки», «быть честным с собой и другими», «научиться эффективно слушать» и «вести журнал обучения». У всех этих мер показатель приоритетности P равен 20 и выше.

Таблица 2.6. Определение приоритетности личных мер по улучшению Джека Джонсона, имеющих отношение к знаниям и обучению

Личная мера по улучшению	Личный критический фактор успеха	Значимость личного критического фактора успеха (W_1)	Роль личной меры по улучшению в усилении действия критического фактора успеха (W_2)	Показатель приоритетности личной меры по улучшению ($P = W_1 \times W_2$)
Составить план обучения на три месяца 1 мая 2005 г. приступить к написанию дипломной работы	Непрерывная учеба, совершенствование своих навыков и повышение квалификации	4	4	16
			3	12

Таблица 2.6 (продолжение)

Личная мера по улучшению	Личный критический фактор успеха	Значимость личного критического фактора успеха (W_1)	Роль личной меры по улучшению в усилении действия критического фактора успеха (W_2)	Показатель приоритетности личной меры по улучшению ($P = W_1 \times W_2$)
Организовать креативный мыслительный процесс, мозговой штурм и майнд-мэппинг		4	3	12
Раз в год брать отпуск на 3–4 дня, чтобы вновь обрести вдохновение			3	12
Стать более инициативным, решительным, проактивным, эффективным, ориентированным на результат и действовать более убежденно			5	20
Активнее применять мозговой штурм и майнд-мэппинг			4	16
Считать свою PBSC руководством к действию и использовать ее в соответствии с циклом PDAC			5	20
Планировать обучение и оценивать достигнутый прогресс			3	12
Учиться на практике. Не избегать сложных дел, чтобы повышать уверенность в себе			4	16
Записаться на курсы улаживания конфликтов и корпоративной этики			2	8
Развивать навыки общения			3	12
Быть честным с собой и другими			5	20
Совершенствовать свои наставнические навыки			5	20
Говорить медленнее				

Таблица 2.6 (окончание)

Личная мера по улучшению	Личный критический фактор успеха	Значимость личного критического фактора успеха (W_1)	Роль личной меры по улучшению в усилении действия критического фактора успеха (W_2)	Показатель приоритетности личной меры по улучшению ($P = W_1 \times W_2$)
Научиться выступать перед группой людей	Компетентность, честность, готовность к сотрудничеству и работе с полной отдачей	5	3	15
Самостоятельно изучить PowerPoint до конца 2005 г.			1	5
Научиться эффективно слушать			4	20
Разработать и применять этический кодекс TPS в своей служебной деятельности и опубликовать его на сайте организации. Включить консультации по деловой этике в пакет услуг, предоставляемых нашей фирмой. Считать свою TPS руководством к действию			3	15
Вести журнал обучения			5	25
Обмениваться знаниями и опытом с другими			2	10

В следующей главе мы рассмотрим использование метода PBSC на основе цикла PDAC.

Использование индивидуальной сбалансированной системы показателей

Существует прямая связь между внутренним миром мыслей человека, его чувств и порывов — его сознанием — и внешними обстоятельствами и событиями, происходящими вовне. Внешняя ситуация — продолжение во внешней жизни его внутреннего сознания. «Эго» человека является тем, что отделяет индивидуальное от окружающего мира, внутреннее от внешнего... Чем сильнее, чем менее эгоистична и корыстна мотивация человека, тем больше он растет и тем больше получает.

Гэри Джекобс

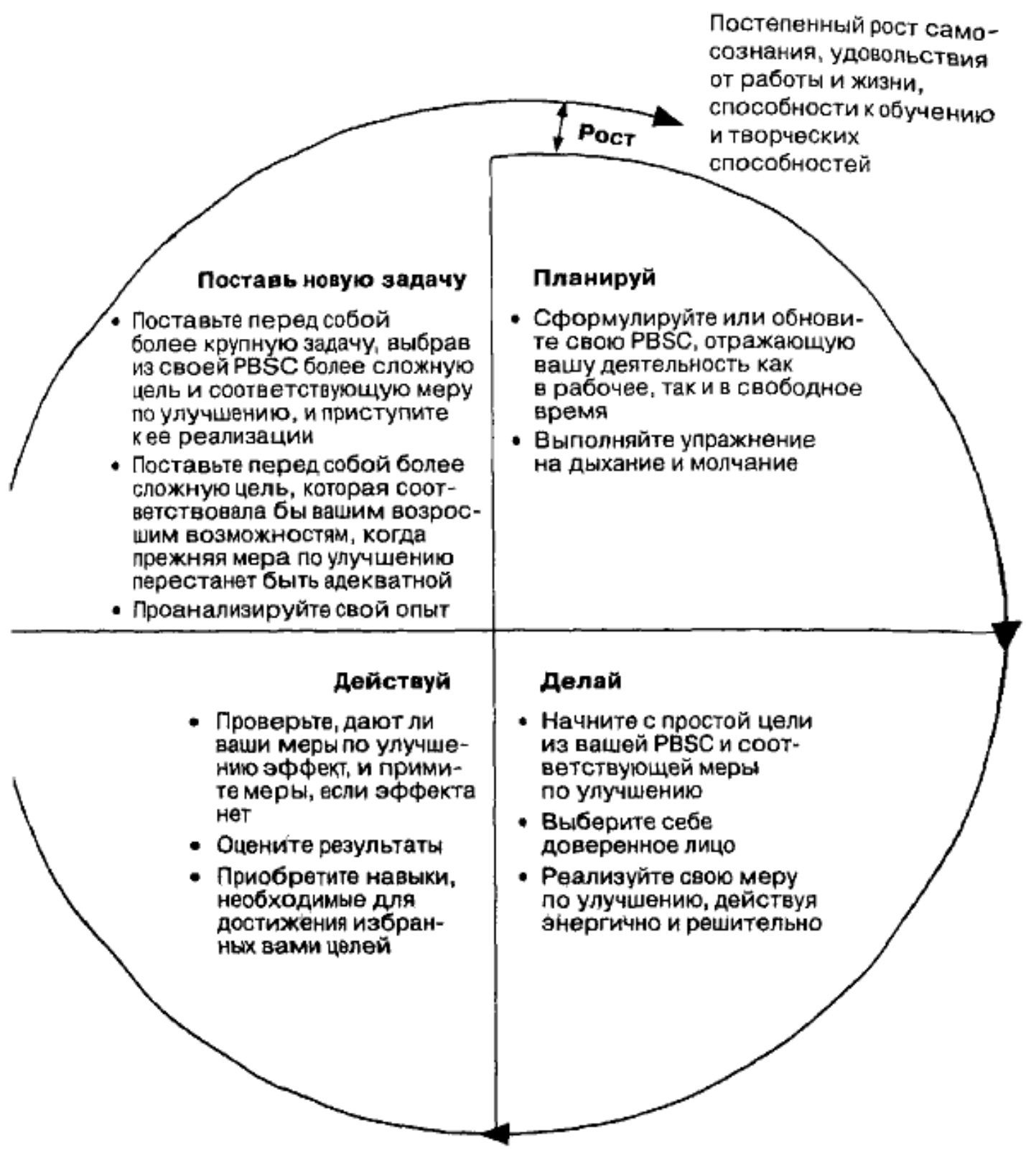
Следующий после разработки индивидуальной системы показателей шаг по пути самосовершенствования — это использование PBSC с помощью предлагаемого мною нового обучающего цикла «планируй — делай — действуй — поставь новую задачу» (Plan — Do — Act — Challenge, PDAC), которого нужно придерживаться постоянно (см. рис. 3.1). Результатом жизни в согласии с принципами PBSC и ее использования на основе цикла PDAC станет циклический процесс постепенного обучения, направленный на рост вашего самосознания, совершенствование навыков, получение удовольствия от работы и жизни в целом и развитие ваших творческих способностей как на работе, так и вне ее. Этот цикл состоит из четырех фаз.

- **Планируй.** Сформулируйте или обновите свою индивидуальную сбалансированную систему показателей, отражающих вашу производственную и иную деятельность. Используйте для этого предлагаемое в этой книге упражнение на дыхание и молчание. Это упражнение зарядит вас энергией, необходимой для того, чтобы превратить свои личные устремления в решительные и целенаправленные действия (через личные цели, показатели деятельности и задачи).
- **Делай.** Начните с простой цели из вашей PBSC и соответствующей меры по улучшению, не забывая об определяющем роли процесса

можете натолкнуться на сопротивление. Обсудите свои благие намерения с доверенным лицом (супругой, другом, коллегой или управляющим), который задаст вам вопросы и честно выскажет вам свое мнение. После этого реализуйте свою меру по улучшению, действуя внимательно, энергично, решительно и уверенно. Используйте при этом ваши нынешние навыки. Эта фаза предполагает целенаправленные действия и усилия по достижению вашей цели. Старайтесь почаще интересоваться мнением своего доверенного лица. Так вы получите возможность оценить достигнутый вами прогресс. Начните с тех привычек, которые вам мешают, отрицательно влияют на вашу жизнь и не дают вам достичь высоких результатов

- **Действуй.** Проверьте, дают ли ваши меры по улучшению эффект, и примите меры, если эффекта нет. Сопоставьте результаты с установленными вами плановыми индивидуальными показателями деятельности и определите, реализовали ли вы свои личные цели. Не расстраивайтесь, если вам это не удалось, просто начните все сначала. Если вы будете ежемесячно оценивать свою PBSC со своим доверенным лицом и извлекать уроки из полученного опыта, то будете постоянно совершенствоваться и научитесь все делать хорошо с первого раза. Развивайте свои навыки, чтобы добиться выбранных вами целей. Осознайте свою обязанность постоянно заниматься самосовершенствованием. Реализуйте личные меры по улучшению, оцените свои результаты, задокументируйте полученные уроки и скорректируйте свои действия. Постоянно следите за своими действиями и мыслями. Подумайте также над тем, чтобы добиться гармонии между личными устремлениями и личным поведением, которая позволит повысить степень этичности последнего.
- **Поставь новую задачу.** Поставьте перед собой более крупную задачу, выбрав из своей PBSC более сложную цель и соответствующую меру по улучшению, и приступите к ее реализации. Воспользуйтесь случаем и поставьте перед собой такую сложную цель, которая соответствовала бы вашим возросшим возможностям, когда прежняя мера перестанет быть адекватной. Проанализируйте свой опыт. Зафиксируйте, чему вы научились и от чего избавились. Регулярно пересматривайте и совершенствуйте вашу PBSC.

В целом все сводится к следующему: сформулируйте свои долгосрочные личные устремления и краткосрочные SMART-цели с соответствующими мерами по улучшению, регулярно выполняйте упражнение на дыхание и молчание, направьте свою духовную энергию на свою меру по улучшению, выберите доверенное лицо, осуществите свою меру по улучшению, действуя старательно и решительно, попросите доверенное лицо высказывать вам свое мнение и следите за тем, что-



сунук 3.1. Цикл PDAC

© Hubert Rampersad

зыкам. Поскольку при этом вы будете соблюдать цикл PDAC, то создадите прочную основу для своего максимального индивидуального развития и процветания. Благодаря этому вы сможете сами определять свою судьбу и станете более уверенным в себе. Также вы обретете ощущение защищенности, которое будет идти изнутри. Согласовав свое поведение со своими личными устремлениями, вы станете луч-

станет ваша полная вовлеченность в жизнь. Возникнет такая благоприятная ситуация, при которой вы будете ощущать свою внутреннюю причастность к тому, что происходит, и поэтому получать такое удовольствие, делая что-то сложное, что позабудете обо всем остальном. Известный американский психолог венгерского происхождения М. Чиксентмихайи назвал этот процесс «потоком» [Csikszentmihalyi, 1990]. «Поток» — это результат сознательных усилий по решению проблемы; результат поиска оптимальных вариантов, постоянного обнаружения новых задач и приобретения соответствующих новых навыков. Согласно М. Чиксентмихайи, человек находится в «потоке», если его задачи и навыки находятся на высоком уровне. В этой ситуации люди становятся более веселыми, бодрыми, сильными, активными, креативными и удовлетворенными. Обусловленное этим ощущение «потока» приводит к вашему личному росту, развитию вашего самосознания и к тому, что вы становитесь счастливым. Как уже отмечалось, существуют научные разработки, согласно которым хорошее настроение уменьшает риск возникновения сердечно-сосудистых заболеваний и снижает содержание в крови веществ, вызывающих стресс. Возникло предположение, что счастливые люди физически и психически более здоровы, чем несчастные.

Изучите десять основных принципов счастья Робина Шармы:

- ведите плодотворную, интересную и активную жизнь;
- старайтесь целый день заниматься чем-то полезным;
- организуйте и планируйте свою жизнь;
- устанавливайте себе достижимые, но масштабные цели;
- думайте позитивно. Постоянно сохранять плохое настроение — слишком большая роскошь;
- старайтесь не беспокоиться по пустякам;
- находите время на развлечения;
- будьте добрыми и отзывчивыми, искренне любите людей;
- возьмите себе за правило больше давать, чем получать;
- учитесь жить настоящим. Прошлое — это вода под мостом жизни.

Чтобы повысить личную эффективность, Р. Шарма советует следующее: *«Каждый день десять минут перед сном занимайтесь самоанализом. Думайте о том хорошем, что вы сделали за день, и о тех плохих поступках, которые вы могли совершить и которые вы должны исправить, чтобы стать лучше. Успешные люди — это просто те, кто задумываются чаще других. Повседневные размышления вскоре позволят вам искоренить свои отрицательные черты и повысить свой интеллект. Если вы будете постоянно практиковаться, то в конце концов настанет время, когда вы будете действительно редко ошибаться и сможете полно-*

Использование PBSC на основе цикла PDAC создает «поток». Вы расширите свое индивидуальное сознание до уровня всеобщего сознания и научитесь управлять собой. Применив PBSC к своей семье, вы сможете реализовать ее цели и исправить отношения с теми, кого бите.

Сформулировав свои личные устремления и используя их на основе цикла PDAC, вы сможете также эффективно управлять своей интуицией. Вспомним, что сказал по этому поводу Уэстон Эгор [Agog, 1998]: *«Управляющие завтрашнего дня столкнутся с крайне сложными ситуациями, в которых им придется принимать решения в условиях, когда необходимая для традиционного процесса принятия решений информация будет очень дорого. Они будут иметь дело с изменяющимся миром и переломом, который будет все больше претендовать на то, чтобы действительно участвовать в процессе принятия решений. Управляющим нужно будет меньше полагаться на свои официальные полномочия и больше — интуицию, чтобы справиться с изменениями, происходящими у подножия иерархической пирамиды, а также с активизацией общения в организации „по горизонтали“».*

Управляющим потребуется новый набор навыков, чтобы приспособиться к этим меняющимся условиям. До сих пор преобладал логический, литический подход к управлению, стиль левого полушария... В предстоящую эпоху сюрпризов, осложнений и быстрых изменений все больше будут цениться интуитивные способности. Интуиция тем эффективнее, чем мы более открыты и более уверены в ее способности давать правильные подсказки. Первое правило: доверяй своей интуиции. Второе правило: совершенство достигается практикой; труд и упорство могут нам развить свою интуицию. Третье правило: создай такую атмосферу, в которой интуитивные способности стали бы цениться». В приводимой ниже врезке перечисляются необходимые действия, того чтобы успешно развиваться на основе своей индивидуальной тансированной системы показателей.

Что нужно делать, чтобы постоянно самосовершенствоваться на основе PBSC [Rampersad, 2005c]

Разработайте, изучите свою PBSC и регулярно ее оценивайте.

Постоянно помните о необходимости вашего личного роста и непрерывно учитесь. Эйнштейн говорил, что «образование — это то, что остается после того, как человек забыл все, чему его учили в школе».

Постоянно ставьте перед собой новые задачи и приобретайте соответствующие навыки.

Выполняйте предложенное в этой книге упражнение на дыхание и молчание каждое утро в течение примерно 20 минут. Впоследствии вы можете увеличить это время до 40–50 минут в день. Это упражнение зарядит вас энергией, которая необходима для

- Информируйте своего начальника о тех элементах вашей PBSC, которые имеют отношение к работе.
- Постоянно используйте свою PBSC на основе цикла PDAC. Действуйте целенаправленно и прилагайте все силы к тому, чтобы реализовать свои устремления.
- Попросите своего начальника, коллег, сотрудников, клиентов и других людей, кому вы доверяете, высказать свое мнение, поделиться с вами впечатлениями и замечаниями по поводу ваших действий. Регулярно анализируйте свои отношения с ними.
- Обращайте также внимание на то, в чем вы не сильны, на привычках, которые вам мешают, отрицательно влияют на вашу жизнь и не дают вам добиваться высоких результатов
- Оценивайте результаты использования PBSC. Сравните их с вашими личными показателями деятельности и целями вашей PBSC
- Проверяйте, удалось ли вам реализовать свои личные цели
- Корректируйте свою PBSC. Этот документ должен постоянно обновляться.
- Регулярно оценивайте этичность своего поведения на основе вашей PBSC.
- Выделите в своем расписании время на то, чтобы заниматься самосовершенствованием, ставить перед собой новые задачи и помогать другим в их работе по самосовершенствованию.
- Развивайте свою интуицию на основе вашей PBSC. Руководствуясь своей интуицией, вы сможете быстро принимать точные и удачные решения.
- Будьте бескорыстны и готовы помогать другим. Поставьте свои таланты на службу человечеству. Живите не для себя, а для людей. Чем больше вы отдадите, тем больше получите. Чем сильнее и менее эгоистична мотивация человека, тем больше он растет и тем больше получает. Научитесь отдавать то, что хотели бы получить.
- Не тратьте понапрасну энергию на свое «я». Махатма Ганди как-то сказал, что если мы хотим обрести свободу, то от нашего «я» должен остаться ноль.
- Осознайте свою ответственность и свою моральную обязанность постоянно развиваться и совершенствоваться в собственных интересах и интересах тех, кого вы любите, ваших работодателей, вашей компании и общества, частью которого вы являетесь.
- Относитесь к непрерывному обучению на основе цикла PDAC как к задаче и в связи с этим постоянно повышайте свою креативность.
- Регулярно оценивайте результаты, чтобы принимать решения, исходя из фактов.
- Используйте PBSC в сочетании с упражнением на дыхание и молчание, чтобы развить свое сознание, обрести внутренний покой и постоянно генерировать новые идеи.
- Сохраняйте позитивное отношение к жизни, оставайтесь спокойным, выдержанным и критически оценивайте свое поведение.
- Верьте в свою способность учиться и в себя. Норман Винсент Пил сказал: *«Верьте в себя! Верьте в свои способности! Без скромной и обоснованной веры в свои силы вы не сможете преуспеть или быть счастливым»*. Помните также слова Ганди о том, что *«верить во что-то, но не поступать в соответствии со своими убеждениями, нечестно»*.
- Уважайте других, не говорите о них неправду, отзывайтесь о них позитивно и оценивайте их объективно.
- Работайте над своим духовным развитием, чтобы достичь более высокого уровня самосознания.
- Занимайтесь индивидуальным коучингом на основе вашей PBSC и цикла PDAC и живите в гармонии с теми личными устремлениями, которые вы сформулировали.
- Увязывайте свое поведение со своими личными устремлениями, чтобы не действовать вопреки своей совести, и повышайте этичность своего поведения. Старайтесь

Увязывайте свои личные устремления с общими устремлениями, чтобы работать с удовольствием, ощущать свою причастность к работе и предотвращать стрессы и физическое и нервное истощение

Обсуждайте личные устремления со своим начальником на неформальных и добровольных встречах. Берите инициативу на себя. Попросите вашего начальника тоже разработать PBSC и показать ее вам. Это позволит вам наладить более доверительные отношения.

Постоянно записывайте то, что узнали, чему научились и от чего избавились.

Возьмите за правило постоянно заниматься самосовершенствованием.

Стремитесь не к успеху, а к совершенству.

Отмечайте свои достижения и радуйтесь тем ощущениям, которые вы получаете, ведя подобный образ жизни.

Не упустите своего шанса и постоянно ставьте перед собой все более сложные задачи, снова и снова выбирая более сложные цели с соответствующими мерами по улучшению. Обучение станет для вас удовольствием, и благодаря этому вы сможете постоянно совершенствоваться.

Примените PBSC и цикл PDAC к вашей семейной жизни, и тогда вы сможете реализовать цели семьи и вдохнуть новую жизнь в свои отношения с теми, кого любите. Помогите членам своей семьи разработать свои PBSC, пусть они покажут их друг другу, чтобы вы могли использовать этот метод вместе. Это благотворно отразится на вашей работе.

Согласование своего поведения с личными устремлениями

Наша рыночная система сильно зависит от доверия — доверия со стороны наших коллег и доверия со стороны тех, с кем мы ведем дела. Я хочу сказать, что управление компаниями в большой мере зависит от характера главного исполнительного директора

Алан Гринспен,
председатель совета управляющих
Федеральной резервной системы

Следующий шаг к устойчивому личностному росту и созданию атмосферы открытости и доверия в вашей компании — это нахождение баланса между личными устремлениями и этичным поведением индивидуума (personal behavior). Найдя его, вы обретете внутренний покой, сможете тратить меньше сил, научитесь прислушиваться к своему внутреннему голосу — все это усилит вашу харизму, вы сможете стать более цельной личностью. Те, кто этого добился, пользуются уважением и доверием других. Они могут повлиять на окружающих так, чтобы те стали работать с энтузиазмом и отдавали работе все свои силы и энергию. Согласно Коузесу и Познеру [Kouzes, Posner, 1999], человеку доверяют, если он:

- ведет себя так, как советует другим;
- держит свое слово,
- не бросает слова на ветер;
- подкрепляет свои слова делами;
- выполняет свои обещания;
- как скажет, так и сделает,

В жизни мы оцениваем себя по своим невидимым для постороннего глаза моделям поведения, но другие оценивают нас по нашим видимым моделям: по тому, что мы делаем и говорим. Главное в процессе нахождения баланса между личными устремлениями и поведе-

тов, этических норм и моральных ценностей (иными словами, наших личных устремлений), с одной стороны, и того, как нас воспринимают другие (насколько этичным им кажется наше поведение), — с другой. Как ни трудно с этим смириться, но то, какими мы себя видим и кем хотим быть, всегда отличается от того, какими нас видят и как оценивают другие. Чтобы стать тем, кем решили, когда формулировали свои личные устремления, надо обязательно знать, какими нас видят другие и что они о нас думают. Эта информация поможет лучше узнать себя и действовать более эффективно. Поэтому процесс приобретения знаний о себе предполагает отыскание баланса между нашими личными устремлениями (тем более высоким уровнем сознания, которого мы хотим добиться) и нашим нынешним поведением (см. рис. 4.1).

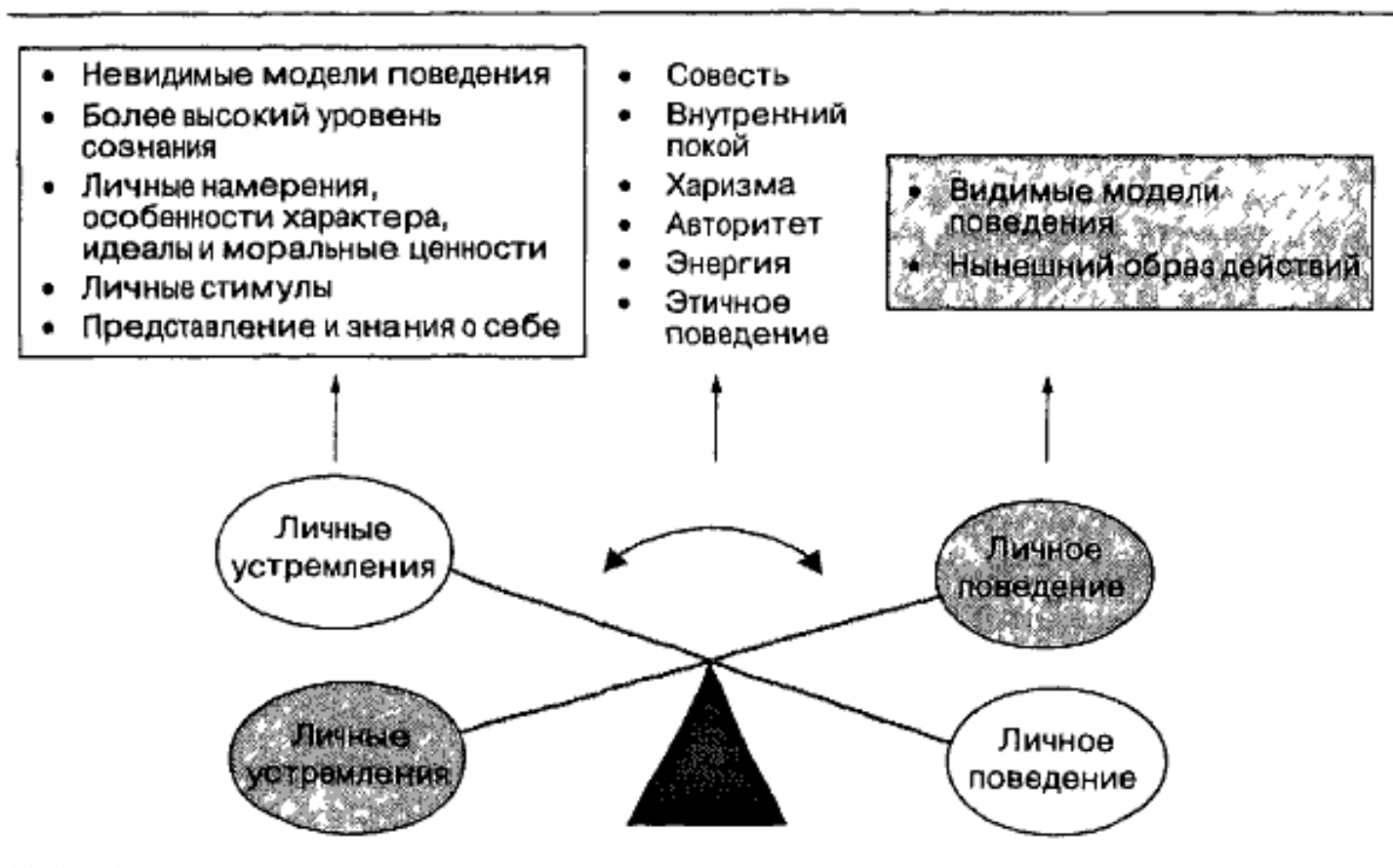


Рисунок 4.1. Увязка своего поведения со своими личными устремлениями

Как мы уже говорили, ваши личные устремления отражают также ваши установки. А за этими установками скрываются ваши мотивы и духовные потребности, которые и проявляются в вашем поведении. Чтобы действительно совершенствоваться и расти как личность, также необходимо сначала добиться баланса между своим поведением и своими личными устремлениями. Для наглядности изобразим эту мысль помощью следующих формул

Личные миссия видение, ключевые роли = личное поведение

Личные устремления = личное поведение

Центральными в этом процессе являются ответы на вопросы

- не действую ли я вопреки своей совести?
- не противоречит ли то, что я делаю, тому, что я думаю?
- как мои нынешние поступки согласуются с моими идеалами, устремлениями, намерениями, потребностями и самыми сокровенными желаниями?
- согласуются ли мои нынешние поступки с моими личными устремлениями?
- отражают ли мои личные устремления мое желание вести себя этично?
- нет ли в моих личных устремлениях каких-либо противоречий?
- каким образом мое поведение влияет на мои взгляды, и наоборот?

Ваши поступки должны соответствовать вашим личным устремлениям. Когда люди добиваются гармонии между своим поведением и своими личными устремлениями, они не поступают своей совестью. Благодаря этому они могут целенаправленно заниматься самосовершенствованием, развитием и обучением, не тратя напрасно свою энергию. Как учит Робин Шарма, *«будьте хозяином своей воли, но слугой своей совести»*. Согласно Сельвараджану Есудиану, наша совесть — это тот внутренний голос, который говорит с нами, чтобы помочь отличить добро от зла, а правду от лжи; который подсказывает нам, как лучше поступить, и направляет нас в повседневной деятельности, которому мы можем доверять и которым можем руководствоваться в своей жизни. Это — наш единственный надежный советчик, помогающий нам, когда возникает конфликт между разумом, который думает, и сердцем, которое решает. В результате увязки ваших личных устремлений и вашего поведения вы имеете более полное представление о своем поведении, своих сильных и слабых сторонах и своих связанных с ними личных целях. Гармония между личными устремлениями и личным поведением означает и изменение вашего поведения, а также восприимчивость, понимание того, что вы делаете и как ваше поведение влияет на других людей, животных, растения и окружающую среду. С ростом этой восприимчивости ваше поведение становится более этичным. Предложенное ранее упражнение на дыхание и молчание и размышления над необходимостью увязки личных устремлений и личного поведения помогут вам повысить свою восприимчивость. Кроме того, вы сможете стать лучше.

Лучший способ оценить свой успех — это спросить себя:

- Не поступился ли я своей совестью?
- Сделал ли я все, что мог?
- Правильно ли я поступил?
- Научил ли меня чему-либо мой опыт?

Формула правильного поведения

При наличии баланса между вашими личными устремлениями и вашим поведением вы правильно ведете себя в обществе и не поступаете своей совестью. По словам Томаса Гексли, надо познать истину, чтобы поступать правильно. Я определяю правильный поступок человека следующим образом [Rampersad, 2005a]:

Правильный личный поступок = бытие + PBSC + действие + увязка личных устремлений с личным поведением

Согласно Чаттерджи, правильный поступок вытекает из вашего бытия; бытие — это и есть дух поступка (действия). Я придерживаюсь мнения, что, для того чтобы поступать правильно, вы должны понять себя с помощью PBSC и согласовать свое поведение со своими личными устремлениями. Действие также имеет значение, поскольку, действуя, вы приобретаете новые навыки и можете постоянно ставить перед собой новые задачи. Достижению гармонии между личными и общими устремлениями посвящена следующая глава. Увязка двух видов устремлений — следующий необходимый шаг в процессе обеспечения устойчивого развития и преобразования организации. К сожалению, управляющими эти шаги нередко игнорируются.

Формула самопознания

Подводя итоги первой части этой книги, я предлагаю формулу самопознания, которая резюмирует суть концепции PBSC. Самопознание — это ваши неформализованные знания о себе. PBSC трансформирует их в формализованные знания; в результате вы можете развивать эти знания и управлять ими. Превращение неформализованных знаний в формализованные положительно влияет на вашу креативность. Знание себя означает, что вы знаете свои личные устремления, особенности своего мышления и образа действий (см. рис. 4.2). Другими словами, знания о себе есть функция от ваших *личных устремлений, мышления и действий*.

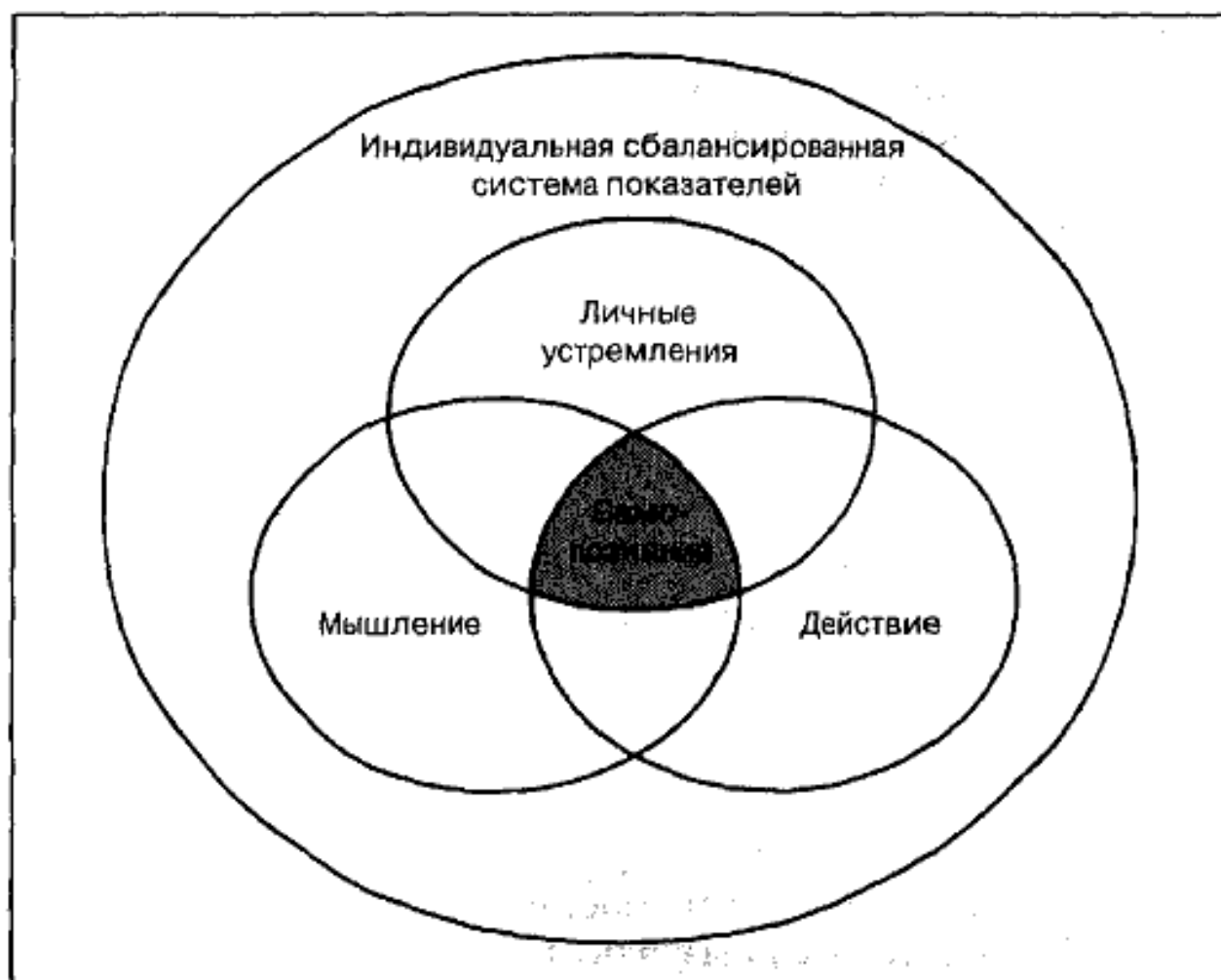


Рисунок 4.2. Самопознание как связующий элемент в концепции PBSC

Функция f выражает связь между знаниями о себе, с одной стороны, и личными устремлениями, мышлением и поступками — с другой. Знание личных устремлений зависит от вашего самосознания и включает информацию о вас. Это информация о ваших мотивах, моральных ценностях, нормах, мнениях, принципах и настроении, которые лежат в основе вашего поведения. Получить эту информацию вам помогает мышление, которому способствует выполнение предложенного в этой книге упражнения на дыхание и молчание. Как уже отмечалось, дыхание и мышление человека взаимосвязаны. Управление мышлением предполагает управление дыханием, и наоборот. С помощью упражнения на дыхание и молчание вы можете сконцентрировать свое внимание на том, что творится у вас в душе, и обрести контроль над своим сознанием. Молчание предполагает обострение всех ваших чувств и позволяет лучше понять свой дух, привести свой ум в спокойное состояние и мыслить более четко. Этот мыслительный процесс помогает вам уравновесить работу левого и правого полушарий мозга. Действие необходимо для того, чтобы вы развивали свои навыки, приобретая опыт, учились на своем опыте и постоянно ставили перед собой новые задачи. Для этого я предложил цикл «планируй — делай —

необходимо, поскольку ваши личные устремления зависят не только от вашего понимания себя, но и от реальности и той информации, которую вы получаете в порядке обратной связи от других. Поэтому от действия зависят ваши способности, навыки и личный опыт — то, что вы можете делать, что знаете и что понимаете. Вспомните слова Томаса Джефферсона: *«Хотите знать, кто вы? Не спрашивайте — делайте, и ваши действия покажут, кто вы такой»*. О значении обучения в процессе деятельности говорят следующие данные:

- прочитав что-либо, вы запоминаете 10% полученной информации;
- услышав что-либо, вы запоминаете 20% полученной информации;
- увидев что-либо, вы запоминаете 30% полученной информации;
- увидев и услышав что-либо, вы запоминаете 50% полученной информации;
- сделав что-либо самостоятельно, вы запоминаете 90% полученной информации.

Обучение — важный элемент формулы самопознания. Чтобы быть эффективным, человек должен постоянно учиться. Обучение — это процесс постоянного преобразования индивидуума. Это — циклический и кумулятивный процесс актуализации ваших знаний о себе (добавление к вашему запасу знаний новой информации) с целью корректировки ваших действий. Это — перманентное изменение ваших знаний о себе, обусловленное в том числе и повторяемостью вашего опыта. В условиях явного перехода в приоритетах людей от возможности иметь место работы «на всю оставшуюся жизнь» к «пожизненной возможности устроиться на работу» вы должны постоянно следить за тем, чтобы ваши знания о себе не устаревали. Ведь большего успеха добивается тот, кто быстрее учится и может быстрее использовать свои знания о себе. Тот, кто не учится непрерывно и не в состоянии постоянно собирать, повышать, совершенствовать, оценивать, использовать и хранить знания о себе, не может эффективно работать в этом обществе, которое становится все более и более сложным.

Короче говоря, чтобы люди могли учиться, они должны иметь возможность действовать. Обучение можно подразделить на самообучение и совместное обучение (обучение в команде или обучение организации). Самообучение, о котором мы говорили выше, является основой всего обучения. И оно невозможно без знания своих личных устремлений. Те, кто не знают, к чему стремятся, не могут хорошо учиться. В то же время без самообучения нет и совместного обучения. При самообучении служащие учатся отдельно друг от друга, и в результате их поведение меняется. При совместном обучении они учатся вместе, рядом друг с другом и друг от друга. Когда происходит совместное обучение, учится вся организация и происходит...

говорит о значении знаний. Прежде чем приобрести знания о мире или вашей компании, вы должны сначала развить знания о себе.

В следующей части этой книги мы более подробно рассмотрим применение PBSC в качестве способа эффективного управления талантами в организациях, позволяющего сделать так, чтобы служащие активнее участвовали в жизни компании и получали удовольствие от своей работы.

Часть вторая

Индивидуальная сбалансированная система показателей как инструмент эффективного управления талантами

Сейчас, когда компании становятся самыми мощными организациями на планете, главным приоритетом в бизнесе является, похоже, переобучение их руководителей. Каким образом мы можем реально помочь воспитанным на конкуренции, ориентированным на краткосрочные результаты управляющим компаний изменить свои установки и отказаться от своих прежних представлений о целях возглавляемых ими компаний, пересмотреть свою собственную цель в жизни, повысить свою сознательность? Как мы можем помочь им проявить государственный подход и позиционировать свои компании не на рынке, а в обществе в целом?

Оскар Мотомура,
основатель и глава Amana-Key Group

Увязка личных и общих устремлений

Важнейшая задача любого японского управляющего — наладить здоровые отношения со своими служащими, создать в компании семью, ощущение того, что у служащего и управляющих общая судьба

Акио Морита,
бывший председатель совета директоров
Sony Corporation

В первой части этой книги мы говорили о развитии индивидуума, позволяющем ему добиться успехов в жизни. Во второй части мы подробнее остановимся на применении PBSC как инструмента эффективного управления талантами в организациях, способствующего тому, чтобы служащие активнее участвовали в жизни компании и получали удовольствие от своей работы. И здесь первая часть книги послужит нам в качестве основы. В предыдущей главе главной темой для нас была гармония между личными устремлениями и поведением человека как условие этических поступков, обретения внутреннего покоя и личной харизмы и укрепления репутации индивидуума. В этой главе мы будем говорить об увязке личных устремлений с устремлениями организации, результатом которой являются преданность делу, доверие, внутренняя причастность, уменьшение стресса и предотвращение физического и нервного истощения, удовольствие от работы, активное участие, усиление мотивации и расширение прав служащих. Все это связано с согласованием личных целей с целями организации и взаимовыгодным сотрудничеством, как показано на рис. 5.1. Это означает, что:

*Личные миссия, видение, ключевые роли = миссия, видение,
основные моральные ценности организаций.*

Личные устремления = общие устремления

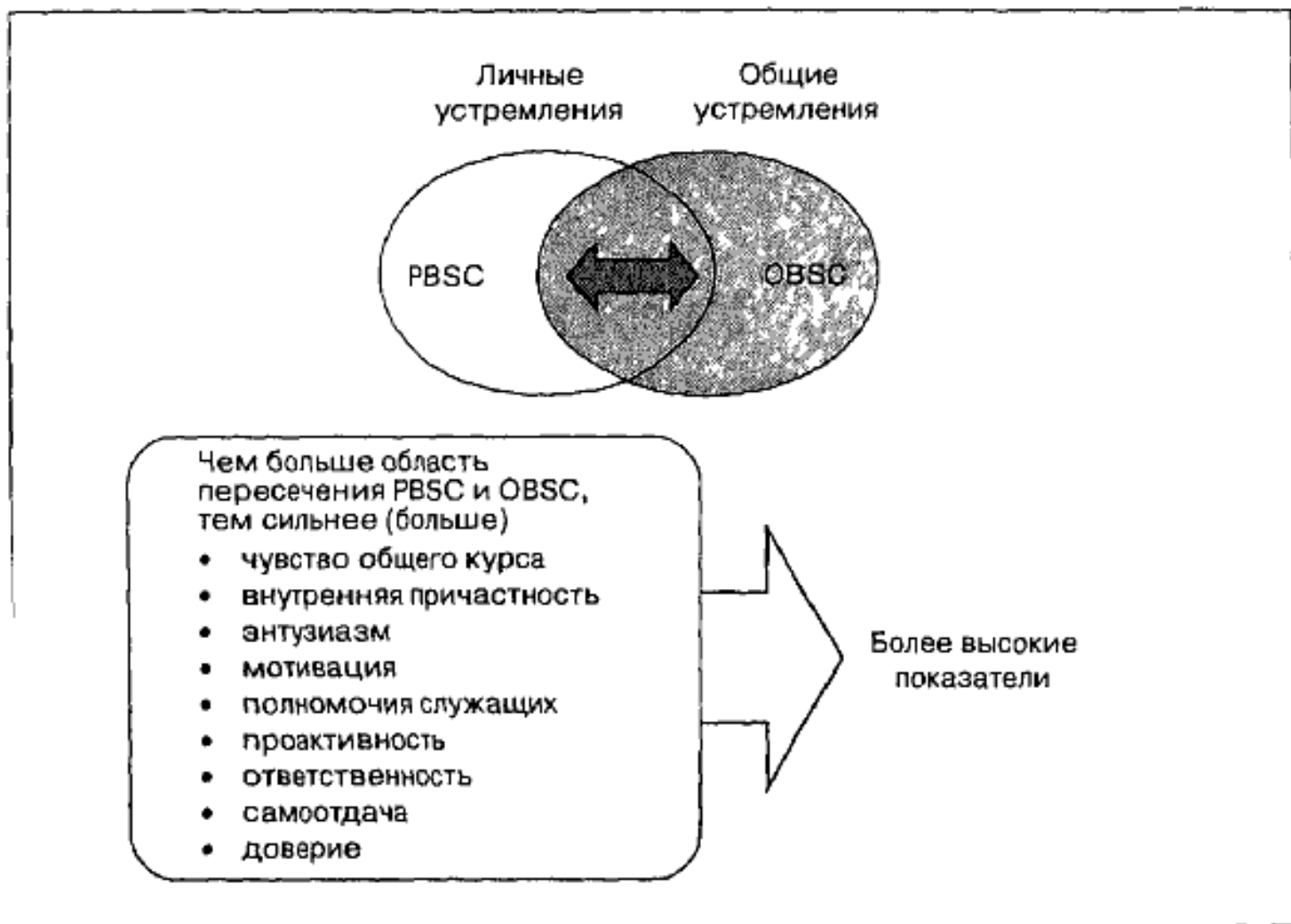


Рисунок 5.1. Связь между личными и общими устремлениями

Если люди во что-то не верят или с чем-то не согласны, они не проявляют по поводу этого энтузиазма и не отдают этому все силы. Поэтому для того чтобы люди активно участвовали в работе, необходимы четкость и единство моральных принципов и ценностей компании и ее служащих. Исследования показали, что если человек сам участвует в разработке общих устремлений компании, имеющих отношение к его или ее работе, то его мотивация сильнее, он более готов сотрудничеству и легче переносит преобразования в компании. Сегодня главным стимулом для служащих стала возможность делать то, что тебе интересно, что тебя захватывает и что может тебя чему-то научить. Опыт показывает, что отождествление себя с компанией — важнейший стимул, заставляющий служащих целиком посвятить себя достижению целей компании и позволяющей управляющим максимально использовать ее людские ресурсы. У всех людей свои моральные ценности и принципы, которые мы должны понять и увязать с моральными ценностями компании. Постоянное развитие и совершенствование организации возможно только при этом условии. Опыт применения PBSC в последние два года показал, что большинство служащих хотят получать удовлетворение и удовольствие от своей работы

нии между работой и жизнью и хотят отдать организации все свои силы. Многие управляющие этого не учитывают. То, что 75–80% всех проектов по преобразованиям в европейских компаниях терпят неудачу, объясняется определенным поведением и поступками управляющих, которые фактически срывают процесс преобразований (плюс прямое сопротивление переменам и некомпетентность). Мы имеем в виду их эгоистичное поведение, высокомерие, нескромность, вынашивание тайных планов, ложь, заботу только о собственных интересах, игнорирование интересов персонала, напыщенность, бесцельные действия, неуважение, безразличие к судьбе служащих, отсутствие заботы о повышении их квалификации, неумение слушать, нетерпеливость, ненадежность, нежелание хвалить, неумение выказать энтузиазм, манеру общаться исключительно по электронной почте, недоступность для персонала, нежелание придерживаться высоких этических норм и моральных ценностей, подчеркивание разницы в положении, наказание служащих за ошибки, подрыв их уверенности в себе и чрезмерные доходы директоров. По поводу этого последнего пункта как показывают ежегодные обследования журнала «Business Week», средняя зарплата американских топ-менеджеров и председателей советов директоров в последней четверти XX в. увеличилась с 479 тыс. до 8,1 млн дол. Если бы средняя зарплата рабочих росла теми же темпами, то в настоящее время она составляла бы не 26 899, а 184 000 дол.

Пришло время, чтобы управляющие наконец отказались от подобного поведения, в том числе и ради того, чтобы служащие были здоровыми и счастливыми. Специалисты из UCL, занимающиеся общественным здравоохранением, доказали, что люди, переживающие в течение дня больше радостных моментов, выделяют в кровь меньше таких опасных веществ, как кортизол, и поэтому реже страдают от сердечно-сосудистых заболеваний. Однако до сих пор управляющие вызывают у служащих своим поведением страх и недоверие, что имеет колоссальное деструктивное воздействие на здоровье их подчиненных. Сами того не сознавая, они оказывают огромное разрушительное влияние на деятельность своих компаний. Как уже упоминалось, в Европе более половины служащих по крайней мере один раз сменили место работы из-за поведения своего начальника — иными словами, одной из причин того, что они плохо справляются со своей работой, является неэффективное управление. В атмосфере страха и недоверия невозможно эффективное обучение, невозможны теплые отношения между служащими, высокая мотивация, удовольствие, энтузиазм, преданность делу и самоуправление. В результате подобного поведения управляющих многие компании вынуждены мириться с тем, что их служащие часто мысленно отсутствуют на работе, с их низкими мотивацией и производительностью труда, с тем, что они, часто работая на износ, в то же время недостаточно ориентированы на резуль-

напряженные отношения с начальником или коллегами, они испытывают сильный стресс. Экономическое значение переживаемого служащими стресса иллюстрирует приводимая ниже врезка

Ежегодно стресс обходится Европейскому союзу в 26 млрд дол.

Болезни являющиеся результатом испытываемого на работе стресса, обходятся ЕС ежегодно в 26 млрд дол. Свыше 41 млн человек оказались на короткое или длительное время нетрудоспособными из-за стресса — второго чаще всего встречающегося профессионального заболевания. В эти 26 млрд вошли потери, связанные с отсутствием служащих на рабочем месте, и медицинские расходы, но не вошли потери вызванные падением производительности труда. По некоторым оценкам, нервная перегрузка на работе является причиной одной пятой всех заболеваний сердечно-сосудистой системы в Европейском союзе. Она является причиной курения, плохого питания и потребления алкоголя, способствует развитию рака. От стресса также страдают костная система и мускулы (особенно шеи, рук и нижней части спины). Психологи считают, что стресс, вызванный невозможностью изменить свои условия труда, монотонностью работы, слишком напряженными сроками и строгими начальниками, является причиной страхов, депрессии и суицидов. Решением этой проблемы могло бы стать изменение культуры организации, участие служащих в принятии решений, открытое общение, информирование о положении каждого служащего и коучинг или обучение. Женщины испытывают стрессы чаще, чем мужчины. Эти проблемы существуют в любых компаниях и секторах экономики. В США от стресса страдают 11 млн человек, что в процентном отношении вдвое меньше, чем в Европейском союзе. В США стресс является причиной более половины всех случаев отсутствия на работе.

Анна Диамантополу,
комиссар ЕС по социальным вопросам, Брюссель, 2002 г.

Согласование личных устремлений с устремлениями организации должно происходить и на всех более низких уровнях организации. По этой причине важно знать, какие специфические духовные потребности стоят за поведением служащих и что заставляет их оставаться в организации или уходить из нее. В следующей врезке приведены результаты анализа факторов, от которых зависит текучесть кадров специалистов по информационным технологиям в Нидерландах [Wapoo, 2001]

Из приводимых данных ясно, что новые задачи и разнообразие на работе значат для голландских служащих больше, чем зарплата. Интересно, что управляющие и их подчиненные по-разному оценивают значение различных стимулов к труду. Такому стимулу (для служащих), как заработная плата, управляющие придают гораздо больше значения, чем сами служащие. В январе 2005 г. Сайнид Финн, менеджер по продажам и маркетингу Ryanair (крупнейшей авиакомпании в Европе, которая в 2004 г. перевезла 27 млн пассажиров) в своем интервью с

Факторы, определяющие текучесть кадров специалистов по информационным технологиям в Нидерландах

Причины, по которым специалисты остаются в компании

- 1) интересная работа, разнообразие
- 2) новые задачи
- 3) стабильная занятость
- 4) высокая зарплата
- 5) удобно добираться
- 6) возможность карьерного роста
- 7) независимость
- 8) приятные коллеги
- 9) перспектива роста дохода
- 10) возможность учиться

Причины, по которым специалисты уходят из компании

- 1) монотонность работы
- 2) неинтересная работа
- 3) низкая зарплата
- 4) отсутствие продвижения по службе
- 5) неприятные сослуживцы
- 6) стресс
- 7) отсутствие перспективы роста зарплаты
- 8) не нравится начальник
- 9) неудобно добираться
- 10) недостаточная свобода действий

ная плата у нас — самая высокая в отрасли в Европе, более 50 тыс дол. на одного служащего, в то время как в Easyjet она составляет всего 42, а в BA — 30 тыс дол. Это первый и лучший стимул». В то же время Международная федерация транспортных работников специально создала веб-сайт для служащих Ryanair, поскольку они испытывают страх после того, как им было, в частности, запрещено заряжать на работе свои мобильные телефоны, что дало компании экономию примерно в 0,99 дол. в год на каждого работника.

Следующая врезка показывает, что американские управляющие и служащие по-разному оценивают значение разных стимулов к труду. Нередко для служащих большое значение имеют стимулы нефинансового характера [Kovach, 1987].

Управляющие, как правило, располагают двумя способами вознаграждения служащих: явным (например, зарплата, премии) и неявным (например, признание и похвала). При неявных формах поощрения служащие всегда работают с удовольствием, в то время как при явных — не всегда. Неявные формы поощрения — это те, которые возникают «изнутри» (когда вы делаете что-то, потому что вам это нравится), в то время как явные формы поощрения означают, что люди работают только ради такого вознаграждения, как деньги. Между тем сегодня деньги утратили свое значение в качестве стимула к труду, поскольку это — стимул краткосрочный. Поэтому организации должны вознаграждать служащих и неявно. Возможность учиться, решать новые задачи, получать удовольствие от работы, хорошее самочувствие, доверие, креативность, возможность реализовать себя, уважение и внутренняя причастность к делам компании для служащих нередко

Мотивация: точка зрения служащих и управляющих

Выборку промышленных рабочих в США попросили проранжировать по степени значимости для них десять стимулов к труду. Те же стимулы ранжировали и их начальники, исходя из своего представления о том, как бы это сделали их подчиненные

Список, фактически составленный рабочими

- 1) интересная работа
- 2) полное признание заслуг
- 3) чувство причастности
- 4) стабильная занятость
- 5) хорошая зарплата
- 6) возможность продвижения и роста в компании
- 7) хорошие условия труда
- 8) хорошее отношение к служащим
- 9) тактичность начальника
- 10) сочувствие к личным проблемам

Список, который они должны были составить, по мнению управляющих

- 1) хорошая зарплата
- 2) стабильная занятость
- 3) возможность продвижения и роста в компании
- 4) хорошие условия труда
- 5) интересная работа
- 6) хорошее отношение к служащим
- 7) тактичность начальника
- 8) полное признание заслуг
- 9) сочувствие к личным проблемам
- 10) чувство причастности

гого, чтобы работа стала более приятной, — вот те преобразования, которые управляющие обязаны осуществить, если хотят и впредь привлекать и удерживать служащих, отношение которых к работе за последние 10 лет радикально изменилось.

Знаменитый психолог и автор многих книг М. Чиксентмихайи прозел в 1990 г. в США широкомасштабное исследование для выявления причин неудовлетворенности служащих [Csikszentmihalyi, 1990]. В ходе него последние назвали три основные причины своей неудовлетворенности работой, и все они касались тех эмоций, которые служащие испытывали на работе, а вовсе не зарплаты или других материальных факторов. Первой и самой важной причиной было отсутствие разнообразия и новых задач (т. е. работа была скучной и бессмысленной). Таким образом, в этом отношении американское исследование дало те же результаты, что и упомянутое выше голландское. Вторая причина — конфликты с другими людьми на работе, в частности с начальником. Причем нередко конфликты возникают из-за того, что кто-то занимает оборонительную позицию, так как опасается неудачи. Третья причина, особенно характерная для управляющих, — усталость: слишком большая нагрузка, сильный стресс, напряжение, неостаток свободного времени, дисбаланс между работой и частной жизнью, неурядицы в семье. Эту проблему можно решить разными способами, в том числе путем улучшения общения с другими людьми

свободного времени и регулярного выполнения упражнения на дыхание и молчание. Разработка PBSC в сочетании с выполнением этого упражнения, использование ващей PBSC в соответствии с циклом PDAC и введение в практику встреч для обсуждения личных устремлений избавит вас от этих проблем. Кроме того, с помощью метода PBSC вы сможете эффективнее управлять своим свободным временем, испытывать положительные эмоции и решать новые задачи на работе и дома. Также это поможет вам с вашими хобби, которые требуют особых навыков, поведения и самодисциплины.

Знаменитый американский социолог Роберт Парк 60 лет назад сказал: *«Я подозреваю, что самая большая непроизводительная трата времени в США связана с разбазариванием нашего свободного времени»*. В развитие этой мысли я хочу привести несколько важных высказываний М. Чиксентмихайи: *«Все вместе мы бездарно тратим миллионы лет человеческого сознания. Энергия, которая может использоваться для достижения сложных целей, личностного роста и хорошего самочувствия, понапрасну расходуется на программы, которые не более чем имитируют реальность... Свои потребности мы можем удовлетворять и в свободное, и в рабочее время. Люди, которые научились получать удовольствие от работы и правильно использовать свободное время, нередко обнаруживают, что их жизнь стала более ценной. Будущее не только за людьми образованными, но и за теми, кто научился эффективно использовать свое свободное время»*.

Исследования Чиксентмихайи также показали, что средний американец работает всего 30 часов в неделю, а 19 часов посвящает досугу. В свое свободное время он смотрит телевизор, работает в Интернете (7 часов), читает (3 часа), бегает, играет в боулинг или слушает музыку (2 часа), ходит на вечеринки и в кино и общается со своей семьей, знакомыми и друзьями (7 часов). Оставшиеся 50–60 часов бодрствования в неделю люди едят, делают покупки, стирают, ремонтируют или просто глядят в окно. Ученый делает вывод, что появление возможности «бродить» в Интернете, «скачивать» информацию, в том числе музыку и видео, и играть в электронные игры изменило занятия людей в свободное время. Крупномасштабное исследование, проведенное Jupiter Research, показало, что появление широкополосной связи изменило то, как люди обычно смотрят ТВ. 40% тех, у кого дома есть линия такой связи, указали, что стали меньше смотреть телевизор. Наибольшая угроза для ТВ существует в странах, где развитие широкополосной связи на подъеме, в частности в Великобритании, Франции и Испании. Поскольку к 2009 г. такая связь будет уже не в 19, а в 37% домохозяйств, в следующие пять лет телевизионные компании должны столкнуться с большими проблемами.

Ценная энергия и свободное время расходуются на бесполезную деятельность и несвязное мышление. В жизни столько интересных и

лее полной, счастливой жизнью. Согласно Робину Шарме [Sharma], «счастье дает только одно: достижение целей, неважно, личные они, профессиональные или иные. Самое большое счастье для вас — ощутить, что вы растете. Когда вы поймете, что делаете что-то полезное и приближаетесь к своей мечте, то ощутите колоссальный прилив энергии и жизненной силы. Время, потраченное на то, что не дает ничего, кроме мимолетного чувства разрядки (лучший пример — сидение перед телевизором), потеряно навсегда. Разрядка необходима, но выберите самый эффективный способ восстановления своих сил и потратьте свое время на продуктивные усилия, благодаря которым будете медленно двигаться по пути свершений. Счастлив тот, кто действует, а не спит». Вспомним также слова Чарлза Дарвина: «Тот, кто смеет впустую тратить хоть час своей жизни, не знает цену жизни».

Многие из упомянутых выше видов деятельности, которыми люди занимаются в свободное время, нередко совсем не сложны и не позволяют человеку ощутить себя «в потоке», поскольку не предполагают решения трудных задач и приобретения особых навыков. Нередко люди занимаются ими в то время, когда мысленно отсутствуют на работе, что также объясняет разницу между результатами исследований и данными переписей. Многие люди упускают возможность получить в свободное время удовольствие, улучшить свое настроение и стать более креативным, а также стимулировать свой рост. Поэтому мы рекомендуем вам систематически применять PBSC и цикл PDAC и в рабочее, и в свободное время. Тогда вы сможете реализовать цели своей семьи и вдохнуть новую жизнь в свои отношения с супругой и детьми. Поэтому помогите своим близким разработать PBSC, попробуйте обсудить их друг с другом и побуждайте родных к тому, чтобы они выполняли упражнение на дыхание и молчание. Тогда вы сможете все вместе наслаждаться жизнью и быть счастливыми. Гармония между работой и жизнью — немаловажный вопрос, который работодателям должны решить, чтобы успешно удерживать служащих и развивать их способности. Многие компании в Северной Америке и Европе разрешают своим служащим составлять график своей работы так, чтобы иметь возможность выполнять свои семейные обязанности. Исследования показали, что одна из причин разводов — то, что люди слишком много времени тратили на свою карьеру. Ну а теперь многие хотят иметь больше времени для себя и своих детей. По данным американских переписей, средний мужчина в 1970 г. работал 43,5 часа неделю, а в 2000 г. — 43,1 часа, а средняя женщина — соответственно 37,1 и 37,0 часов.

Дисциплинируйте себя и перестаньте тратить свое время на малозначные задачи; сосредоточьтесь на том, что действительно позволит вам реализовать свои цели в жизни. Вам необходимо время на то, чтобы заниматься самообразованием, самоанализом и самообновлением, реплением отношений построением

и поддержанием хорошей физической формы, чтением и глубокими размышлениями, а также время для того, чтобы служить другим. PBSC поможет вам правильно спланировать свое время. Она позволит вам достигать действительно важных целей, а также хорошо организовывать свой досуг. Эффективное управление временем позволит вам тратить больше времени на отдых и полезные развлечения.

Чего бы я прежде всего хотел, предлагая метод PBSC, так это увеличить внутреннюю причастность людей к тому, что происходит у них на работе, с тем чтобы они могли полнее использовать свои умственные способности и работать более производительнее. Сегодня то, что люди только присутствуют на работе, но не интересуются ею и не отдают ей все силы, — один из основных неконтролируемых факторов роста расходов компаний. Годовые убытки голландских компаний, связанные с недостаточно эффективной работой их служащих, оцениваются в 13 млрд дол. В семи странах (Великобритания, США, Швеция, Нидерланды, Индия, Гонконг и Австралия) фирма SHL, ведущий мировой провайдер методик проведения психометрических тестов, опрашивала сотни управляющих, выясняя, сколько времени они тратят на то, чтобы заставить отстающих работать лучше. Только в Нидерландах годовые затраты труда управляющих на эти цели составили примерно 9 млрд дол (и это не считая прямого ущерба от недостаточно высокой производительности труда). В ходе исследования, проведенного SHL в 2004 г., было обнаружено, что плохая работа служащих обходится британским компаниям не менее чем в 32 млрд дол. в год. Причина этого — отсутствие мотивации и интереса к работе из-за того, что личные устремления служащих не совпадают с общими устремлениями организации. К сожалению, эта проблема не является чисто британской. Если в Великобритании соответствующие потери ВВП равняются 1,6%, то в Швеции они составляют 0,59, в США — 1,05, а в Гонконге — 2,99%. Вот что удалось установить в ходе недавнего исследования, проведенного в Нидерландах:

- мотивация 75% голландских служащих невысока;
- компаниям с численностью занятых менее 100 человек 25-процентное мысленное отсутствие служащих на работе обходится ежегодно по крайней мере в 3 млн дол.;
- 60–80% всех неявок на работу вызваны не болезнью, а тем, что у служащих отсутствует мотивация, они не получают удовольствия от работы и она их не интересует;
- по мнению самих служащих, их возможности используются только на 50–80%. Много рабочего времени тратится на размышления на посторонние темы, сплетни с коллегами, компьютерные игры, блуждание в Интернете, кофе, споры и т.д.;

- годовые затраты для общества, связанные с психологическими проблемами, возникающими у людей на работе, оцениваются в 6 млрд дол.;
- страховые компании оценивают потери, вызванные отсутствием на работе по болезням, связанным со стрессом, в 7 млрд дол. в год;
- управляющие тратят в среднем 30% своего времени на улаживание конфликтов (споры). Ежегодно 60–100 тыс работников сказываются больными из-за конфликтов на работе;
- две трети всех производственных проблем вызваны плохими отношениями между коллегами. В среднем этим обусловлены 10% затрат на оплату труда;
- в мае 2005 г. министерству юстиции Нидерландов пришлось провести расследование по результатам инициированного профсоюзами опроса, в ходе которого было установлено, что 52% голландских тюремных надзирателей не только подвергаются насилию со стороны заключенных, но и не ладят с собственными коллегами и начальниками, которые им угрожают, запугивают их и даже бьют.

Исследование Чиксентмихайи доказало, что средний американец тратит 10% своего рабочего времени на то, что не имеет отношения к работе, например на размышления на посторонние темы и пересуды с коллегами. В некоторых случаях этот показатель составляет 25%. Опыт показывает, что хорошим решением упомянутых выше проблем является концепция PBSC и увязка личных устремлений с общими устремлениями компании. Я предлагаю два способа обеспечения их гармонии.

- 1) ввести добровольные, неформальные и конфиденциальные встречи линейного управляющего и его подчиненного для обсуждения PBSC служащего и общих устремлений организации. Эти обсуждения должны происходить регулярно, как минимум, раз в квартал;
- 2) интегрировать PBSC в процесс повышения квалификации служащих организации.

Этот подход изменит культуру организации, т. е. общие моральные ценности и убеждения, а следовательно, и ту общую обстановку, в которой в компании происходит процесс трансформации служащего. Он сыграет роль катализатора и ускорит трансформацию «служащих удовлетворенных» в «служащих, работающих с полной отдачей». Но прежде чем особо рассмотреть этот процесс, я хотел бы подробнее объяснить, что такое общие устремления.

5.1. Общие устремления

Мое самое большое желание — чтобы мировое деловое сообщество приняло на следующие 10–20 лет общее видение того, каким вы хотите, чтобы был мир, и затем попытались создать его, причем такими способами, которые пошли бы на благо не только вашего бизнеса, но и бизнеса других людей. Я думаю, что глобализация, которую сейчас недооценивают, работает, только если мы поймем, что на самом деле она означает взаимозависимость. Взаимозависимость, в свою очередь, означает, что никто из нас — из тех, кому повезло, — не может больше наслаждаться жизнью, не будучи готовым помогать своим соседям. Нам нужно более объединяющее, более широкое видение. Если вы знаете, куда идете, то вам гораздо легче решить, какие шаги необходимо для этого предпринять. Если же вы не знаете, куда идете, то, даже работая до изнеможения, все равно будете двигаться в неправильном направлении.

Билл Клинтон,
бывший президент США

Общие устремления (shared ambition) охватывают три первые составляющие сбалансированной системы показателей организации (OBSC), а именно: миссию, видение и основные моральные ценности организации. OBSC — это инструмент управления по принципу «сверху вниз», который используется для того, чтобы сделать стратегическое видение организации руководством к действию на всех ее структурных уровнях. OBSC включает общие (корпоративные) миссию, видение, моральные ценности, критические факторы успеха, цели, показатели деятельности, задачи и меры по улучшению, соответствующие четырем основным аспектам деятельности организации [Rampersad, 2003a]. OBSC — особый подход, позволяющий конкретизировать и воплотить в жизнь стратегию компании. Он делает общие устремления поддающимися измерению и систематически переводит их на язык практических действий. Концепция OBSC как составляющая концепции универсальной системы показателей деятельности (TPS) отличается от разработанной в начале 1990-х годов концепции сбалансированной системы показателей (BSC) Роберта Каплана и Дейвида Нортон [Kaplan, Norton, 2000; 2003] прежде всего тем, что в OBSC критические факторы успеха являются связующим звеном между миссией, видением и основными моральными ценностями организации, с одной стороны, и остальными элементами OBSC — с другой, в то время как в концепции BSC Каплана и Нортон эта связь выражена неявно. Кроме того, концепция OBSC рассматривает многие проблемы в контексте

человеческого капитала. Для концепции Каплана и Нортонa это не характерно, что также может быть причиной того, что внедрение BSC не дало ожидаемых результатов. По некоторым данным, эти результаты в Северной Америке во многих случаях оказались хуже ожидавшихся, а в Европе и Южной Америке — вообще неудовлетворительными. Примерно 65–70% канадских организаций попытались использовать BSC в том или ином ее виде. Лишь немногие (примерно 10%) пользователи утверждают, что их сбалансированные системы показателей дают положительные результаты, и не согласны с теми, кто считает, что эти системы не работают. Гораздо более значительная группа сомневается, что сбалансированная система показателей позволяет существенно улучшить финансовые показатели. Наш опыт говорит о том, что внедрение BSC редко приводит к резкому и устойчивому росту финансовых показателей. Дело в том, что при внедрении BSC мало внимания уделяется обучению и недостаточно учитываются личные устремления служащих. Однако мы не считаем, что BSC Каплана и Нортонa — совершенно непригодный инструмент управления. Как раз наоборот, мы поддерживаем эту концепцию, но предлагаем ее несколько модифицировать, используя концепции TPS и OBSC, чтобы внедрение BSC могло давать лучшие результаты. Мы полагаем, что сбалансированные системы показателей организации необходимо увязать с индивидуальными сбалансированными системами показателей — тогда BSC превратится в мощный инструмент устойчивого повышения эффективности организации.

Наши двадцатилетние исследования показали, что метод BSC эффективен только в случае увязки целей организации и личных целей служащих, без которой невозможно значительно улучшить работу организации. Мы говорим об увязке личных устремлений с общими как о необходимом условии устойчивого развития самой организации и преобразования ее культуры. Эта увязка, которая означает согласование миссии, видения и основных моральных ценностей организации и миссии, видения и ключевых ролей индивидуума, — залог успешного преобразования и развития организации. Обычно при внедрении BSC недостаточно учитывались необходимость обучения, а также личные устремления служащих. Но опыт показывает, что без определенного набора правил для служащих, регламентирующих непрерывный процесс улучшения и их собственного развития, мало кто из них поддерживает внедрение BSC и культура организации меняется недостаточно, что и является причиной разочарования в BSC. Все улучшения, полученные в результате внедрения BSC во многих компаниях, оказались поверхностными и только временными. В ходе внедрения BSC во многих банках, авиакомпаниях, страховых компаниях, государственных и других учреждениях эта увязка не была обеспечена — в результате добиться повышения эффективности так и не удалось или же достигнутое улучшение оказалось недолговечным. Нередко в таких

случаях усилия управляющих по повышению эффективности выглядели как попытки посеять распри и ввести более щедрые вознаграждения высших управляющих в ущерб остальным служащим.

Чтобы обеспечить увязку личных и общих устремлений, необходимы вполне определенные действия. В приведенной ниже врезке перечисляются десять причин неудачного внедрения BSC [Angel, Rampegsad, 2005]

Десять причин неудачного внедрения BSC

1. Акцент был сделан исключительно на финансовых показателях, причем использовались показатели, не связанные с основными факторами улучшения работы компании
2. Было установлено настолько много целей и введено настолько много показателей, что организация не смогла правильно определить приоритетность мер по улучшению.
3. Нехватка информации о фактических результатах свела на нет большинство усилий по разработке показателей эффективности и сделала невозможным выявление фактических изменений в результате осуществления мер по улучшению.
4. Недостаточная связь между критическими факторами успеха организации и личными критическими факторами успеха отдельных служащих стала причиной противоречий между теми устремлениями служащих, которые были связаны с их работой, и теми, которые не были с нею связаны.
5. Управляющие не считали своим долгом информировать служащих обо всех изменениях организационной культуры, а поступки управляющих не свидетельствовали о серьезности их намерений.
6. Нередко распоряжения управляющих воспринимались служащими враждебно из-за того, что общение управляющих и служащих носило односторонний характер.
7. В системе вознаграждения служащих преобладали финансовые формы поощрения, и эта система не способствовала повышению значения моральных ценностей организации
8. Служащие плохо понимали, а поэтому не могли реализовать бизнес-стратегию компании. Кроме того, эта стратегия была либо недостаточно гибкой и не поспевала за изменениями на рынке, либо слишком гибкой — в результате частая смена курса и чересчур масштабные изменения приводили к путанице.
9. План внедрения BSC не имел под собой реальной почвы и не допускал корректировки в непредвиденных обстоятельствах
10. Недоверие участников проекта и их стремление защитить себя приводили в ряде случаев к обидам и к тому, что они пытались найти козла отпущения и снять с себя ответственность за несоблюдение сроков и перерасход бюджетных средств.

Практика доказала, что развитие организации в соответствии с концепциями OBSC и TPS может решить эти проблемы. Подробное рассмотрение концепции OBSC выходит за рамки этого издания. Более полную информацию о ней вы можете найти в моей книге «Total Performance Scorecard» («Универсальная система показателей деятель-

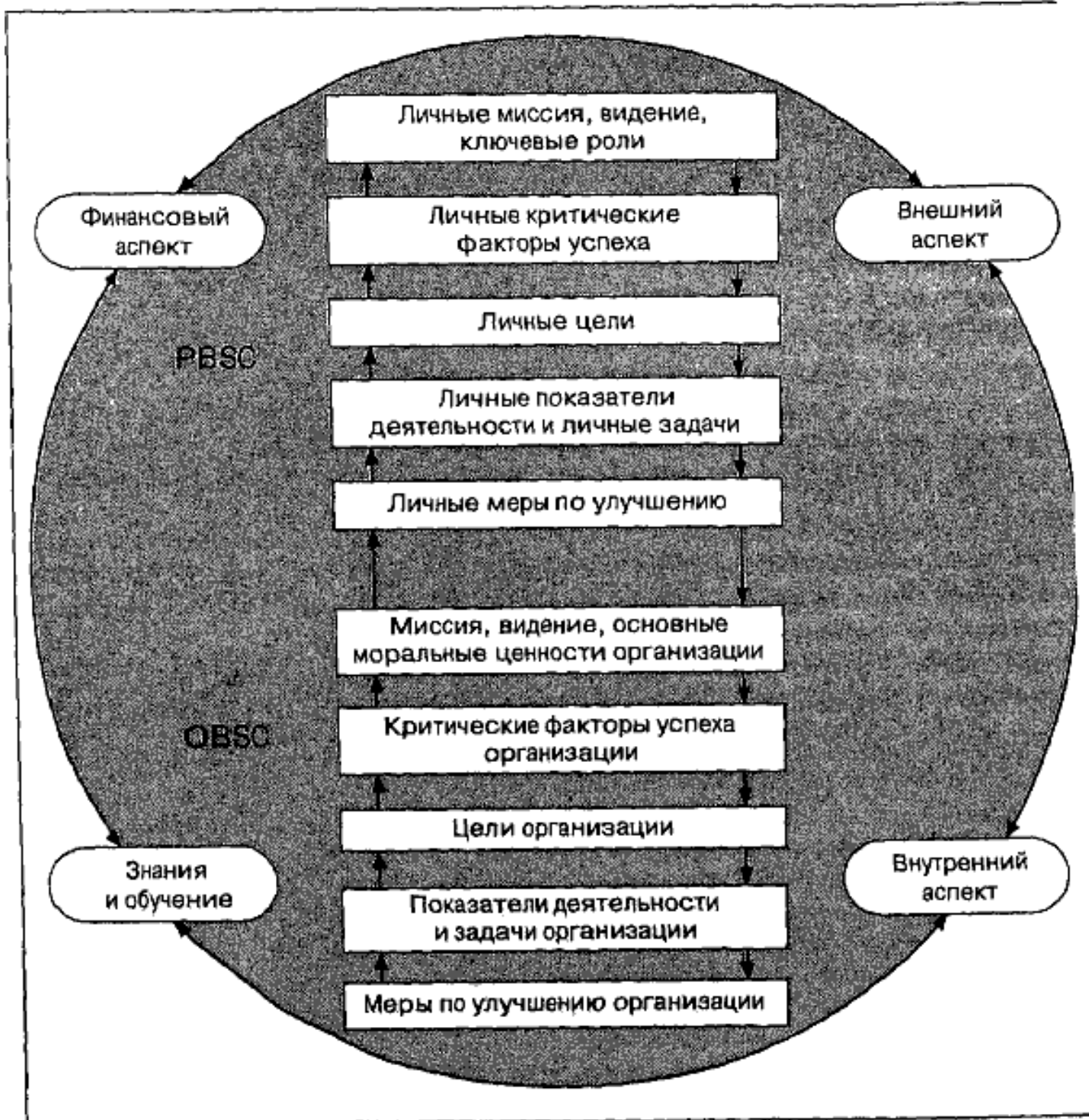


Рисунок 5.2. Модель индивидуальной сбалансированной системы показателей деятельности и сбалансированной системы показателей деятельности организации [Rampersad, 2003a]

основные положения Согласно концепции OBSC, для того чтобы выжить, компания должна добиваться результатов в четырех областях, которые соответствуют четырем аспектам PBSC, но имеют иное содержание. (Последствия этих действий для сообщества следует рассматривать также в разрезе данных четырех аспектов.)

- **Финансовый аспект:** финансовая устойчивость. Какой компанию видят ее акционеры? Что она означает для ее акционеров?
- **Внешний аспект:** удовлетворенность клиентов. Какой видят компа-

- *Внутренний аспект* управляемость процесса Как мы управляем основными бизнес-процессами, чтобы создавать стоимость для наших клиентов? В какой области нам нужно совершенствоваться, чтобы постоянно удовлетворять своих клиентов?
- *Знания и обучение* навыки и отношение к работе служащих и способность организации к самообучению Каким образом компания может остаться успешной и в будущем? Как нам следует учиться и совершенствовать себя и благодаря этому непрерывно реализовывать свои общие устремления?

Взаимосвязь элементов OBSC и PBSC схематично показана на рисунке 5.2 На рисунке 5.3 представлены элементы OBSC

Сбалансированная система показателей организации [Rampersad, 2003a]

Миссия организации

В заявлении о миссии организации описываются индивидуальные особенности организации и обосновывается необходимость ее существования В нем указывается, почему и для кого она существует, какова ее конечная цель, в чем ее основная функция, какую потребность она удовлетворяет и кто важнейшие заинтересованные в ней лица Удачно сформулированное, убедительное заявление о миссии повышает согласованность действий служащих помогает им работать более целеустремленно, а также способствует созданию в организации атмосферы взаимопонимания

Видение организации

В изложении видения организации раскрывается самая честолюбивая мечта ее руководства Оно отражает то, каким организация хочет видеть свое будущее, а также как его можно приблизить В этом изложении указывается, чего организация хочет достичь, что необходимо для ее успеха и какие критические факторы успеха делают ее уникальной Также оно отражает ее нормы, моральные ценности и принципы В отличие от заявления о миссии, изложение видения организации ограничено определенным интервалом времени Удачно сформулированное видение задает направление личным устремлениям и творческой активности, создает благоприятную для радикальных изменений атмосферу, укрепляет веру сотрудников организации в будущее и высвобождает энергию людей Миссия вместе с видением выражают душу организации Вместе с моральными ценностями (см ниже) они образуют общие устремления организации и оказывают большое влияние на отношения между служащими и организацией Удачно сформулированные устремления организаций показывают служащим, какой вклад они вносят в общее дело Если люди вместе работают над достижением стратегических целей, то нередко производительность их труда повышается Благодаря этому они гордятся тем, что вносят ценный вклад в некое важное дело Миссия и видение направляют организацию и играют роль компаса и дорожной карты Кроме того, они заставляют служащих гордиться своей организацией, позволяют им сосредоточить свои усилия на важнейших направлениях и создавать стоимость для клиентов, устраняя тем самым непроизводительные затраты времени В организации, у которой нет миссии и видения, служащие вынуждены выполнять случайные решения и работать ради достижения сиюминутных результатов

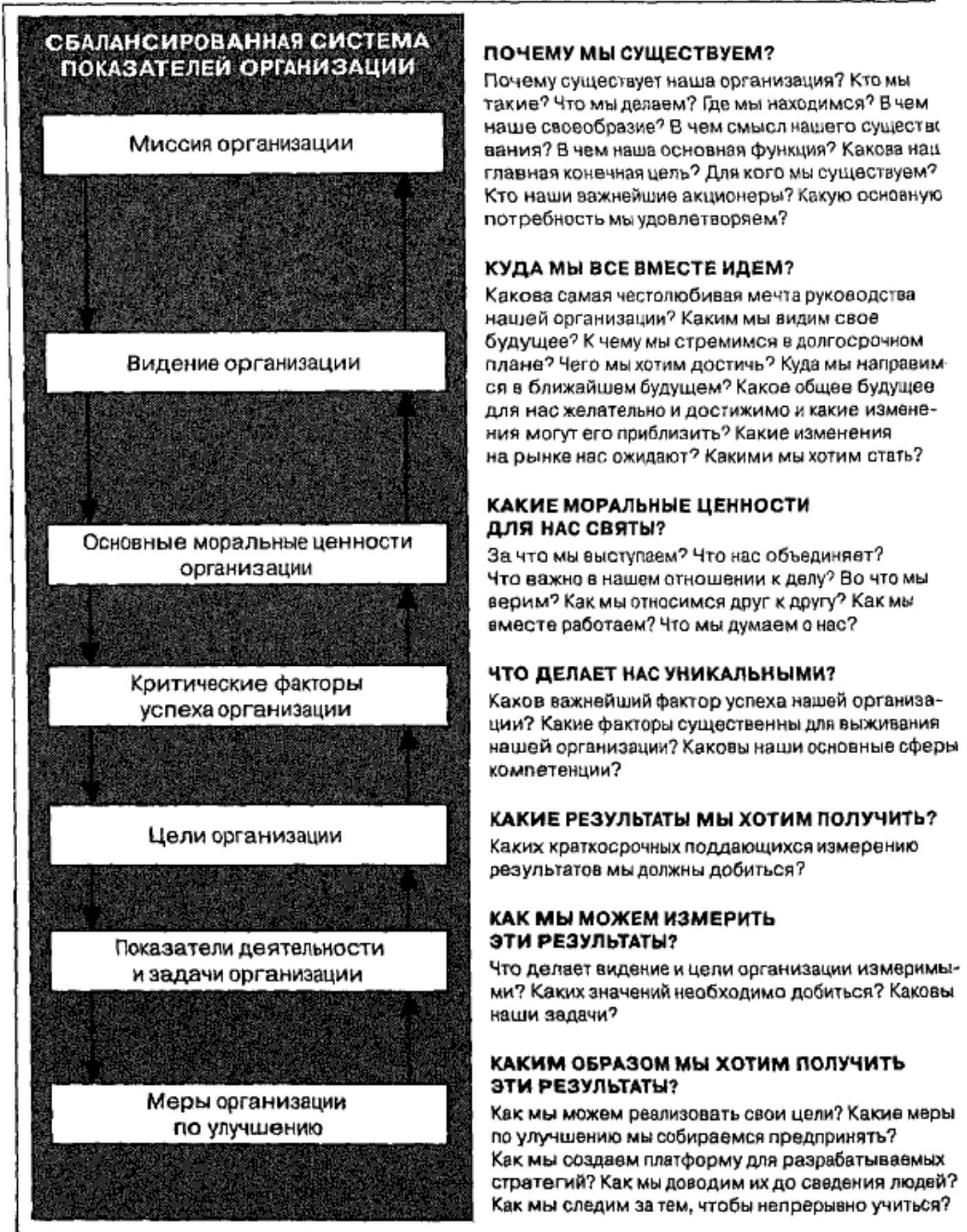


Рисунок 5.3. Элементы сбалансированной системы показателей организации

Основные моральные ценности организации

Видение организации основывается на совокупности ее общих моральных ценностей, которые усиливают единство взглядов служащих, их приверженность делу и лояльность организации.

ценности определяют то, как служащие должны себя вести, чтобы реализовать видение организации. Они играют роль руководящих принципов, регламентирующих поведение людей на работе. Основные моральные ценности сплачивают людей. Они определяют то, как мы обращаемся друг с другом и как относимся к клиентам, служащим, акционерам, поставщикам и сообществу, в котором живем. Если моральные принципы, нормы и ценности служащих и организации совпадают, то усилия и участие работников в общем деле нередко бывают максимальными. Поэтому основные моральные ценности организации тесно связаны с личными устремлениями служащих. Ведь когда миссия и видение основаны на общих моральных ценностях, личные цели отдельных служащих во многом совпадают с целями организации. Основные моральные ценности должны быть этическими, т. е. удовлетворять требованиям морали. В организации все должно действовать согласно этим моральным принципам и нормам. Джек Уэлч определил пять основных моральных ценностей General Electric: «ненависть к бюрократии и ко всему связанному с ней абсурду», «понимание того, что такое ответственность, самоотдача и решительность», «постановка агрессивных целей и их достижение», «доверие к другим и расширение их полномочий» и «полная прозрачность». Один из создателей современной Японии — Коносукэ Мацусита сформулировал семь основных духовных ценностей Matsushita Electric Co (а тем самым и новую этику для всей Японии): «промышленность должна служить стране», «справедливость», «гармония и сотрудничество», «борьба за улучшения», «обходительность и скромность», «адаптация и ассимиляция» и «благодарность».

Критические факторы успеха организации

Критический фактор успеха организации — это то, что она должна уметь делать лучше других, чтобы выжить, или то, что имеет основное значение для ее успеха. Такие важнейшие моменты определяют ее конкурентное преимущество. Это то, чем организация хочет отличаться от других и благодаря чему стать уникальной на рынке, то, что имеет отношение к ее основным сферам компетенции. Критические факторы успеха также имеют отношение к уже упомянутым четырем аспектам OBSC и являются неотъемлемой частью общих устремлений организации, формулируя которые организации обычно перечисляют те основные факторы, которые позволяют ей добиться успеха с этих четырех точек зрения. Критические факторы успеха являются связующим звеном между миссией, видением и основными моральными ценностями организации, с одной стороны, и остальными элементами OBSC — с другой. Эта связь обнаруживает себя при определении основных полномочий организации в ее общих устремлениях в разрезе четырех аспектов деятельности. Затем эти полномочия переводятся на язык конкретных целей организации. Поэтому в заявлении об общих устремлениях должны быть указаны, как минимум, четыре критических фактора успеха (по одному на каждый аспект), каждому фактору должна соответствовать одна или несколько целей, каждой цели — максимум два показателя деятельности, каждому показателю деятельности — только одна задача и каждой задаче — одна или более мер организации по улучшению. Примерами критических факторов успеха организации могут служить *финансовая стабильность, высокая мотивация персонала, хорошие условия труда, квалифицированные служащие, работа в команде, хорошая работа с потребителем, большая доля на рынке, имидж и высокое качество продукции.*

Цели организации

Цели организации — это поддающиеся измерению результаты, которых организация хочет добиться, причем такие, которых организация должна добиться в ближайшем будущем, чтобы реализовать свое долгосрочное видение. Цели организации напрямую зависят от ее критических факторов успеха и представляют собой реально достижимые промежуточные результаты. Сформулировать цели помогает SWOT-анализ. Разработка OBSC не предусматривает количественного выражения целей; это происходит на более позднем этапе при определении показателей деятельности и задач. Цели являются час-

«Прибыль должна свидетельствовать не о жадности компаний, а о вотуме доверия со стороны общества, которое ценит то, что предлагает ему фирма» По моему мнению, на первом месте должны быть служащие, потом — клиенты и только потом — акционеры. Вы не повысите качество жизни ваших клиентов и акционеров и не сделаете их счастливыми, если сначала не повысите качество жизни своих служащих и не сделаете счастливыми их.

Показатели деятельности организации

Показатель деятельности организации — это индикатор, который тесно связан с критическим фактором успеха и стратегической целью организации и который позволяет понять, как протекает тот или иной процесс. Показатели деятельности — это нормы, с помощью которых оценивается прогресс в достижении стратегических целей. Они необходимы для выполнения стратегических планов. Если они взаимосвязаны таким образом, что менеджеры могут разработать на их основе определенный курс действий, то они подают некие сигналы, заставляя менеджеров принимать определенные управленческие меры в случае отклонения фактических результатов от запланированных. Поэтому показатели деятельности делают видение и цели организации поддающимися измерению.

Задачи организации

Задача организации — это целевое значение количественного показателя деятельности. Это значение, которого организация стремится достичь и которое можно измерить с помощью показателя деятельности. Иными словами, задачи — это значения, которых необходимо добиться.

Меры организации по улучшению

Меры по улучшению — это действия, предпринимаемые организацией для реализации своих устремлений. Здесь важен вопрос «как?» С помощью перечисленных выше шагов в рамках сбалансированной системы показателей формулируются стратегии и на этой основе выбираются меры, способствующие наиболее активному использованию критических факторов успеха организации.

Сбалансированная система показателей организации может быть представлена в виде следующей формулы

OBSC = миссия организации + видение организации + основные моральные ценности организации + критические факторы успеха организации + цели организации + + показатели деятельности организации + задачи организации + меры организации по улучшению (в разрезе четырех аспектов: внутреннего, внешнего, финансового и знаний и обучения)

На рисунке 5.4 показано, каким образом эти элементы OBSC связаны между собой.

Вышесказанное иллюстрирует приводимая далее врезка, в которой перечисляются общие устремления Business Jet — авиакомпании для деловых людей. Перевод этих устремлений на язык действий можно найти в моей книге «Универсальная система показателей» [Rampersad, 2003a].

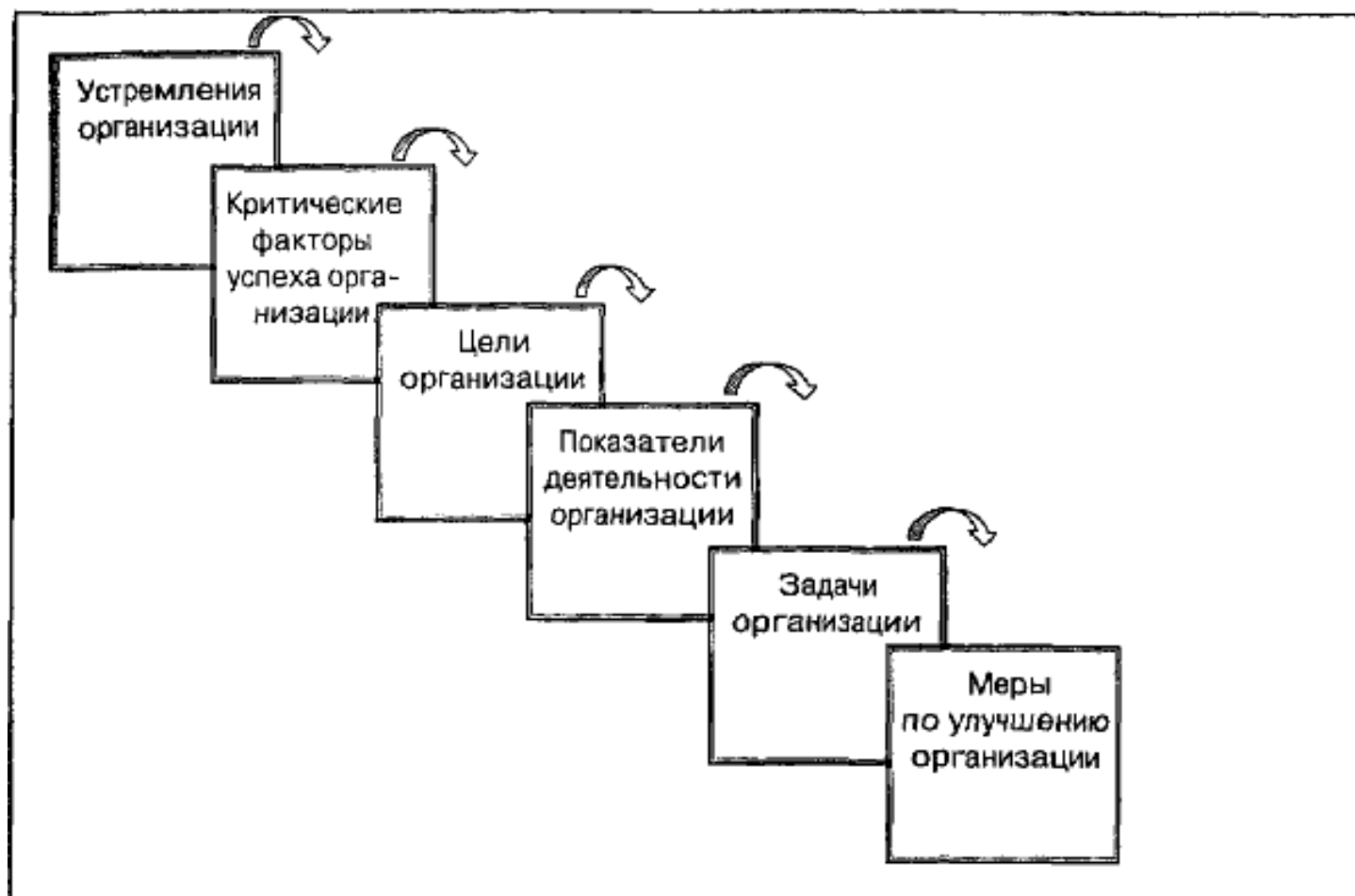


Рисунок 5.4. Взаимосвязь элементов OBSC

Общие устремления Business Jet

Миссия организации

Мы — безопасная и надежная авиакомпания для деловых людей

Видение организации

Мы стремимся к высокому профессионализму и хотим стать компанией для деловых поездок номер один во всех регионах, в которых мы действуем. Мы надеемся добиться этого за счет

- 1) достижения высоких финансовых результатов и успешного внедрения новаторских продуктов и услуг,
- 2) оказания своим клиентам высококачественных услуг и завоевания благодаря своему имиджу ведущих позиций на мировом рынке деловых поездок;
- 3) строгого соблюдения расписания полетов и того, что в этом отношении мы сможем превзойти своих конкурентов;
- 4) создания в компании такой атмосферы, которая способствовала бы укреплению командного духа, открытому общению и мыслительному процессу;
- 5) постоянного наращивания нашего человеческого потенциала и получения благодаря нашим знаниям, навыкам и возможностям конкурентного преимущества.

Чтобы мы смогли стать самой безопасной и надежной авиакомпанией для деловых людей, все в нашей организации будет подчинено задаче достижения наивысших показате-

телей, а наши высокомотивированные служащие будут прилагать все силы к тому, чтобы удовлетворить потребности общества, членами которого мы являемся.

Основные моральные ценности организации

Важнейшими для нас являются следующие моральные ценности.

- *Верность принципам:* в своей работе мы всегда будем соблюдать свои принципы; принципиальность всегда себя оправдывает
- *Работа с удовольствием и энтузиазмом:* наши сотрудники работают с удовольствием и энтузиазмом и стремятся добиться максимальных результатов во всех областях деятельности компании. Активное участие служащих — наш образ жизни.
- *Ориентация на потребителя:* постоянное внимание к нашим клиентам, изучение их ожиданий, предоставление им высококачественных услуг и постоянное удовлетворение их потребностей.
- *Безопасность и надежность:* мы хотим стать самой безопасной и надежной авиакомпанией.

5.2. Встреча для обсуждения устремлений

То, на чем держатся все отношения, включая отношения между лидером и ведомым, — это доверие, а доверие зиждется на верности принципам.

Брайан Трейси

Опыт показывает, что если существует увязка личных устремлений с общими устремлениями организации, то служащие чаще работают с полной самоотдачей ради достижения целей этой организации. Поэтому так важно, чтобы служащие формулировали свои личные устремления и размышляли над тем, насколько они согласуются с общими устремлениями организации. В связи с этим я предлагаю ввести в организациях *встречи для обсуждения устремлений* с участием служащего и его непосредственного начальника. Встреча для обсуждения устремлений — это периодическая неофициальная, добровольная и конфиденциальная встреча (продолжительностью не более одного часа) линейного управляющего и его (или ее) подчиненного, на которой должны обсуждаться PBSC этого служащего и общие устремления организации. Желательно, чтобы эта встреча проходила не реже чем раз в квартал, а по возможности и чаще. Результаты этих неофициальных встреч должны быть строго конфиденциальными, не должны заноситься в личное дело служащего или использоваться против него. Управляющий в данном случае выступает в роли доверенного лица или неофициального наставника (коуча) служащего. Чтобы обсуждение PBSC служащего стало возможным, необходимо, чтобы она проходила в неформальной обстановке и в атмосфере дружелюбия, конфиденциальности, взаимного доверия и открытого общения.

поскольку будут обсуждаться моральные ценности. Опыт показывает, что подобной атмосферы можно достичь, если управляющий сначала разработает свою собственную PBSC и покажет ее своему коллеге. Также на таких встречах должно обсуждаться применение служащим его PBSC и его личные проблемы, по крайней мере те из них, что имеют отношение к работе. Центральными на вышеупомянутых встречах должны быть следующие вопросы.

- Соответствуют ли ваши личные устремления общим устремлениям организации?
- Можете ли вы подписаться под заявлением об общих устремлениях? Ощущаете ли вы, что это заявление имеет к вам прямое отношение и адресовано лично вам? Нашли ли в общих устремлениях свое отражение ваши личные миссия, видение и ключевые роли? Если нет, то нужно ли их дополнить или скорректировать? Приемлемы ли для вас эти устремления? Как сделать так, чтобы организация смогла воплотить их в жизнь?
- Можно ли сделать ваши личные устремления или устремления организации более скромными?
- Соответствуют ли ваши личные моральные ценности и принципы видению и основным моральным ценностям организации? Если они друг другу противоречат, то не станет ли лучшим решением ваш уход из организации? Отдают ли здесь должное вашим важнейшим моральным ценностям? Какие ваши личные устремления совпадают, а какие конфликтуют с общими устремлениями? Какие ваши устремления не учитываются в общих устремлениях?
- При каких условиях ваши интересы совпадут с интересами организации?
- Какие навыки вы должны приобрести, чтобы стать оплотом своей организации и тем самым способствовать реализации общих устремлений? Что бы вы хотели сами приобрести в результате?
- Совпадают ли ваши планы повышения квалификации с планами организации?
- Соответствуют ли ваши должностные обязанности вашим способностям и потребностям?
- Что вам дало применение PBSC? Достигли ли вы своей цели? Могли бы вы добиться большего прогресса? Что пошло не так? Чему вы научились? От каких привычек вы отказались?
- Что является для вас стимулом? Что вас расхолаживает?
- Есть ли у вас этические проблемы на работе?
- Не собираетесь ли вы в связи с этим сменить работу?

В ходе этой встречи управляющий должен оказывать служащему

ляясь тем, на кого служащий может положиться. Здесь большое значение имеет открытое и свободное общение в компании. Когда Стив Джобс еще работал в Apple Computer, он сказал по этому поводу. *«Я убежден в открытости общения в нашей организации. Все служащие имеют доступ абсолютно ко всей информации, включая данные о зарплате. Только когда служащие понимают весь стратегический план компании, они могут принимать такие решения, которые основывались бы на ее моральных ценностях»*

Увязка личных устремлений с общими предполагает взаимное согласование индивидуальной сбалансированной системы показателей и сбалансированной системы показателей организации или индивидуального и коллективного обучения (см. рис. 5.5). Это очень важно для единения служащих с организацией, поскольку дает им возможность с гордостью ощущать, что с ними считаются, на них обращают внимание, их ценят, потому что они — люди и вносят полезный и ценный вклад в работу своей компании. Таким способом служащих побуждают к тому, чтобы они работали с полной отдачей и энтузиазмом и концентрировали свои усилия на деятельности, которая наиболее полезна для клиентов компании. Аналогичным образом создается атмосфера мира и стабильности, так необходимая для креативности и роста работников организации.

Формула правильного личного действия в организации

Согласование ваших личных устремлений и личного поведения, с одной стороны, и ваших личных устремлений и общих устремлений организации — с другой, способствует тому, что ваши действия в организации будут *правильными*. Такое правильное действие я определил как результат взаимодействия нескольких факторов [Rampersad, 2005a].

Правильное личное действие в организации = бытие + PBSC + действие + увязка личных устремлений с личным поведением + увязка личных устремлений с общими устремлениями

Эта формула включает действие, которое проистекает из вашего бытия, ваше представление о себе и своих целях, которое вы получили с помощью PBSC, баланс между вашими личными устремлениями и вашим поведением, позволяющий вам действовать этично (см. следующую главу), и баланс между вашими личными устремлениями и общими устремлениями организации, позволяющий вам получать удовольствие от работы. Действие имеет большое значение, поскольку именно в ходе деятельности вы совершенствуете соответствующие навыки и постоянно ставите перед собой новые задачи.

Увязка личных и общих устремлений с деловой этикой

Сегодня стало ясно, как никогда, что верность компании своим принципам основывается на верности своим принципам ее служащих

Сэм Ди Пьяцца,
генеральный директор PricewaterhouseCoopers

Деловая этика определяет то, как компания интегрирует свои общие устремления в свою политику, практику и процесс принятия решений. В предыдущей главе я предложил практическую схему для развертывания этого процесса интеграции, основанную на верности индивидуумов своим принципам. Этический аспект бизнеса был включен в этот процесс, чтобы отразить действия компании по налаживанию и улучшению тех отношений, которые она хотела бы иметь со всеми заинтересованными лицами. Последние должны заботиться об этике и социальной ответственности бизнеса и следить за тем, чтобы их действия свидетельствовали о верности принципам и соответствовали высоким этическим нормам. Этика касается обязанностей человека и принципов, на которых эти обязанности основаны [Thompson, Strickland, 2002]. Нынешнее регулирование и законодательство, например закон Сарбанеса—Оксли*, исходят из того, что у каждой компании есть этический долг (и обязанности по закону) перед своими акционерами, служащими, клиентами, поставщиками, общиной, местным населением и даже будущими поколениями. Компания влияет на положение всех этих заинтересованных лиц, а они влияют на ее положение.

Долг перед акционерами вытекает из их ожиданий высокой рентабельности своих инвестиций и роста дивидендных выплат. Добивать-

* Закон Сарбанеса—Оксли 2002 г. требует от руководства компаний, советов директоров и независимых аудиторов конкретных действий для достижения в компаниях

ся рентабельности своей компании и инвестиций ее собственников — моральный долг ее управляющих и служащих. Этический долг компании перед своими служащими зиждется на уважении человеческого достоинства тех, кто работает на благо организации. У руководства компаний есть также моральный долг защищать интересы служащих, например создавать им возможности для повышения квалификации, карьерного роста, а также гарантировать им занятость и создавать хорошие условия для работы. Этический долг компании перед клиентом состоит в предложении продукции и услуг с соблюдением законов о защите прав потребителей и высоких этических норм. У компании также есть моральный долг защищать клиентов, например добровольно информируя их о составе своей продукции и возможных вредных последствиях ее использования, отзывая продукцию неудачной конструкции или с дефектными деталями. Долг перед поставщиками обусловлен тем, что между ними и данной компанией существуют партнерские отношения, необходимые для обеспечения высокого качества ее продукции. В своих отношениях с поставщиками компании сталкиваются с несколькими этическими проблемами. Например, этично ли покупать продукцию у поставщиков, которые используют детский труд, мало платят своим работникам или не обеспечивают им хороших условий труда? Этический долг компании перед общиной (местным сообществом) определяется главным образом тем, что, являясь членом общества, она должна быть и хорошим гражданином. Для этого компания, в частности, должна платить налоги, проявлять экологическую сознательность, помогать общине в ее деятельности и создавать рабочие места.

К важнейшим проблемам деловой этики, с которыми сталкиваются компании, относятся коррупция и взяточничество, нарушение неприкосновенности частной жизни клиентов и служащих, неэтичная реклама и конфликты интересов. В последние годы корпоративный мир потрясла серия скандалов в сфере учета, в результате которых сильно пострадали фондовые рынки, ряд крупных компаний прекратили свое существование, а некоторые управляющие были оштрафованы или даже угодили в тюрьму. Ярким примером успешной компании, которая обанкротилась из-за неэтичного поведения своих управляющих, может служить Enron (см. нижеследующую врезку). Случай с Enron подчеркнул значение увязки личных устремлений управляющих и служащих с их личным поведением и с общими устремлениями.

Enron: масштабные общие устремления сведены на нет неэтичным поведением управляющих

До своего краха осенью 2001 г. компания Enron была одним из крупнейших в мире поставщиков электроэнергии и газа и провайдеров услуг широкополосного доступа. Ее

пить свои позиции, расширив деятельность четырех своих подразделений: оптовой торговли, широкополосного доступа, энергетического и транспортного. Руководство Enron утверждало, что все они разделяют общие устремления компании, которые были сформулированы следующим образом.

Кто мы и для чего существуем? Мы предлагаем широкий круг материальных, транспортных, финансовых и технических решений тысячам клиентов по всему миру. Наш бизнес состоит в том, чтобы приносить пользу и создавать возможности для вашего бизнеса. Мы делаем это, используя свои финансовые ресурсы, доступ к материальным товарам, а также знания для создания новаторских решений сложных проблем современной промышленности. Нас знают как поставщика природного газа и электроэнергии, но сегодня мы предлагаем и услуги широкополосного доступа. Наша продукция придает клиентам гибкость, необходимую им для успешной работы в современных условиях

Во что мы верим? Мы исходим из основополагающей веры в имманентную мудрость открытых рынков. Мы убеждены, что выбор покупателей и конкуренция обеспечивают снижение цен и инновации. Enron — это лаборатория инноваций. Вот почему у нас работают самые лучшие и талантливые специалисты. И мы верим, что от каждого нашего служащего многое зависит. Мы поощряем активную жизненную позицию людей, создавая условия, в которых каждый может полностью реализовать свой потенциал и каждый заинтересован в результате. Мы полагаем, что этот перспективный подход стимулирует творчество. Мы ценим разнообразие. Мы хотим устранить все барьеры для занятости и продвижения по службе, связанные с дискриминацией по полу, сексуальной ориентации, расе, религии, возрасту, этническому происхождению, национальности или физическим возможностям. О своем успехе мы судим по успеху наших клиентов. Мы стремимся удовлетворить их потребности в электроэнергии с помощью решений, обеспечивающих им конкурентные преимущества. И мы работаем с ними так, чтобы они сполна оценили преимущества долгосрочного партнерства с Enron. Все, что мы делаем, мы делаем, не забывая о безопасности и окружающей среде. Это — обязанность, к которой мы относимся серьезно во всех регионах мира, где работаем. Мы меняем сам способ поставки, а заодно и рынок электроэнергии. Мы перестраиваем основы этого бизнеса, поставляя энергию по более низким, чем ранее, ценам и в более удобной для потребителя форме. Главное во всем, что мы делаем, — это преобразования. Вместе мы создаем ведущую энергетическую компанию мира. Вместе мы определяем облик энергетической компании будущего.

Наши основные моральные ценности — верность принципам, уважение, совершенство и общение. Мы работаем с нынешними и потенциальными клиентами честно, открыто и искренне. Когда мы говорим, что что-то сделаем, то мы это делаем; когда мы говорим, что не можем или не сделаем, то мы и не делаем. Мы относимся к другим так, как хотели бы, чтобы относились к нам. Мы не выносим оскорбительного или неуважительного отношения. Грубость, бессердечие и высокомерие у нас не приветствуются. Во всем, что мы делаем, мы стремимся к совершенству. Мы и впредь будем повышать планку для всех своих сотрудников. Самым большим удовольствием для всех нас будет обнаружить, какими хорошими мы на самом деле еще можем стать. Мы видим свою обязанность в том, чтобы общаться. В своей компании мы всегда находим время, чтобы выслушать друг друга и друг с другом поговорить. Мы верим, что информация должна распространяться и что информация движет людьми.

Зияющие трещины в стратегии Enron впервые дали знать о себе осенью 2001 г., когда выяснилось, что долги, в которые компания залезла, чтобы расширить свое энергетическое подразделение, оказались на несколько миллиардов долларов больше, чем она первоначально показала в своем балансе. Не отраженная в балансе задолженность была замаскирована туманными примечаниями к финансовой отчетности компании, в которых упоминались загадочные партнерства, одним из совладельцев которых был главный финансовый директор Enron.

После того как в августе 2001 г. курс акций Enron несмотря на слухи о...

ушел в отставку «по личным обстоятельствам». Через несколько недель пришлось уйти в отставку и ее главному финансовому директору, как только стало известно о конфликте интересов в «забалансовых» партнерствах. Тем временем высшие управляющие компании продолжали публично настаивать на том, что финансовое положение компании стабильно и что ей ничего не угрожает, дабы усложнить встревоженных акционеров и клиентов, готовых перевернуться к конкурентам.

Но главное украшение короны Enron — ее энергетическое подразделение, объявленные доходы которого составили около 60 млрд дол., — привлекло к себе повышенное внимание и долгами, взятыми для поддержания его колоссального оборота, и своей низкой нормой прибыли, объяснявшейся, по мнению некоторых, бухгалтерскими трюками, одобренными, между прочим, аудитором Enron — компанией Arthur Andersen. Через несколько недель Enron объявила себя банкротом. Ее курс акций упал до 1 дол., на Нью-Йоркской фондовой бирже эти акции перестали котироваться, и разразился колоссальный скандал.

Arthur Andersen уволила одного из своих партнеров, отвечавшего за аудит Enron, когда выяснилось, что материалы этого аудита были уничтожены явно для того, чтобы помешать расследованию дела Enron конгрессом. Совет директоров Enron отказался от услуг Arthur Andersen как аудитора компании. Затем (уже в январе 2002 г.) Enron поймали за руку, когда ее служащие уничтожили документы, явно пытаясь помешать следователям.

Председатель совета директоров и генеральный директор Enron ушли в отставку. Бывший вице-президент компании совершил самоубийство, после того как стало известно, что в начале 2001 г. он энергично протестовал против принятой в Enron бухгалтерской практики. Также выяснилось, что высшие должностные лица компании продали акции Enron еще несколько месяцев назад, когда курс акций только начал падать. Четыре тысячи своих служащих Enron уволила в последней попытке урезать расходы, а остальные, вложившие свои сбережения по схеме 401 (K) в акции Enron и не имевшие возможности их продать, беспомощно наблюдали, как таяли их сбережения на старость.

Степень неэтичного поведения управляющих Enron продолжает оставаться предметом расследования. Но совершенно очевидно, что эти управляющие вовсе не руководствовались теми принципами и моральными ценностями, которые сами же и провозгласили.

Источник: [Thompson, Strickland, 2002]; www.enron.com; годовой отчет компании за 2002 г.

По мнению специалистов организации «Бизнес за социальную ответственность» [BSR, 2005], корпорации должны серьезно заняться совершенствованием своих этических программ, для того чтобы:

- **избежать банкротства, штрафов, судебного преследования и обвинений по уголовным статьям.** Серия корпоративных скандалов 2002–2003 гг. еще раз напомнила о колоссальном риске, связанном с несоблюдением деловой этики. Против таких компаний, как Enron, Arthur Andersen, Citigroup и WorldCom, их инвесторы и служащие подали индивидуальные и коллективные иски, слушания по которым могут продолжаться годами. Против их высших управляющих и директоров были также возбуждены гражданские и уголовные дела;
- **сохранить и увеличить продажи, укрепить бренд и репутацию.** Про-

25 странах обнаружил: более одной трети потребителей полагают, что крупные компании «должны делать нечто большее, чем просто давать деньги на решение социальных проблем». В ходе того же опроса было установлено, что почти 50% потребителей считают целесообразным наказывать компании, которые неправильно ведут себя в обществе, и что почти 30% уже избегают пользоваться услугами таких компаний;

- **усилить лояльность служащих и их приверженность делу.** В ходе опроса американских служащих, проведенного в 2001 г. Walker Information Fund, выяснилось, что оставаться и впредь в своих компаниях собирались только 6% служащих, считавших поведение своих высших управляющих неэтичным, и 40% служащих, которые этого не считали. Исследование, проведенное в разных секторах экономики США в 2000 г. Hudson Institute, выявило положительную корреляцию между высокими этическими нормами, энтузиазмом в работе и лояльностью и позволило сделать вывод, что «лояльность служащих, которые полагают, что работают в „этичной“ компании, в шесть раз выше, чем у тех, которые считают, что их компания ведет себя неэтично». Опрос американских рабочих, проведенный в 2000 г. Aon Loyalty Institute, обнаружил, что когда служащие не доверяют своим управляющим, дополнительное вознаграждение не оказывает существенного влияния на их лояльность. Другое проведенное тем же институтом исследование показало, что доверие к управляющим со стороны служащих упало до самого низкого уровня с начала проведения этих исследований в 1997 г. Многочисленные факты свидетельствуют о том, что служащие лучше думают о себе и своей работе (и демонстрируют более высокую лояльность), если работают в компании, которая, по их мнению, руководствуется высокими моральными ценностями и ведет себя этично;
- **защитить компанию, особенно в переходные периоды и времена нестабильности.** Исследовательская организация Ethics Resource Center выявила огромную положительную роль этических программ в сложные для компаний периоды реструктуризации, слияний и поглощений и других стрессогенных преобразований, когда у служащих появляются новые обязанности и проблемы, а руководство не может уделить им достаточного внимания. По данным проведенного ею обследования, в таких организациях, у которых были этические программы, только 30% служащих отметили, что в последний год управление было неэффективным, в то время как в аналогичных организациях, у которых таких программ не было или у которых был один только кодекс этики, этот показатель составил 50%;
- **сохранить клиентуру.** Поскольку крупные компании все больше обра-
щают внимание не только на собственные

ды обнаружить, что их контракты разорваны, а будущие деловые возможности упущены. Например, в 2001 г. Royal Dutch Shell разорвала 100 контрактов с компаниями, которые не смогли проводить такую же, как она, политику этического поведения, охраны здоровья и окружающей среды. Правительство тоже может разорвать контракты или иначе наказать компании, замеченные в неэтичном поведении. В 1999 г. японское правительство отозвало лицензию банка Credit Suisse в Японии за «вводящую в заблуждение и несоответствующую» бухгалтерскую практику, выразившуюся в неправильном отражении в учете сделок на общую сумму 4 млрд дол. В 2002 г. машиностроительная фирма Acres International (Канада) была признана виновной в подкупе одного чиновника из Лесото;

- **избежать введения прямого государственного регулирования.** Опрос, проведенный «Washington Post» и ABC Inc. в разгар корпоративных скандалов 2002 г., показал: 75% респондентов считают, что недавние разоблачения Enron, WorldCom и других компаний сигнализируют о «более общих проблемах, связанных с тем, как компании отчитываются о своих финансах». По мнению 53% респондентов, чтобы решить эти проблемы, правительство должно активнее применять действующее законодательство, а 30% считают, что необходимы новые законы о финансовой отчетности;
- **оградить компании от бойкотов и давления со стороны активистов.** Компании, уличенные в неэтичном поведении по отношению к акционерам, служащим, местному сообществу и другим заинтересованным лицам, чаще становятся объектом воздействия со стороны активистов, объектом бойкотов, а иногда им даже отказывают в обслуживании их интернет-провайдеры. А компании, которые ведут себя этично, напротив, могут приобрести своего рода капитал в виде отличной репутации у заинтересованных лиц и широкой публики. И тогда отдельные случаи неправильного поведения или некие кризисы никак не отразятся на их имидже. Примером может служить фирма Johnson and Johnson, которая, несмотря на критику со стороны общественности в 2001 и 2002 гг., продолжает считаться одной из самых уважаемых американских компаний;
- **легче привлекать капитал:** организация Social Investment Forum сообщила, что в 2001 г. в управлении находились активы компаний, которые прошли отбор с точки зрения их этического, экологического и другого социально ответственного поведения, более чем на 2 трлн дол. Это составляет почти 21% от 19,9 трлн дол., т. е. всех средств, находящихся в США в профессиональном управлении. Компании, соблюдающие свои этические, социальные и экологические обязательства, имеют доступ к таким быстрорастущим ресурсам капитала, которые иначе были бы для них недоступны.

Улучшить деловую этику можно разными путями (см. [BSR, 2005]; [Rampersad, 2003c]):

- **включить этический аспект в заявление об общих устремлениях.** Акцент в этом заявлении должен быть сделан на альтруизме. В нем должны утверждаться такие этические нормы и моральные ценности, как верность своим принципам, надежность, доверие, готовность к сотрудничеству, честность, прямота и др. Это поможет высшим управляющим и служащим понять, что моральными ценностями и этическими нормами должны руководствоваться все подразделения компании;
- **сделать так, чтобы все в организации (и прежде всего высшие управляющие) разработали PBSC и согласовали свое личное поведение со своими личными устремлениями** (причем не только на работе, но и у себя дома). Кроме того, они не должны поступаться своей совестью ни в служебной, ни во внеслужебной обстановке. Нужно помочь им стать лучше;
- **взять на себя обязательство вести себя этично.** Высшие управляющие должны взять на себя обязательство вести себя этично и постоянно способствовать сохранению и обновлению моральных ценностей организации. Все в организации должны осознавать свои личные устремления и основные моральные ценности, утверждаемые заявлением об общих устремлениях организации. Внутренняя причастность служащих на всех структурных уровнях компании к тому, что в ней происходит, и их приверженность делу — необходимые условия того, чтобы служащие доверяли своей компании и гордились ею. Высшие управляющие должны участвовать в учебных семинарах, сделать этику постоянной темой своих выступлений и согласовать свое собственное поведение с этическими нормами компании. Привлеките их к участию в этом этическом процессе, создав при совете директоров комитет по этике или комитет по социальной ответственности и сделав этику постоянным пунктом повестки дня совета. Введите специальное обучение, которое позволит директорам уверенно выполнять свои этические обязанности. Многие американские компании создали в последние годы специальные курсы по этике для членов советов директоров, что частично было вызвано решением по делу *Caremark International** (1996 г.), которым был создан прецедент, в результате которого директоров теперь можно привлечь к ответственности за неэтичное поведение компании;

* Члены совета директоров *Caremark International* были обвинены в нарушении своих фидуциарных обязанностей в связи с тем, что служащие этой компании нарушали федеральное законодательство и законодательство штатов, касающееся провайдеров услуг здравоохранения. — *Пример парадокса?*

- **интегрировать этику во все аспекты общения в компании.** Разработать программы общения с акцентом на личную и корпоративную этику для информирования и стимулирования служащих, клиентов, поставщиков, акционеров и широкой публики. Существующую инфраструктуру компании нужно использовать для демонстрации служащим того, что этика — неотъемлемая часть всего процесса управления и принятия решений. Bell South включила этику в программу обучения на курсах переподготовки управляющих и персонала отдела продаж, а также на ознакомительных курсах для новых служащих и использует соответствующие материалы в повседневной деятельности, например при разработке бизнес-планов и проведении деловых совещаний;
- **разработать этический кодекс или кодекс делового поведения.** Этот кодекс объясняет управляющим и служащим, какие этические принципы компании являются незыблемыми, какое значение имеют этические аспекты политики и практики компании и как служащие должны действовать в различных ситуациях. Также в нем раскрываются предъявляемые к ним требования, если они могут самостоятельно принимать решения, и указывается, куда они могут обратиться за советом или сообщить о возможных нарушениях. В развернутых вариантах кодекса речь идет о моральных ценностях компании, применяемом законодательстве и всем спектре этических проблем, с которыми служащие могут столкнуться. Такие кодексы постоянно обновляются с возникновением новых проблем;
- **определить и постоянно обновлять основные моральные ценности компании.** Компаниям, не обладающим четким набором моральных ценностей, труднее разработать этические программы. Исследования показали, что эти программы дают больший эффект, если служащие считают, что компания разработала их, чтобы утвердить определенные моральные ценности, а не просто для того чтобы выполнить предъявляемые к ней требования, и что в первом случае они становятся более надежным заслоном от неэтичного поведения, больше повышают энтузиазм служащих и больше способствуют тому, чтобы служащие не боялись сообщать управляющим плохие новости. Многие компании регулярно привлекают служащих всех уровней к обновлению моральных ценностей компании. Некоторые компании также разграничивают свои цели в области этики (принципиальность, справедливость, честность) и цели в области работы (инновации, лидерство в отрасли, снижение затрат) и разъясняют своим служащим, что если эти цели друг другу противоречат, то приоритетными должны считаться цели в области этики;
- **создать при совете директоров комитеты по этике и социальной от-**

чие высшие управляющие, имеющие аналогичные обязанности, подчинялись напрямую совету директоров. Ответственные за этику должны постоянно иметь доступ к тем, кто принимает решения. Они должны выполнять следующие функции: определение и обновление моральных ценностей; разработка этического кодекса; обучение и переподготовка; руководство и консультирование служащих всех уровней;

- **создать «горячие линии» для замечаний и жалоб на неэтичные поступки;** готовить отчеты о неэтичном поведении. Служащие должны считать себя обязанными сообщать о подобных нарушениях. Все больше компаний идут еще дальше и создают «горячие линии помощи» или «горячие линии совета», позволяющие служащим попросить совета или выразить свою обеспокоенность, не прибегая к тем средствам общения, которые используются только для жалоб или обвинений. Компании считают, что такие линии помощи позволяют не просто узнать, что случилось, но избежать ошибок в управлении. Заинтересованные лица должны знать, что если они поднимут этическую проблему, то будут защищены от притеснений;
- **проводить внутрифирменные семинары по этике и по PBSC.** Разработать всеобъемлющую программу обучения этике, которая позволит служащим стать активными участниками процесса собственного обучения;
- **по крайней мере раз в год проводить аудит этики и оценивать соблюдение персоналом соответствующих норм;** ввести дополнительное обучение с регулярной оценкой этической программы, позволяющей убедиться, что служащие помнят и используют то, чему их научили;
- **наказывать за неэтичное поведение.** Введите дисциплинарные наказания и увольнения за нарушения. Пусть служащие знают, сколько работников было наказано или уволено в данном году по этическим соображениям;
- **обеспечить прозрачность и подотчетность.** Регулярно публикуйте подробные отчеты о деятельности компании как члена общества, в том числе о ходе выполнения этических программ;
- **хвалить и награждать за этическое поведение.** Введите материальное поощрение, например бонус, за этическое поведение;
- **сделать так, чтобы перспективные управляющие, продвигаясь вверх по служебной лестнице, могли попробовать себя в роли ответственных за этику;**
- **уделять особое внимание личным этическим ценностям при подборе персонала.**

В приводимой ниже врезке рассказывается о компании, которая может служить образцом для подражания.

Образец социальной ответственности: Texas Instruments

Texas Instruments (TI) получила широкую известность благодаря тому, что разработала сильную этическую программу, которую активно разъясняет всем своим служащим. Этический кодекс TI впервые создан в 1961 г. и с тех пор периодически обновляется. Одним из основных документов этой компании является брошюра под названием «Моральные ценности и этика TI». В последний раз она переиздавалась в 1998 г., когда компания решила, что должна разрабатывать этические программы не для того, чтобы соблюдать какие-то правила, а для того, чтобы утверждать свои моральные ценности. В то время многие ее правила и процедуры были заменены на заявления об основных моральных ценностях компании, которыми являются верность принципам, преданность делу и новаторство. Этический кодекс TI лежит в основе ее этической программы, реализации которой немало способствовало то, что комитет по этике компании создал специальную структуру и разработал ряд инструментов, помогающих управляющим принимать этические решения. Недавно среди служащих были распространены брошюры, посвященные разнообразным этическим проблемам, в том числе такие, как «Работа с конкурентами», «Работа на мировом рынке», «Работа с поставщиками», «Безопасность продукции», «Бизнес-интеллект», «Безопасность на рабочем месте» и «Объединенное Сетью общество». В этих брошюрах описываются реальные жизненные ситуации и последствия неправильного поведения, даются рекомендации, позволяющие принять правильные решения, и указывается, куда можно при необходимости обратиться. Каждый новый служащий проходит курс обучения этики, и компания планирует ввести онлайн-овое обучение всех служащих с учетом потребностей каждого отдела. Также компания открыла в Интранете сайт по этике, позволяющий моментально получить доступ к основным правилам, договорам и всем печатным материалам и вспомогательным ресурсам. Сориентироваться в этических проблемах все служащие могут с помощью экспресс-теста из семи пунктов. Комитет по этике создал систему анонимной электронной почты и круглосуточную бесплатную линию для обратной связи и сообщений о такого рода проблемах.

Источник: [BSR, 2005].

Деловая этика должна основываться не только на формальных правилах и исчерпывающих инструкциях. Как показал опыт Enron и других компаний, этические программы еще не гарантируют от вопиющих нарушений этики. Деловая этика начинается с личной принципиальности. Она должна стать неформальным процессом самообучения, способом жизни, основанным на постоянном балансе между личными устремлениями и личным поведением, а также постоянном балансе между личными и общими устремлениями. Чтобы повысить эффективность этических программ, нужно сделать так, чтобы управляющие и служащие действовали в согласии со сформулированными ими личными принципами и моральными ценностями. Они должны воплощать свои личные устремления в жизнь в соответствии с циклом PDAC и на этой основе постоянно ставить перед собой этические задачи. Такое этическое мышление необходимо поощрять и пропагандировать во всей компании. И тогда этическое поведение станет для вашей организации привычным. Руководители и служащие осознают свою ответ-

и в служебной, и во внеслужебной обстановке — их обязанность. Это более долгосрочный, всеобъемлющий и целостный подход к этике и социальной ответственности. Предложенная нами неофициальная добровольная встреча служащего со своим линейным управляющим для обсуждений устремлений — превосходная возможность способствовать подобному поведению. На этой встрече управляющий должен обязательно поинтересоваться, есть ли у служащего этические проблемы на работе. Некоторые ученые предлагают следующие способы решения этих проблем [Miller and others, 1996]

- 1 Убедитесь, что конфликт действительно имеется. Удостоверьтесь, что вы и ваш начальник владеете всей информацией. Загляните в свой контракт, чтобы понять, имеете ли вы право сделать то, что собираетесь.
- 2 Оцените, чем вы рискуете. Проведите анализ затрат и результатов. Определите всех, кто имеет отношение к вашему конфликту, и те последствия, которые он может для них иметь.
- 3 Сделайте свой ход. Если вы готовы рискнуть, но ни за что не поступите неэтично, скажите своему начальнику, что не сможете выполнить его указание. Ни в чем его не обвиняйте. Дайте ему возможность сохранить лицо.
4. Если у вас проблемы, обратитесь за помощью. Если ваш начальник говорит, что вы все равно должны выполнить его указание, а вы не хотите, то вы должны обратиться к какому-нибудь влиятельному человеку в вашей компании. Старайтесь, однако, без острой нужды не обращаться через голову своего начальника, чтобы это не выглядело как доносительство.
- 5 Подумайте над тем, чтобы сменить работу. Если тот, к кому вы обратитесь за поддержкой, не сможет вам помочь, то тогда, возможно, вам останется только уйти. Проанализируйте личные устремления вашего начальника и общие устремления вашей организации. Если они противоречат вашим, то тогда вам лучше всего уйти.

PBSC предлагает последовательный и комплексный подход к повышению эффективности этических программ в организациях. Она помогает управляющим и служащим разработать и воспринять этический кодекс своей компании и те моральные ценности, на которых он основывается. Использование PBSC — это процесс, который начинается на самом верху компании и постепенно охватывает все ее структурные уровни. Об этом мы и поговорим в следующей главе.

Развертывание сбалансированных систем показателей

Жить означает выбирать. Но чтобы выбирать правильно, нужно знать, кто вы и за что выступаете, куда хотите прийти и почему хотите туда прийти.

Кофи Аннан,
генеральный секретарь ООН

Чтобы перевести стратегическое видение на язык действий, необходимо увязать сбалансированную систему показателей организации (OBSC) со сбалансированными системами показателей (BSC) отделов и команд, а также с индивидуальными планами действий управляющих и служащих на всех структурных уровнях организации. Каждый участник этого процесса разрабатывает свою индивидуальную сбалансированную систему показателей (PBSC). На каждом структурном уровне организации проводятся встречи линейного управляющего со своими подчиненными для обсуждения устремлений. Все сотрудники на всех структурных уровнях организации должны подумать, насколько их личные устремления согласуются с общими устремлениями. Важно знать, какие именно потребности определяют поведение людей в организации и что заставляет их оставаться в этой компании или уходить из нее. На рисунке 7.1 схематично представлены различные этапы этого процесса. Служащие каждого подразделения все вместе, действуя как одна команда под руководством своего начальника, разрабатывают собственную коллективную сбалансированную систему показателей, которая сверяется с OBSC. Каждая команда разрабатывает сбалансированную систему показателей команды на основе сбалансированной системы показателей своего подразделения. Затем с помощью лидера команды каждый ее член переводит сбалансированную систему показателей команды на язык собственного индивидуального плана действий. После того как цели оказываются таким образом увязанными, показатели цели оказываются увязанными с общей стратеги-

ей организации. Несколько семинаров, на которых служащие проводят мозговой штурм, позволяют им лучше представить себе тот курс организации, которого они должны придерживаться. Этот процесс разработки сбалансированной системы показателей одинаков для всех уровней управления организацией.

Сформулированная в OBSC миссия организации относится ко всем ее структурным уровням. Видение организации и связанные с ним критические факторы успеха, цели, задачи и меры организации по улучшению затем корректируются и конкретизируются в соответствующих подразделениях и командах. Здесь OBSC используется как общая схема, которой необходимо руководствоваться. Служащие на каждом следующем более низком уровне организации должны также подумать над тем, насколько их личные устремления соответствуют общим устремлениям организации, подразделения, команды. При увязке OBSC со сбалансированными системами показателей на более низких структурных уровнях организации исходным пунктом должны служить сформулированные в OBSC цели организации. Для каждой цели определяется, может ли соответствующее подразделение сыграть существенную роль в ее достижении и можно ли наметить такие меры по улучшению, реализация которых непосредственно способствовала бы достижению этой цели. Если это так, то цель включается в сбалансированную систему показателей соответствующего подразделения. Чтобы эта система приобрела законченный вид, на основе стратегии этого подразделения компании формулируются остальные цели и элементы сбалансированной системы показателей. Результатом этого осуществляемого по принципу «сверху вниз» и «снизу вверх» итеративного процесса является все большая детализация показателей на нижних структурных уровнях организации. Таким образом, общая стратегия организации систематически переводится на язык более конкретных планов действий на всех ее структурных уровнях.

Степень детализации зависит от вида и размера этой организации. Каждый отдел выбирает из OBSC те цели и показатели деятельности, на которые он может повлиять, и включает их в свою BSC. После этого разрабатываются сбалансированные системы показателей команд, которые согласуются с BSC подразделения. Затем BSC команды переводится на язык индивидуальных планов действий отдельных служащих, главное внимание в которых уделено их работе. Этот план вместе с профессиональной характеристикой отдельного работника и результатами собеседования о его устремлениях образуют исходный пункт эффективного управления талантами в организации.

Хотя индивидуальная сбалансированная система показателей и индивидуальный план действий тесно взаимосвязаны, между ними существуют важные различия. В индивидуальной сбалансированной системе показателей главное внимание уделяется жизни отдельных людей, их настроению, навыкам и поведению в обществе (как на службе так

и во внеслужебной обстановке). А индивидуальный план действий составляется на рабочем месте, и главное внимание в нем уделяется работе, выполняемой служащим в организации, совершенствованию его профессиональных навыков и методов работы. Этот план увязывается со сбалансированной системой показателей команды. Осуществляя этот процесс, логично также напрямую увязать вознаграждение с выполнением индивидуальных планов действий, не забывая при этом и о необходимости неявных форм поощрения. Некоторые организации привязали применяемые ими системы вознаграждения к финансовым целям OBSC, а остальные — к целям, имеющим отношение к внешнему и внутреннему аспектам деятельности, а также к аспекту знаний и обучения, обусловив получение вознаграждения выполнением или перевыполнением соответствующих задач. Задав различным целям «вес» (отражающий в порядке убывания степени приоритетности), можно предотвратить дисбаланс между различными видами деятельности. Подробное рассмотрение этой схемы выходит за рамки данной книги. Более полную информацию об индивидуальном плане действий вы найдете в моей книге «Универсальная система показателей деятельности» [Rampersad, 2003a].

Процесс увязки сбалансированных систем показателей в организации развертывается на следующих четырех уровнях (см. рис. 7.1):

- 1) **стратегическом.** Сначала все высшие управляющие разрабатывают свои PBSC и показывают их коллегам, с тем чтобы способствовать обучению в команде и укреплению взаимного доверия и уважения членов совета директоров. Председатель совета директоров или генеральный директор выступает в ходе этого процесса в роли доверенного лица других членов совета. Роль помощника и доверенного лица председателя совета выполняет консультант со стороны. Затем совместными усилиями высших управляющих формулируются миссия, видение, основные моральные ценности, критические факторы успеха, цели, показатели деятельности, задачи и меры организации по улучшению (OBSC). Впоследствии председатель совета директоров или генеральный директор проводит регулярные неформальные, добровольные и конфиденциальные встречи для обсуждения устремлений с членами совета директоров с целью согласования их личных устремлений (PBSC) с общими устремлениями компании (OBSC);
- 2) **тактическом.** Управляющий подразделения (управляющий среднего звена) знакомит со своей PBSC лидеров команд, выступает в роли их доверенного лица, когда они разрабатывают собственные PBSC, и просит их ознакомить друг друга с ними, чтобы способствовать обучению в команде и укреплению взаимного доверия и уважения в подразделении. Затем управляющий подразделения и ли-

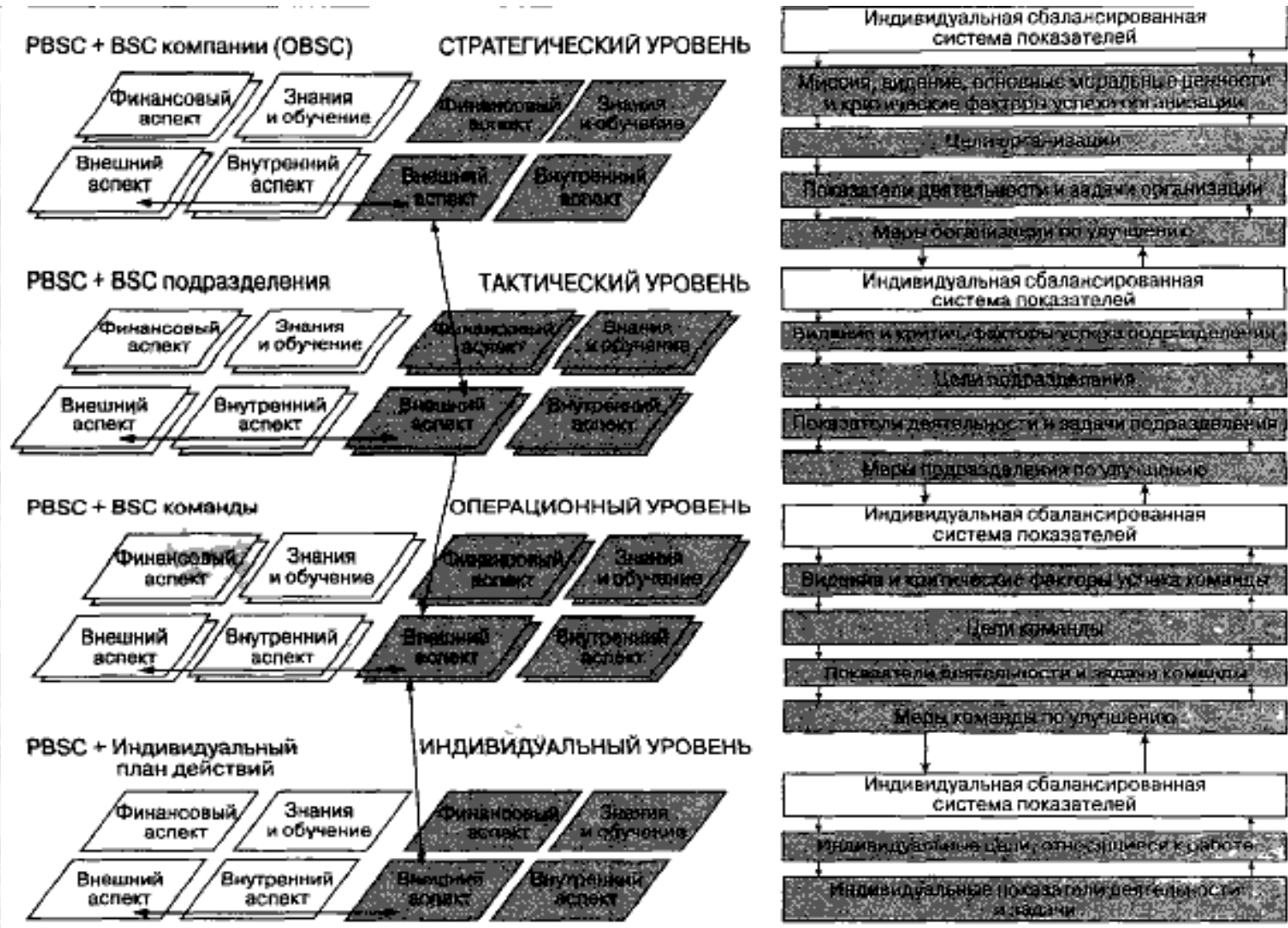


Рисунок 7.1. Согласование с OBSC сбалансированных систем показателей подразделений, команд, а также индивидуальных планов действий [Rampersad, 2003a]

ценности, критические факторы успеха, цели, показатели деятельности, задачи и меры этого подразделения по улучшению (BSC подразделения). В дальнейшем управляющий подразделения проводит регулярные неформальные, добровольные и конфиденциальные встречи для обсуждения устремлений со своими лидерами команд в целях согласования их личных устремлений (PBSC) с общими устремлениями подразделения (BSC подразделения). То же делают и управляющие других подразделений компании;

- 3) **операционном**. Лидер команды знакомит со своей PBSC других членов команды, выступает в роли их доверенного лица, когда они разрабатывают собственные PBSC, и просит их ознакомить друг друга с ними, чтобы способствовать обучению в команде и укреплению взаимного доверия и уважения в команде. После этого лидер команды вместе с другими ее членами формулируют видение, основные моральные ценности, критические факторы успеха, цели, показатели деятельности, задачи и меры команды по улучшению (BSC команды). Затем лидер команды проводит регулярные неформальные, добровольные и конфиденциальные встречи для обсуждения устремлений с членами команды в целях согласования их личных устремлений (PBSC) с общими устремлениями команды (BSC команды);
- 4) **индивидуальном**. Лидер команды формулирует вместе с каждым членом команды его индивидуальные планы действий. Этот план состоит из связанных с работой целей, показателей деятельности и задач каждого члена команды, которые согласуются с BSC команды и с которыми согласен данный ее член. Индивидуальный план действий более подробно обсуждается в следующей главе. Чтобы обеспечить надлежащую увязку личных устремлений с устремлениями команды, рекомендуется включить в индивидуальный план действий члена команды (с его согласия) некоторые элементы его PBSC. Нужно, чтобы при этом члены команды советовались друг с другом.

Эффективное управление талантами

Молодость не период жизни, а состояние ума. Люди стареют только тогда, когда оставляют свои идеалы и вырастают из своего юношеского сознания. Годы делают морщинистой кожу, а утрата энтузиазма делает морщинистой душу... Вам столько лет, сколько лет вашим сомнениям, страху, отчаянию. Чтобы остаться молодым, сохраните молодой свою веру. Сохраните молодой свою уверенность в себе. Сохраните молодой свою надежду.

Л. Фелан

Чтобы эффективно управлять талантами в организации, использовать их, создавать человеческий капитал, необходимо встроить в процесс развития талантов индивидуальную сбалансированную систему показателей и сбалансированную систему показателей организации, а также встречи для обсуждения устремлений. На рисунке 8.1 показано, как концепция PBSC связана с эффективным управлением талантами.

Особую роль в этом управлении талантами должны играть добровольные, неформальные и конфиденциальные встречи для обсуждения устремлений и официальные собрания для обсуждения достигнутого прогресса, проводимые в рамках ежегодной оценки результатов работы служащих. Практика показывает, что прочие регулярные рабочие совещания нередко оказываются неэффективными и только отвлекают от реального развития талантов, поэтому от них лучше отказаться.

На рисунке 8.2 представлена предлагаемая мною новая модель управления талантами. Левая часть рисунка касается самостоятельного коучинга (или индивидуального обучения), который включает разработку и использование PBSC (призванной способствовать повышению личной эффективности), а также первый шаг по согласованию личных устремлений и личного поведения. Правая часть модели отражает общие устремления или коллективное обучение на основе OBSC. Левая и правая части объединяются, когда мы делаем второй шаг по согласованию: объединяем...

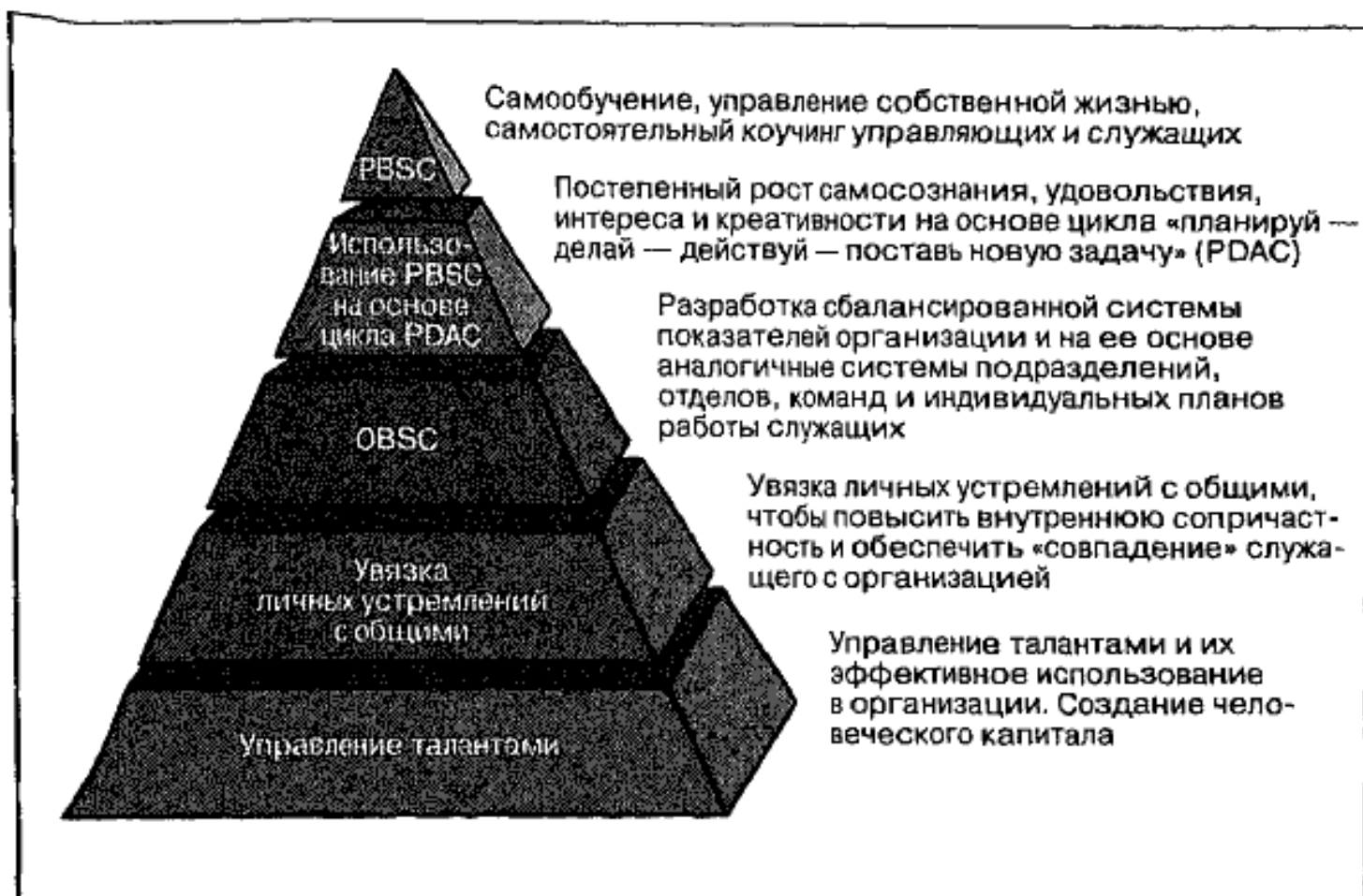


Рисунок 8.1. Концепция PBSC и ее связь с эффективным управлением талантами

ность своей работой, используя неформальную и добровольную встречу служащего со своим непосредственным начальником для обсуждения устремлений. Главное здесь — неформальный коучинг. Левая и правая части модели, а также второй шаг по согласованию закладывают основы официального процесса развития талантов, в котором участвуют:

- служащий, обязанный постоянно развиваться и самосовершенствоваться на основе своей PBSC и цикла «планируй — делай — действуй — поставь новую задачу»;
- линейный управляющий, который на встрече для обсуждения устремлений и PBSC служащего играет роль доверенного лица и неформального наставника (коуча), а в ходе процесса развития талантов — роль официального наставника (коуча);
- специалист по кадрам, который способствует осуществлению процесса развития талантов.

Формальный процесс развития талантов включает:

- разработку индивидуального плана действий, в том числе определение необходимых результатов выполнения служащим своих служебных обязанностей (например, повышение ответственности и качества и

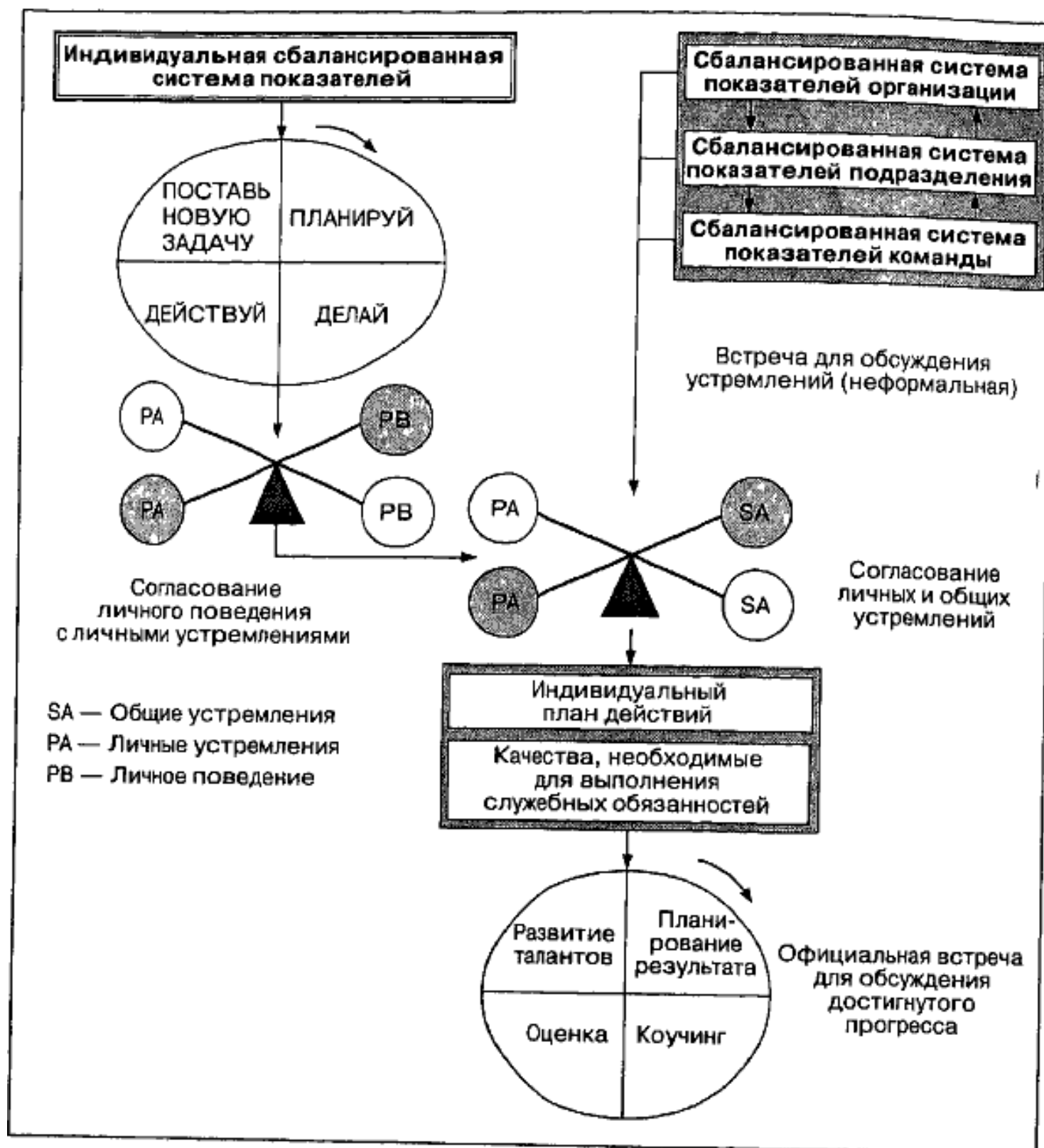


Рисунок 8.2. Модель управления талантами

© Hubert Rampersad

- определение необходимых для выполнения работы качеств (способностей, умений, навыков), которыми данный служащий должен обладать, чтобы реализовать устремления организации;
- помощь служащим в развитии качеств, необходимых им для выполнения своих обязанностей и тем самым в улучшении их работы.

При этом должен соблюдаться предлагаемый нами цикл развития



Рисунок 8.3. Цикл развития талантов

© Hubert Rampersad

- **Планирование результата.** Это фаза подготовки (на основе сформулированных в индивидуальных планах целей работы) соглашений о результатах и определения качеств (навыков, способностей и т.п.), необходимых для выполнения работы и реализации этих целей. Индивидуальный план составляется вместе с линейным управляющим. На основе этого плана и с учетом согласованных навыков (умений) линейный управляющий и служащий периодически заключают соглашения о результатах, предусматривающие достижение последним определенных целей в области его профессиональной деятельности и повышения квалификации. Также заключаются соглашения об использовании соответствующих навыков (способностей). Рекомендуется включать в соглашение о результатах некоторые имеющие отношение к работе элементы PBSC служащего. Это поможет согласовать его личные устремления с общими и повысить мотивацию служащего и его приверженность делу.

гресса; осуществляется индивидуальное руководство, соглашения проверяются и корректируются, и служащие получают информацию в порядке обратной связи.

- **Оценка.** По прошествии какого-то времени осуществляется формальное подведение итогов, для того чтобы выяснить, выполнены ли соглашения, достигнуты ли согласованные результаты, и если да, то как они были достигнуты
- **Развитие талантов.** Эта фаза предполагает развитие талантов служащих, например, путем их обучения без отрыва от работы, организации стажировок, посещения ими различных курсов, получения ими советов по повышению квалификации, предоставления им возможности попрактиковаться или сопровождать своих более опытных коллег, а также путем их участия во встречах с клиентами и программах развития талантов. Все эти меры должны выбираться с учетом конкретной ситуации, сложившейся у служащего на работе.

Постоянно соблюдая все фазы этого цикла, вы сможете руководить и управлять развитием талантов отдельных работников в интересах компании. Постепенное повышение их квалификации приведет к тому, что качество их работы улучшится, их способности будут использоваться на все 100%, и это позволит организации добиться необходимого ей уровня эффективности. В ходе этого циклического процесса фаза планирования результатов должна постоянно сменяться фазой коучинга, а фаза оценки — фазой развития талантов. Многие организации подходят к развитию талантов неправильно. зачастую они не увязывают этот процесс с процессом реализации общих устремлений и не учитывают личных устремлений отдельных служащих, четкие индивидуальные планы повышения квалификации отсутствуют, мало внимания уделяется в ходе этого процесса необходимости этического поведения, встречи для обсуждения устремлений не проводятся из-за отсутствия доверительных отношений между линейным управляющим и служащими, а частная жизнь служащих постоянно игнорируется. Все это отнюдь не способствует реальному обучению.

Вернемся, однако, к модели управления талантами (см. рис. 8.2) и охарактеризуем ее остальные элементы. (Более подробную информацию по этому поводу вы найдете в моей книге «Универсальная система показателей деятельности» [Rampersad, 2003a].)

8.1. Индивидуальный план действий

Индивидуальный план действий составляется на основе сбалансированной системы показателей компании. В этом плане управляющий и

добиться в своей работе в предстоящий период. Совместная разработка этого плана положительно влияет на мотивацию служащего и способствует повышению его ответственности. Роль служащего в этом процессе состоит в том, чтобы разработать совместно со своим руководителем индивидуальный план и взять на себя ответственность за развитие своей квалификации. Индивидуальный план действий имеет практически ту же структуру, что и OBSC. В нем указываются цели, показатели деятельности и задачи, связанные с работой и имеющие отношение к четырем аспектам деятельности: *фактически* внешнему, внутреннему и знаниям и обучению. Этим важнейшим аспектам плана, которые определяются на основе OBSC, служащие должны уделить основное внимание, чтобы реализовать свои промежуточные цели. Последние должны быть напряженными, достижимыми, конкретными, поддающимися измерению, реальными, привязанными и привязанными ко времени. Вполне очевидно, что об этом нередко и забывают, что эти цели должны быть согласованы обеими сторонами, а не просто навязаны служащему сверху. Важно чтобы этот план ориентировал служащего на достижение результатов, а не только на выполнение заданий, как это часто бывает. Разрабатывая индивидуальный план, проследите за тем, чтобы

- включить в него (с согласия служащего) связанные с работой элементы его PBSC;
- увязать производственные цели с целями связанной с командой системы показателей команды,
- согласовать все цели, показатели и задачи со служащим,
- устанавливать эти цели совместно и корректировать их по мере изменения ситуации;
- установить разумное количество целей, обсудив предварительно значение каждой из них, причем этих целей не должно быть слишком много;
- установить промежуточные цели, чтобы иметь возможность оценить прогресс в достижении главных целей и заранее согласовать критерии успешного достижения последних,
- обсудить те необходимые качества, которые понадобятся служащему для достижения этих целей.

Более подробную информацию об индивидуальном плане действий можно найти в моей книге «Универсальная система показателей деятельности» [Rampersad, 2003a]

8.2. Необходимые для выполнения работы качества

Необходимые для выполнения работы качества — это способности, умения или навыки, от которых, как было показано, зависит успешное выполнение данной работы. Их можно разделить на

- качества, имеющие отношение к работе и уровню мышления,
- знания, что он или она должны знать или узнать,
- навыки, что он или она должны уметь делать,
- поведенческие качества: отношение к работе, принципы, нормы, моральные ценности, манера поведения и стимулы, необходимые работнику, для того чтобы занимать соответствующую должность.

Определение необходимых качеств (умений, навыков) позволяет служащим понять, каким образом они должны достигать высоких результатов, и помогает управляющему осуществлять коучинг служащих. Следует иметь четкое представление о каждом необходимом качестве и описать поведение, которое характерно для тех, кто обладает им. Примеры необходимых для выполнения работы качеств: новаторство, инициативность, навыки в области коучинга, умение общаться, убеждать, делегировать полномочия, реагировать проактивно, вдохновлять других и т. д. Чтобы эффективно выполнять свою работу, человек должен обладать различными умениями, навыками, знаниями. Количество их может быть разным в зависимости от характера и сложности работы. Важно оставаться реалистом и не преувеличивать его. Линейный управляющий и подчиненный должны вместе выбрать 5–8 качеств, наиболее необходимых для выполнения данной работы, например таких, в развитии которых организация заинтересована больше всего. Чтобы выбрать их, полезно задать себе определенные вопросы.

- Какие важнейшие задачи должен выполнить данный служащий, чтобы реализовать общие устремления?
- Какими знаниями и навыками он должен обладать, чтобы выполнить эти задачи надлежащим образом?
- Какого отношения к работе или поведения от него ожидают?

Выбранные качества оцениваются с использованием особой формы по специальной шкале на встрече служащего и управляющего, посвященной коучингу и оценке работы служащего. На практике используют разные определения необходимых качеств, а оцениваются они по двух-пятиуровневой шкале. Дав определение выбранным качествам, необходимо разработать четырех-пятиуровневую градацию требуемого для каждого качества поведения, с помощью которой можно будет оценить это поведение с различными уровнями оценки. В

качества (навыка, знания, способности), учитывая то, как выполнялась работа. Сначала ставится оценка каждому качеству, а затем выносится общая оценка.

8.3. Планирование результата

Когда линейный управляющий и служащий встречаются для планирования результатов, они заключают соглашения, во-первых, о тех областях, в которых нужно добиться результатов, о целях, показателях деятельности и задачах, во-вторых, о тех качествах, которые должен использовать служащий. На этой встрече две стороны обмениваются соответствующими мнениями и аргументами, высказывают свои пожелания и определяют, что именно должен сделать служащий, чтобы добиться результатов и выполнить необходимые требования. При этом служащий также указывает, все ли требования, по его мнению, выполнимы, какие цели нереальны, каковы его личные устремления и надежды, что ему необходимо для достижения этих результатов и с какими препятствиями он может столкнуться. Планируя результаты, следите за тем, чтобы:

- организовать двустороннее обсуждение, а не читать служащему лекцию;
- сохранить во время этой встречи позитивный тон и атмосферу;
- услышать и мнение служащего;
- обеспечить открытый диалог, в котором служащий смог бы принять активное участие;
- узнать реакцию служащего на ваши предложения и понять его чувства;
- учесть PBSC служащего.

Как уже говорилось, рекомендуется также включить в соглашение о результатах (с согласия служащего) некоторые элементы его PBSC, чтобы повысить его внутреннюю причастность, мотивацию и самоотдачу и согласовать его личные устремления с общими. В специальной форме для заключения соглашений о результатах необходимо указать фамилии и должности служащего и управляющего, срок действия соглашения; области, в которых должны быть достигнуты результаты; 5–8 других соглашений, связанных с данным (с указанием для каждого его сравнительного значения, одной или более целей, показателей деятельности и задач); помощь в достижении согласованных результатов, которую управляющий окажет служащему, и дату проведения встреч, посвященных планированию, коучингу и оценке. Форма подписывается управляющим и служащим. Соглашения, касающиеся

ляться отдельно. Для каждого качества необходимо задокументировать следующие моменты: определение качества; уровни его градации и их сравнительное значение; ожидаемое поведение служащего в предстоящий период, а также ту помощь, которую линейный управляющий будет оказывать служащему, когда тот будет использовать согласованные качества. Управляющий и служащий получают по одному экземпляру соглашений, оригинал соглашений подшивается в личное дело служащего.

8.4. Коучинг

Во второй фазе цикла развития талантов (см. рис. 8.3) управляющий помогает служащему добиться согласованных результатов и приобрести необходимые качества. Два-три раза в год управляющий встречается со служащим, чтобы оценить достигнутый прогресс. Используя свой экземпляр заполненных плановых форм, данные о достигнутом прогрессе и соглашения, касающиеся результатов работы и повышения квалификации, управляющий и служащий оценивают цели служащего в области работы и повышения квалификации и при необходимости их корректируют. При этом осуществляется коучинг, призванный помочь служащему улучшить качество и методы его работы, развить таланты (как в краткосрочном, так и долгосрочном плане) и повысить мотивацию. Коучинг также предполагает постановку новых задач и непрерывное информирование служащих о результатах их работы, признание их заслуг и вознаграждение за хорошую работу и т.д. Если служащие того заслуживают, хвалите их как можно чаще. Это повысит их самооценку и уверенность в себе. В фазе коучинга также должны происходить промежуточные проверки работы служащего с анализом его сильных и слабых сторон. В этой фазе управляющий выступает в роли *официального наставника-тренера (коуча)*. А на добровольной встрече для обсуждения устремлений управляющий выступает в роли доверенного лица (*неофициального коуча*), при этом PBSC служащего используется как руководство к действию. Управляющий и подчиненный хранят отчет о формальной встрече для проведения коучинга до тех пор, пока не выполняются все соглашения.

Первая встреча для проведения коучинга заслуживает особого внимания. Цели, правила и методы коучинга должны быть понятны всем, и все должны знать, как часто проводятся подобные встречи. В посвященном коучингу разделе заполняемой при оценке работы формы должно быть указано следующее: что делается хорошо, что можно делать лучше и как этого можно добиться, с какими трудностями служащий столкнулся, какие ситуационные факторы помешали завершению работы, в каком обучении служащий нуждается и как его нужно

идут дела? Каким образом можно добиться улучшения? Что вам помогает, а что мешает? Все ли выполняют заключенные соглашения? Сможет ли служащий добиться результатов? Что у него постоянно не получается? Чему служащий научился и от чего избавился? Также необходимо договориться о том, кто, что и когда будет делать в период, оставшийся до проведения оценки результатов. Кроме того, важно разобраться, почему работники не делают того, чего от них ожидают. Причины тому могут быть разные, например: 1) они не знают, чего от них хотят, как это сделать и почему они должны это сделать; 2) они думают, что ваш способ не сработает, а их способ лучше, они уже пользуются им или они заняты чем-то более важным. В данном случае необходим эффективный коучинг со стороны управляющего. Роберт Гринлиф в своей книге написал, что, для того чтобы стать хорошим руководителем, нужно сначала стать хорошим исполнителем, а Уоррен Беннис* сказал. *«Руководство — это способность превратить свое видение в реальность»*. Клаус Шваб, основатель и председатель Всемирного экономического форума, считает, что *«настоящего руководителя делают разум, сердце и душа, поскольку:*

- 1) *разум позволяет приобрести профессионализм, необходимый для усвоения знаний и руководства другими, и заслужить то уважение, которым пользуются сложившиеся профессионалы. Великие лидеры пользуются таким уважением;*
- 2) *сердце говорит о страстной увлеченности своим делом, верности долгу и служении людям, а также о любви последователей, привлеченных и вдохновленных силой энтузиазма руководителя. Великие лидеры вызывают такую любовь;*
- 3) *душа означает верность своей миссии и необходимым для ее выполнения моральным ценностям, а также доверие, заработанное благодаря тому, что человек руководствуется моральным компасом (а не точками на экране радара). Великие лидеры завоевывают такую преданность»*.

Вспомним также, что президент и генеральный директор Carlson Companies Мерилин Карлсон Нельсон сказала: *«Главное в руководстве не престиж, власть или положение. Главное — ответственность. Настоящий руководитель несет ответственность перед всеми заинтересованными лицами — клиентами, служащими, дистрибьюторами, поставщиками и членами сообщества, а не только перед акционерами. Он должен четко объяснять, что он как руководитель хочет дать другим. Главное — в личной ответственности и личном участии»*.

В таблице 8.1 перечислены основные моменты, позволяющие руководителям и коучам эффективно осуществлять свою деятельность.

Таблица 8.1. Составляющие мастерства истинных лидеров и коучей
[Rampersad, 2003a]

Отношение к делу и задачи	Качества и навыки
<ul style="list-style-type: none"> • Видит в своих подчиненных не только служащих, но и людей • Поощряет желание учиться и работать не напряженной, а искусней • Думает о собственном духовном развитии и духовном развитии служащих • Доверяет своей интуиции • Знает и понимает личные устремления служащих, их сильные и слабые стороны, привычки, проблемы, отношение к работе, симпатии и антипатии • Объясняет служащим, как нужно учиться, и побуждает их делиться своими знаниями с коллегами • Не пытается скрыть или замолчать проблему • Признает чужие заслуги • Активно слушает служащих и уважает их • Не ущемляет собственного достоинства служащих и помогает им развивать свои навыки • Воспитывает у служащих чувство ответственности и поощряет их быть самостоятельными • Постоянно занимается пополнением и использованием знаний • Позволяет служащим самостоятельно принимать решения в определенных границах • Выполняет свои обещания и нацелен на результат • Создает у служащих чувство защищенности • Создает атмосферу доверия и уважения и внушает их • Видит перспективы и активно делится своим видением со служащими • Не стоит в стороне, предоставляет людям свободу действия, но не пускает все на самотек • Поощряет работу в команде, основанную на взаимном уважении, открытости и взаимном доверии • Создает такую обстановку, при которой люди получают удовольствие от своей работы, трудятся с увлечением и энтузиазмом и в полную силу • Учитывает аргументы других при принятии решений • Доступен для служащих, вдохновляет их и дает им конструктивную информацию в порядке обратной связи 	<ul style="list-style-type: none"> • Открыт, честен, заслуживает доверия, ведет себя последовательно, не строит тайных планов • Незгоистичен и услужлив • Бескорыстен • Хорошо знает себя благодаря тому, что использует метод PBSC • Обладает развитой интуицией • Терпелив, решителен, настроен позитивно и полон энтузиазма • Настойчив и имеет дар убеждения • Обладает способностью раскрывать скрытые возможности служащих • Мыслит концептуально, не теряя в то же время контакта с реальностью • Знает, как заставить других работать в полную силу • Хорошо умеет слушать • Может поставить себя на место другого • Скромнен и готов оказать услугу • Придерживается таких моральных норм и ценностей, которые способствуют развитию у служащих чувства коллективизма • Способен убедить служащих в правильности выбранного пути • Умеет наладить с людьми доверительные отношения • Может отстоять свою конструктивную позицию • Может отличить важное от неважного и правильно выбрать краткосрочные и долгосрочные приоритеты • Говорит понятно, открыто и сообщает информацию своевременно • Может решать проблемы комплексно и конструктивно • Способен обнаруживать важные тенденции и заранее предвидеть их появление • Умеет поощрять, стимулировать людей и заставить их активизироваться • Способен решить, куда должна двигаться организация, и отличить желаемое от действительного • Креативен и не боится признавать свои ошибки • Руководит, но прислушивается к мнению других • Может стимулировать, вдохновлять людей и внушать им энтузиазм

Таблица 8.1 (окончание)

Отношение к делу и задачи	Качества и навыки
<ul style="list-style-type: none"> • Показывает служащим как их работа отражается на работе всего коллектива • Вдохновляет служащих на то, чтобы они ставили перед собой конкретные, практические, поддающиеся измерению цели и достигали их • Поддерживает и развивает добрые отношения со служащими • Создает условия, в которых люди добиваются успеха и ощущают свою ответственность за свою работу и работу других • Поощряет индивидуальное обучение, обучение в команде и активный обмен знаниями • Не наказывает за ошибки • Поощряет неформальное общение между служащими • Разъясняет задачи и позиции • Помогает служащим отделить основное от второстепенного и при необходимости им помогает • Принимает во внимание личные обстоятельства • Помогает достичь гармонии между работой и жизнью • Хвалит служащих, которые работают хорошо, и уделяет внимание тем, у кого имеются недостатки • Предпочитает общаться лично • Верит в себя и других • Разработал свою PBSC и применяет ее на работе и в жизни • Знакомит служащих со своей PBSC • Периодически проводит встречи для обсуждения устремлений со своими служащими • Старается добиться максимальной увязки устремлений служащих с общими устремлениями • Поощряет служащих к тому, чтобы они разрабатывали и применяли свои PBSC и показывали их друг другу 	<ul style="list-style-type: none"> • Открыт и гибок, но может в то же время принимать решительные меры • Может увлечь людей и создать атмосферу участия • Умеет избегать конфликтов и вести переговоры • Способен разобраться в достоинствах и недостатках служащих

Добавим к этому, что недостатки в работе подчиненных должны исправляться не путем наказания последних, а конструктивно. Умение организовать также входит в арсенал необходимых навыков истинного руководителя (коуча). Кроме того, управляющий должен постоянно обеспечивать обратную связь со служащим, которая абсолютно необходима для формального коучинга. Подробно я рассматриваю ее

Получение и предоставление обратной связи [Rampersad, 2005c]

Обеспечение обратной связи предполагает предоставление служащим конструктивной информации о том, что они должны исправить в своей работе. Им сообщают, что нуждается в улучшении, почему это так важно и как можно добиться улучшений. Получение и предоставление обратной связи включает постановку новых задач, внесение поправок и признание заслуг служащего.

Некоторые общие правила предоставления обратной связи.

- управляющий характеризует действия и работу, но не личные качества служащего;
- управляющий не пытается судить служащего, а просто помогает ему добиться улучшений;
- сообщаемая информация должна быть важной и конкретной, необходимо, чтобы служащий правильно понял услышанное;
- главное — добиться улучшений в будущем, а не отругать за прошлое;
- в наличии обратной связи заинтересованы и служащий, и управляющий;
- сообщаемая информация должна быть полезной, а не деструктивной;
- она должна способствовать развитию служащего, а не исправлению создавшегося положения;
- такое общение имеет смысл, только если служащий открыт для восприятия соответствующей информации;
- информация должна предоставляться быстро и без опозданий;
- общение должно быть двусторонним, а не односторонним.

Важнейшие правила предоставления обратной связи для *управляющего*:

- заранее определите для себя, что вы будете говорить, и соберите всю необходимую информацию;
- будьте терпеливы и конструктивны; наблюдайте за работой служащего и предоставляйте ему конструктивную обратную связь;
- сравнивайте полученные результаты с поставленными целями. Обсудите результаты со служащим и скорректируйте его индивидуальный план. Помогите служащему скорректировать его PBSC;
- предоставляйте информацию таким образом, чтобы служащий увидел в этом для себя не угрозу, а возможности;
- информация должна быть объективной и конкретной; объясните служащему, как его работа отразилась на вас, и приведите примеры;
- будьте откровенны и честны;
- потратьте на разговор со служащим столько времени, сколько необходимо;
- характеризуя поведение другого человека, говорите только о том, что видите, не осуждая его и не делая оценок;
- избегайте личных обвинений или обобщений;
- предоставьте служащему возможность ответить на то, что вы сказали; слушайте внимательно и не отмахивайтесь с порога его мнение;
- покажите, что доверяете этому служащему, и завершите разговор каким-либо позитивным замечанием по поводу будущего;
- цените своих служащих за то, какие они есть, а не только за те результаты, которых они добились;
- предоставляйте обратную связь только тогда, когда это может пойти служащему на пользу

Важнейшие правила получения обратной связи для *служащего*:

- внимательно выслушайте своего управляющего и только потом соглашайтесь со сказанным, просите разъяснений, если вам что-то неясно;
- не пытайтесь защищаться и не переходите в наступление; не ищите себе извинений; относитесь к этому процессу как к процессу обучения;
- признайте правильность сделанных замечаний и подумайте, почему ваши действия вызвали нарекания;
- помните, что ваш управляющий относится к вам положительно, и не считайте, что он к вам придирается;
- не выражайте отрицательных эмоций, проанализируйте вместе с управляющим то, что он вам сказал;
- не пытайтесь острить или иронизировать; постарайтесь вместо этого измениться к лучшему. Приложите усилия к тому, чтобы выполнить или перевыполнить поставленные задания;
- резюмируйте полученную информацию, чтобы сформулировать свои впечатления;
- задайте вопросы, чтобы уточнить услышанное;
- тщательно оцените полезность полученной информации;
- не нужно бурно и агрессивно реагировать на отрицательный отзыв о своей работе; постарайтесь лучше извлечь для себя что-то полезное;
- не рассматривайте полученную информацию как критику;
- поблагодарите своего начальника, потому что ему было непросто сказать вам все это и он хотел вам помочь;
- запишите сделанные вами выводы;
- сравните свои результаты с предусмотренными вашим индивидуальным планом работы и вашей PBSC. Постоянно ищите возможности учиться и улучшать свою работу.

8.5. Оценка результатов

Третья фаза цикла развития талантов — это оценка результатов (см. рис. 8.3). Она осуществляется в ходе специальной встречи управляющего со служащим, которая проводится в конце периода. На этой встрече обсуждаются формы, заполненные в предыдущих фазах (планирование результатов и коучинг). Встреча продолжается один-два часа, и, в отличие от встреч, посвященных коучингу, общение в данном случае носит односторонний характер: управляющий высказывает свое мнение о работе служащих, а служащие его только слушают. Оценивая работу служащего, управляющий опирается на свои наблюдения за его действиями в течение всего прошедшего периода и учитывает степень выполнения соглашений о результатах. Управляющий проверяет, все ли соглашения выполнены, достигнуты ли запланированные показатели и как они были достигнуты. Прежде всего оцениваются полученные результаты. Так же оцениваются заключенные соглашения о результатах и продвижении по службе. Если обратная связь предоставляется служащему в течение всего года и встречи, посвященные коучингу, проводятся часто, вероятность того, что служа-

не будет, повышается. В специальной форме для оценки результатов управляющий указывает свое мнение о том, как служащий выполнил каждое соглашение о результатах работы и развитии необходимых качеств. Общая оценка результатов определяется на основе этих двух оценок. В форме указывают также дату проведения встречи и выводы о необходимости обучения (какое обучение и подготовку служащий должен получить, чтобы работать лучше и развить свои способности). В конце встречи управляющий разъясняет свою точку зрения и затем вместе со служащим подписывает форму для оценки результатов. Оригинал заполненной формы подшивается в личное дело служащего, у служащего и управляющего остаются только ее копии.

В процессе оценки результатов и развития талантов сегодня все шире используется всесторонняя обратная связь, позволяющая получить более полное представление о поведении служащего. Всесторонняя обратная связь — это эффективная форма оценки результатов работы и обучения, при которой служащие получают отзывы о своем поведении и работе не только от своих непосредственных начальников, но и от коллег, подчиненных, клиентов, поставщиков и других людей, хорошо представляющих себе их повседневную деятельность. Последние выступают в роли провайдеров обратной связи и источников информации, заполняя анонимный вопросник о профессиональной компетенции служащего. Этот вопросник может заполнить и служащий, являющийся получателем обратной связи. Система всесторонней обратной связи — ценное дополнение к описанной ранее системе смешанной оценки результатов. Ею чаще всего пользуются на низших и средних уровнях управления, чтобы получить достоверную картину поведения служащего и управляющего. Это эффективный способ обучения, развития и совершенствования.

8.6. Развитие талантов

Если встречи, посвященные планированию результатов, коучингу и оценке результатов, уже состоялись и всесторонняя обратная связь уже одучена, то и служащий и управляющий знают, какие необходимые для выполнения работы качества служащий должен развивать в дальнейшем, чтобы хорошо и квалифицированно выполнить данную работу. Для развития способностей служащего могут использоваться самые разнообразные средства, включая:

стажировки, курсы, семинары, конференции и обучение без отрыва от работы по проблемам, связанным с нынешней работой служащего;

предоставление ему возможности попрактиковаться, узнать что-то на собственном опыте (обучение на практике).

- индивидуальное руководство и коучинг на рабочем месте;
- назначение наставников или коучей для молодых сотрудников и прикрепление их к опытным коллегам, которые могут передать им свой опыт;
- всесторонняя обратная связь, ротация задач, бенчмаркинг*, советы по повышению квалификации и создание команд;
- анализ своих достоинств и недостатков (самоанализ) на основе PBSC и самосовершенствование на основе цикла «планируй — делай — действуй — поставь новую задачу»;
- введение периодических конфиденциальных, неформальных и добровольных встреч служащего с линейным управляющим для обсуждения устремлений и PBSC служащего;
- поощрение использования PBSC в рабочее и свободное время; управляющие и служащие должны сами проявлять инициативу и постоянно развивать свои способности на основе PBSC. Никто не должен винить в своих неудачах других.

Все эти методы, призванные помочь служащему развить качества, необходимые для успешного выполнения им своей работы, используются во многих случаях. Желательно, чтобы эти качества развивались главным образом путем обучения через деятельность и обучение без отрыва от работы. По мнению Джона Гарднера**, «нынешнее образование во многом совершенно неэффективно. Сплошь и рядом мы учим молодых людей срезать цветы, вместо того чтобы учить их самим их выращивать». Приобретение новых представлений и навыков и использование их в своей повседневной работе позволит служащему действовать иначе и работать эффективнее (вместо того чтобы работать напряженнее). Необходимо отметить, что навыки и знания можно приобрести. А поведенческие качества, напротив, частично являются врожденными, и поэтому научиться им довольно трудно. Во многих случаях их можно приобрести путем индивидуального коучинга. Чтобы управление талантами было эффективным, предлагаем также систематически включать в этот процесс PBSC служащего и увязывать ее с развитием его качеств. Нужно также поощрять служащих использовать на практике то, что они узнали в процессе обучения, и делиться с коллегами своими знаниями и опытом. Хвалите их, если они это делают. Узнайте у них, как они собираются развивать свою способность

* Калька с *англ.* benchmarking, вошедшая в отечественную литературу по менеджменту. Этим термином обозначают постоянное изучение лучшего в практике конкурентов, сравнение компании с созданной эталонной моделью собственного бизнеса, которые позволяют выявлять и использовать в своем бизнесе то, что другие делают лучше. — *Примеч. переводчика.*

** Джон Гарднер — известный американский политик и ученый, автор книг о взаимосвязи между развитием личности и совершенствованием общества. — *Примеч.*

к обучению, и пусть они включают эти цели в свои PBSC и индивидуальные планы. Это соответствует концепции Гэри Джекобса: «Человека нужно рассматривать в целом, а не только как служащего. Попробуйте узнать и понять его личные устремления, жизненные обстоятельства, достоинства, недостатки, привычки, проблемы, отношение к работе, симпатии и антипатии. Узнав все это, относитесь с должным уважением к его идеям и чувствам, желаниям и потребностям, заботьтесь о его развитии, росте, счастье, здоровье и благополучии.. Лучший способ выказать служащим свое внимание — это проявить интерес к их работе, похвалить их за заслуги и в этом контексте предоставить каждому служащему возможность постоянно приобретать новые навыки и выполнять новые обязанности, соответствующие их способностям.. Есть несколько критериев, по которым можно судить, получает ли каждый служащий то внимание, которое заслуживает.

- 1) его уважают не только как служащего, но, главным образом, как человека,
- 2) выполняемая им работа приносит ему удовлетворение, и поэтому он готов работать все больше и больше;
- 3) он постоянно приобретает все новые и новые способности;
- 4) он много работает, но периодически отдыхает и поэтому не испытывает стресса и напряжения,
- 5) работа позволяет ему полностью реализовать свои возможности, и поэтому он не испытывает скуки;
- 6) его таланты и заслуги своевременно признаются. Работа должна способствовать выявлению и развитию этих талантов».

В отчете об исследовании, проведенном компанией Accenture в Северной Америке в декабре 2004 г [Accenture], отмечается, что «основным фактором роста эффективности работы компаний все больше становятся их сотрудники, а реальное совершенствование их навыков и повышение производительности их труда становится задачей первостепенной важности. Для большинства компаний ее решение означает преодоление ряда недостатков в управлении людскими ресурсами и обучении, которые мешают их работникам полностью реализовать свой потенциал. Вложив средства в новые комплексные решения, охватывающие весь жизненный цикл служащего, в том числе важнейшие процессы подбора кадров, их обучения и управления их работой, компании смогут использовать более упорядоченный, строгий подход к обучению и управлению людскими ресурсами. В ходе этого процесса они смогут создать высокоэффективную рабочую силу, способную обеспечить им в предстоящие годы устойчивое конкурентное преимущество». Концепция PBSC поможет добиться этой цели.

Большое значение для развития способностей служащих имеет политика в области управления талантами...

ка подбора кадров и использование PBSC могут обеспечить необходимое соответствие между способностями, склонностями и мотивацией служащих, с одной стороны, и должностными требованиями и общими устремлениями организации — с другой. Из сказанного выше должно быть ясно, что индивидуальная сбалансированная система показателей может успешно применяться при подборе соискателей на вакантные места. Специалист по кадрам получит более полное представление об устремлениях и мотивах кандидатов, которые смогут лучше рассказать о себе, сформулировав свои личные устремления. Личные устремления кандидатов говорят о них гораздо больше, чем их резюме. Если кандидат как будто вполне подходит для данной работы по своей биографии, но его (или ее) личные устремления идут вразрез с устремлениями организации, то он вряд ли сможет хорошо выполнять свою работу. А если вышеназванные устремления совпадают, это позволяет повысить удовлетворенность клиентов. Поэтому PBSC способствует лучшему подбору персонала и более четкому проведению собеседования при приеме на работу. С помощью концепции PBSC легче найти подходящего кандидата на ту или иную должность и легче найти подходящую должность для того или иного соискателя.

В следующей врезке перечисляются меры, с помощью которых компании могут обзавестись высокоэффективным персоналом и успешно развивать способности своих служащих.

Меры по эффективному управлению талантами

- Компания — это живой организм, и люди в ней не только работают, но и живут; относитесь к ним именно как к людям.
- Постоянно обучайте и осуществляйте коучинг служащих, чтобы они приобретали новые навыки, соответствующие их способностям. Помогайте служащим развивать свою интуицию с помощью PBSC. Интуиция позволяет быстро принимать удачные и точные решения. Учитывайте наличие интуитивных способностей при приеме на работу новых сотрудников.
- Поощряйте управляющих и служащих самим разрабатывать свои PBSC, использовать их на основе цикла «планируй — делай — действуй — поставь новую задачу» и благодаря этому постоянно ставить перед собой новые цели. Чем больше организация стремится к обновлению, тем больше ее сотрудников должны разрабатывать и использовать свои PBSC. Пусть управляющие и служащие определяют свои конкретные и поддающиеся измерению цели на основе PBSC и обязуются реализовать эти цели. В их число должны входить и цели в области обучения. Цели в области личного развития и шаги по их достижению должны быть увязаны со сбалансированной системой показателей организации.
- Введите неформальные и добровольные встречи служащего со своим управляющим для обсуждения устремлений.
- Постарайтесь сделать так, чтобы служащие осознали свою ответственность за самих себя, чтобы они поняли, что сами отвечают за свое развитие, что развиваться и становиться более проактивными на благо их самих, их близких, их компаний, страны, в которой они живут — их моральный долг и обязанность.

- Создайте такую атмосферу, в которой служащие хотели бы учиться, пробовать что-то новое, постоянно ставили бы перед собой новые задачи и развивали необходимые навыки на основе PBSC
- Добейтесь разумного баланса между работой и жизнью, создайте условия, чтобы служащие получали удовольствие от своей работы
- Доверяйте своим служащим. Помните слова Ралфа Уолдо Эмерсона *«Доверяйте людям, и они вам не изменят, будьте к ним великодушны, и они будут великодушны к вам»*
- Не наказывайте служащих за ошибки. Закрывайте глаза на отдельные неудачи. Иначе люди не будут учиться и ставить перед собой новые задачи. По меткому выражению Генри Форда, *«неудача — это просто возможность начать сначала и на этот раз быть умнее»*
- Сделайте так, чтобы служащие поверили в свои силы. Как сказал Джек Уэлч, *«заставить людей поверить в свои силы — самое важное из того, что вы можете сделать. Потому что тогда они будут действовать»*
- Поощряйте управляющих и служащих действовать этично благодаря согласованию их поведения с их личными устремлениями, чтобы они обрели внутренний покой и укрепили свою репутацию. Без этичного поведения не может быть непрерывного индивидуального обучения.
- Добивайтесь максимального «совпадения» служащего и организации на основе баланса между личными и общими устремлениями. Благодаря этому служащие смогут работать с интересом и удовольствием.
- Каждое утро выполняйте в течение 10–20 минут упражнение на дыхание и молчание.
- Введите периодические неформальные, добровольные и конфиденциальные встречи для обсуждения устремлений. Помогайте управляющим выполнять их роль доверенного лица и коуча, организовав обучение тех, кто сам учит других.
- Помогите управляющим и специалистам по управлению людскими ресурсами понять, что они должны играть в этом процессе роль посредников и помощников. Теперь у них появилась задача повысить качество жизни служащих с помощью PBSC и цикла PDAC. Пусть они поставят перед собой еще более важную цель, научатся получать удовольствие от работы и станут счастливыми. Тогда качество жизни служащих также повысится и они станут более довольными и удовлетворенными.
- Помогите управляющим и специалистам по управлению людскими ресурсами понять, что человек может хорошо работать, только если у него хорошая обстановка в семье, и что игнорировать эту зависимость больше нельзя. Поэтому теперь перед ними встала также задача поощрять служащих к тому, чтобы они постоянно использовали PBSC и у себя дома — это позволит им улучшить сложившуюся у них в семье обстановку.
- Поощряйте управляющих и служащих показывать друг другу свои PBSC, чтобы способствовать обучению в команде на основе взаимного доверия.
- Относитесь к развитию талантов как к задаче первостепенной важности.
- Научите управляющих и служащих учиться. По меткому замечанию Карла Роджерса*, *«образован лишь тот, кто научился учиться и меняться»*
- Поощряйте неформальное общение между служащими.
- Удостоверьтесь в существовании ролевой модели.
- Изгоните страх и недоверие из организации, используя концепцию универсальных показателей деятельности и PBSC. Когда служащие перестанут испытывать страх, получат больше самостоятельности, а управляющие станут меньше вмешиваться в их работу, удовлетворенность своей работой у служащих повысится.

* Карл Роджерс — американский психолог, внесший вклад в развитие гуманистической психологии — *Психика человека* 100

- Создайте условия, при которых люди захотят использовать свои знания на практике, делиться ими с другими и развивать свою способность к обучению
- Постарайтесь сделать структуру компании как можно более простой и добиться того, чтобы управляющие говорили простым языком
- Пусть служащие соберутся все вместе, определяют и решат общие проблемы
- На первом месте для вас должны быть интересы вашего персонала, на втором — интересы ваших клиентов и на третьем — интересы ваших акционеров
- Организуйте мультидисциплинарные мозговые штурмы, совещания для решения конкретных проблем, собрания для оценки хода выполнения внутренних проектов и выступления специалистов со стороны
- Совершенствуйте политику подбора кадров, используйте при подборе кадров метод PBSC

Получено: 08.12.2019 10:00:00

В следующей главе будет рассмотрен цикл PBSC, который я предлагаю использовать для внедрения в компании комплексной системы PBSC.



Цикл PBSC

Совершенство — искусство, приобретаемое обучением и тренировкой. Мы поступаем правильно не потому, что добродетельны или совершенны, а, скорее, наоборот, мы добродетельны или совершенны, потому что поступали правильно. Мы — то, что мы постоянно делаем. Поэтому совершенство не отдельный поступок, а привычка.

Аристотель

Эту заключительную главу я посвятил рассмотрению цикла PBSC в целом. Цикл PBSC — это последовательность шагов в процессе разработки и использования обсуждавшихся нами до сих пор элементов PBSC. Эта комплексная, структурированная модель поможет вам успешно использовать свою индивидуальную сбалансированную систему показателей и сбалансированную систему показателей организации. Цикл PBSC состоит из четырех фаз (см. рис. 9.1).

- **Разработка.** Данная фаза предполагает создание индивидуальной сбалансированной системы показателей и сбалансированной системы показателей организации, включая согласование личного поведения с личными устремлениями и использование в ходе этого процесса комплексного упражнения на дыхание и молчание (см. главу 2).
- **Информирование и увязка.** На этой фазе все заинтересованные лица вносят свой вклад в конкретизацию стратегии компании, сначала разрабатывая на основе OBSC сбалансированные системы показателей ее подразделений и команд, а затем увязывая сбалансированные системы показателей команд с индивидуальными планами работы служащих. Этот осуществляемый и «сверху вниз» и «снизу вверх» процесс постепенно распространяется на нижние структурные уровни организации, в результате чего стратегия компании все более детализируется (см. главу 7). Таким образом, общая стратегия организации систематически переводится на язык более конкретных планов, действующих на —

необходимо для того, чтобы превратить стратегическое видение компании в действия. Все служащие на разных структурных уровнях создают свои PBSC и показывают их коллегам.

- **Улучшение.** Это фаза непрерывного совершенствования себя и своей работы. Она предполагает реализацию мер индивидуума и организации по улучшению с использованием, соответственно, PBSC и OBSC. В ходе этого постепенного процесса служащие исправляют свои ошибки, развивают свои способности, учатся все делать хорошо с первого раза и приобретают новые навыки и возможности. Личные меры по улучшению должны осуществляться в соответствии с предложенным нами циклом «планируй — делай — действуй — поставь новую задачу» (см. главу 3). Результатом является постепенный рост удовольствия от работы, самосознания, радости, способности к обучению и креативности как на работе, так и дома. В таблице 9.1 представлена последовательность шагов в ходе процесса самосовершенствования. Как видим, этот процесс включает и согласование личного поведения с личными устремлениями (см. главу 4). Меры организации по улучшению осуществляются в соответствии с циклом Деминга «планируй — делай — проверяй — действуй» (Plan — Do — Check — Act, PDCA) [Deming, 1985]. Этот цикл состоит из следующих четырех фаз: 1) *планируй* (разработай план улучшений); 2) *делай* (сначала осуществи этот план в небольших масштабах); 3) *проверяй* (достигнуто ли улучшение) и 4) *действуй* (осуществи проверенные улучшения). В таблице 9.2 показана последовательность шагов в ходе процесса совершенствования организации, который напрямую связан с общим управлением качеством (Total Quality Management, TQM).
- **Повышение квалификации и обучение.** Здесь главное внимание уделяется управлению талантами и обучению на работе. Как отмечалось ранее, чтобы эффективно управлять и использовать таланты в организации, необходимо встроить в процесс управления ими индивидуальную сбалансированную систему показателей и сбалансированную систему показателей организации, а также встречи для обсуждения устремлений (см. главу 8). При этом необходимо использовать предложенный нами цикл управления талантами, который состоит из фаз планирования результатов, коучинга, оценки результатов и развития талантов. Процесс обучения в этой фазе включает проверку сбалансированных систем показателей, их актуализацию с учетом произошедших изменений, документирование полученных уроков, а также выяснение того, что на предыдущих фазах удалось, а что пошло не так. В зависимости от результатов этой проверки могут корректироваться либо сами сбалансированные системы показателей, либо то, как они применяются. При этом используется полученный опыт. Накопленные знания усваиваются

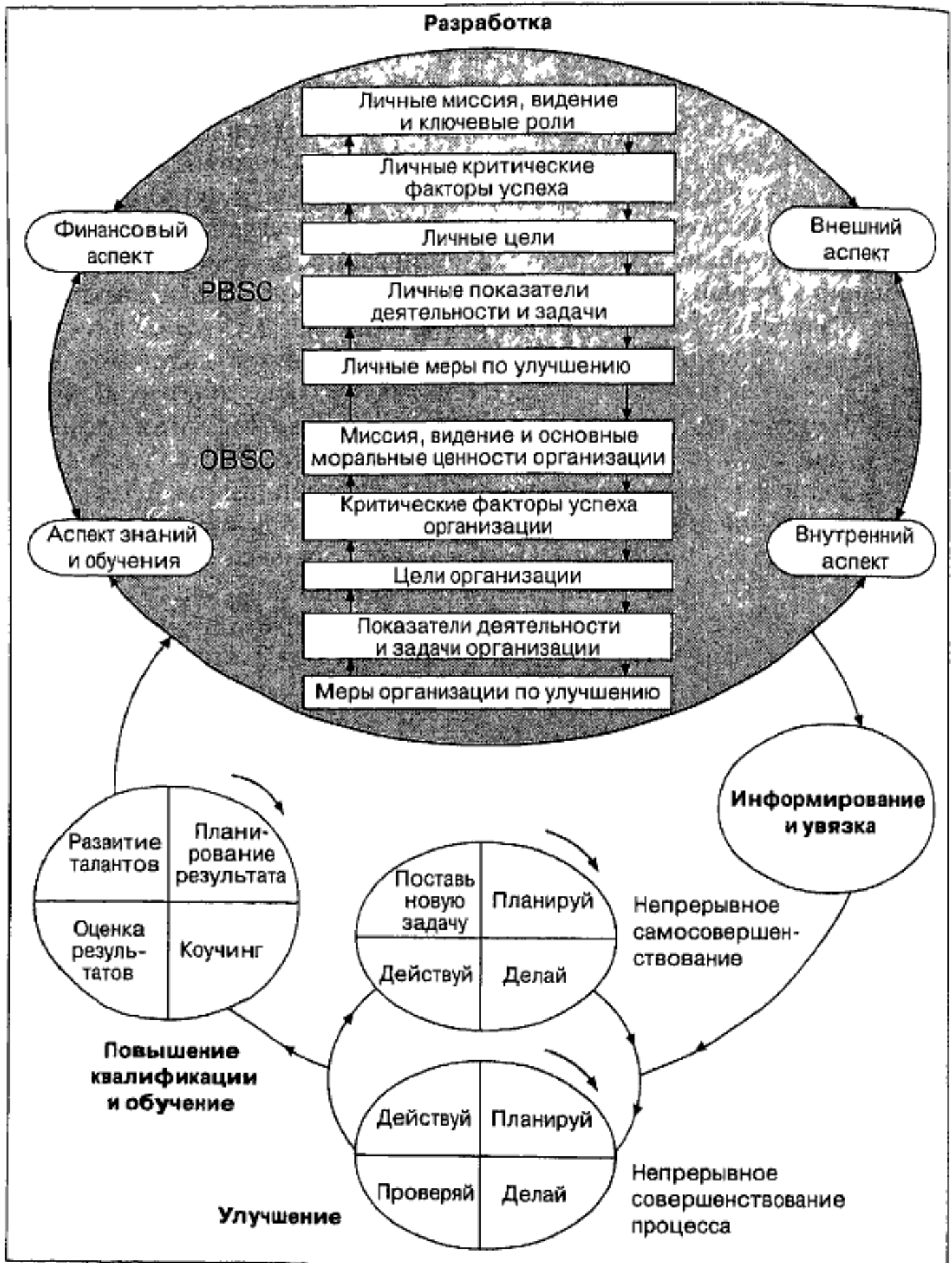


Рисунок 9.1. Цикл PBSC

© Hubert Rampersad

тивное поведение служащих и тем самым улучшить работу организации. Это согласование личных и общих устремлений происходит на всех структурных уровнях организации (см. главу 5) На этой же фазе цикла PBSC происходит увязка общих, персональных и целе-

Таблица 9.1. Личные меры по улучшению

- Осознайте свою ответственность и свой моральный долг ежедневно заниматься само-совершенствованием
- Оцените свои отношения с родственниками, начальником, коллегами, подчиненными, клиентами и другими людьми
- Оцените свою потребность или желание постоянно совершенствоваться и потребность в личностном росте
- Разработайте, проверяйте и применяйте свою PBSC также и в своей частной жизни
- Ознакомьте со своей PBSC доверенное лицо — родственника, начальника, коллегу, подчиненного или клиента
- Прежде чем приступить к использованию PBSC, согласуйте со своим начальником те ее элементы, которые имеют отношение к работе
- Приступите к использованию своей PBSC в соответствии с циклом «планируй — делай — действуй — поставь новую задачу»
- Постоянно следите за своими действиями и образом мыслей и совершенствуйте их на основе своей PBSC
- Просите доверенное лицо высказывать свое мнение и делать свои замечания
- Не забывайте и о том, в чем вы не сильны, о привычках, которые вам мешают, отрицательно влияют на вашу жизнь и не позволяют вам добиться высоких результатов
- Сравните полученные результаты с определенными вами личными показателями деятельности и задачами
- Определите, насколько вы достигли своих личных целей, и скорректируйте при необходимости свою PBSC
- Скорректируйте свое поведение и постоянно за ним следите
- Предусмотрите в своем расписании время на то, чтобы заниматься самосовершенствованием и помогать в этом другим
- Постоянно повышайте свое образование и относитесь к своей работе как к процессу обучения
- Используйте другие возможности учиться и постоянно проявляйте в этом отношении инициативу
- Определите достоинства и недостатки своих процессов, а также потребности и ожидания ваших клиентов
- Старайтесь мыслить новаторски и генерировать новые идеи на основе цикла PDAC
- Будьте наблюдательны, научитесь слушать и ликвидируйте те ограничения, которые вы сами на себя наложили
- Сохраняйте позитивное отношение к жизни и никогда не выходите из себя
- Регулярно выполняйте предложенное нами упражнение на дыхание и молчание
- Демонстрируйте приверженность делу и лидерские качества, показывайте другим пример и следите за своим поведением
- Будьте честны по отношению к самому себе и тем, кто вас окружает
- Создайте благоприятные условия для сотрудничества и общения
- Избегайте крайностей в поведении и сохраняйте спокойствие
- Доверяйте другим и добейтесь того, чтобы и вам доверяли
- Уважайте других, отзывайтесь о них хорошо и не говорите о них неправду
- Судите других справедливо
- Научитесь достигать сосредоточенности и вести себя альтруистично
- Занимайтесь своим духовным развитием, чтобы стать более уверенным в своих силах

Таблица 9.1 (окончание)

<p>Растите духовно, укрепляйте свое здоровье и занимайтесь полезной деятельностью</p> <p>Управляйте собой и самостоятельно занимайтесь коучингом, используя метод PBSC, избавьтесь от своих страхов и косных установок</p> <p>Старайтесь постоянно пополнять свои знания и повышать уровень своего самосознания</p> <p>Добивайтесь достижения своих личных целей</p> <p>Контролируйте себя и живите в гармонии со своими личными миссией, видением и ключевыми ролями</p> <p>Увяжите между собой свои личные устремления, действия и поведение, увяжите свои личные устремления с устремлениями организации</p> <p>Оценивайте свои личные результаты и достигнутые вами улучшения</p> <p>Научитесь анализировать и оценивать процессы и принимать подкрепленные соответствующими данными решения</p> <p>Определите те процессы, в которых вы сильны, и как они связаны с другими процессами</p> <p>Постарайтесь лучше узнать своих клиентов и членов семьи</p> <p>Задokumentируйте полученные уроки</p> <p>Отпразднуйте свой успех</p> <p>Выберите из своей PBSC более сложную личную цель и соответствующую меру по улучшению и приступите к реализации последней</p>
--

Таблица 9.2. Меры организации по улучшению

Выбор процесса и его определение	Оценка и стандартизация процесса	Улучшение процесса
<p>Подготовьте почву для улучшения процесса</p> <ul style="list-style-type: none"> Осознайте необходимость изменений и обсудите эту проблему в своей организации Разработайте видение для организации Разработайте сбалансированную систему показателей организации (OBSC) Разработайте на основе OBSC сбалансированные системы показателей подразделений и команд организации и увяжите их с индивидуальными сбалансированными системами показателей (PBSC) Примите на себя долгосрочные обязательства Высшие управляющие должны продемонстрировать уверенность 	<p>Оценка процесса</p> <ul style="list-style-type: none"> Подробно опишите выбранный бизнес-процесс Оцените эффективность этого процесса Определите недостатки этого процесса Проанализируйте связанные с ним проблемы Изучите имеющиеся о процессе данные Проведите причинно-следственный анализ Выявите коренные причины Оцените стабильность процесса Проанализируйте конкретные причины отклонений Устраните эти конкретные причины Сделайте этот бизнес-процесс 	<ul style="list-style-type: none"> Проанализируйте имеющиеся о процессе данные Обновите план улучшений Определите цели улучшения Определите меры по улучшению Определите показатели процесса Разработайте способ сбора информации Проведите обучение, необходимое для выполнения плана улучшений Приведите план в действие Проведите причинно-следственный анализ Предложите решения Опробуйте выбранные решения Поэкспериментируйте

Таблица 9.2 (продолжение)

Выбор процесса и его определения	Оценка и стандартизация процесса	Улучшение процесса
<ul style="list-style-type: none"> • Устраняйте очевидные помехи для улучшений • Избавьтесь от страхов, используя концепцию универсальной системы показателей деятельности (TPS) • Ориентируйтесь на служащих и клиентов • Изучите потребности и ожидания служащих и клиентов • Поощряйте индивидуальные усилия • Поощряйте креативное мышление и использование PBSC и цикла «планируй — делай — действуй — поставь новую задачу» • Информировать и привлекайте к этой работе всех, включая клиентов и поставщиков • Определите потребности в обучении • Сделайте обучение и образование задачей первостепенной важности • Хвалите и награждайте служащих за успехи в учебе • Совершенствуйте руководство • Создайте координирующую группу <p>Выберите бизнес-процесс для улучшения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определите критические процессы, имеющие отношение к OBSC • Определите имеющиеся у вас возможности • Установите приоритеты и выберите важнейшие критические бизнес-процессы • Назначьте ответственного за улучшение данного бизнес-процесса • Создайте команду по улучшению 	<p>Стандартизация процесса</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стандартизируйте выполнение процесса • Информировать служащих о введении норм • Научите служащих пользоваться этими нормами • Сделайте эти нормы обязательными • Сравните полученные результаты с этими нормами • Отреагируйте на отклонения от норм • Определите коренные причины отклонений • Проанализируйте общие причины отклонений • Уменьшите отклонения в процессе • Исключите возможность повторных отклонений от норм • Упростите процесс • Предусмотрите защиту от ошибок • Внедрите систему эксплуатации и обслуживания оборудования • Задokumentируйте полученные уроки • Собирайте и храните данные об эффективности процесса 	<ul style="list-style-type: none"> • Соберите и проанализируйте данные • Постарайтесь выявить с их помощью какие-либо закономерности • Сравните полученные данные с теорией • Определите и оцените результаты • Определите, достигнуты ли цели • Отреагируйте на отклонение от плана • Выявите коренные причины этого • Немедленно устраните конкретные причины отклонений • Найдите альтернативные решения • Осуществите желаемые улучшения • Сделайте процесс управляемым • Сделайте совершенствование процесса постоянным • Оцените результаты • Продолжайте собирать и анализировать данные • Постоянно следите за процессом • Предотвращайте повторяющиеся отклонения • Измените конструкцию изделия или перепроектируйте бизнес-процессы • Задokumentируйте повышение эффективности • Стандартизируйте изменения • Составьте письменное описание улучшенного процесса • Оформите документально результаты проекта • Подготовьте заключительный отчет • Оцените методы работы команды • Оцените результаты проекта

Таблица 9.2 (окончание)

Выбор процесса и его определение	Оценка и стандартизация процесса	Улучшение процесса
<ul style="list-style-type: none"> • Обучите команду использованию методов и способов улучшения • Обсудите в команде видение организации и ее бизнес-стратегию <p>Дайте определение этому бизнес-процессу</p> <ul style="list-style-type: none"> • Опишите бизнес-процесс и составьте его блок-схему • Определите отношения между поставщиком и клиентом • Определите ключевые показатели, которые необходимо использовать, чтобы удовлетворять потребности и ожидания клиентов • Убедитесь, что у вас адекватная система показателей • Сформулируйте план улучшений • Соберите необходимую информацию 		<ul style="list-style-type: none"> • Порекомендуйте какие-то последующие действия • Отпразднуйте завершение цикла улучшения процесса • Хвалите и награждайте за постоянные усилия по улучшению • Повторите цикл PDCA • Выберите новый бизнес-процесс для улучшения

Как видно из рисунка 9.1, цикл PBSC можно представить в виде нескольких крупных и мелких колес. Все они должны быть соединены друг с другом и вращаться в правильном направлении, чтобы заворачивалось самое большое колесо — колесо PBSC. Эта модель дает нам представление и о том, как можно привести в движение это колесо, и о связи между различными фазами цикла PBSC. По окончании последней фазы цикл возобновляется, чтобы постоянно корректировать сбалансированные системы показателей с учетом изменения внешних условий. В результате ваша организация лучше узнает себя и свои внешние условия и благодаря этому начинает лучше работать. То же, естественно, происходит и с вами. Ежемесячно проверяя вместе со своим доверенным лицом свою PBSC и извлекая уроки из полученного опыта, вы лучше узнаете себя и свое окружение и благодаря этому становитесь лучше, начинаете работать эффективнее, а ваша работа начинает нравиться и вам самому, и другим. Разработка стратегии, улучшение, развитие человеческого потенциала и обучение — процесс бесконечный. Постоянное возобновление цикла PBSC позволит вашей компании непрерывно улучшать результаты своей работы, удовлетворять своих потребителей и все время узнавать что-то новое о себе и

Заключение

Делать другим добро не обязанность, а радость. Благодаря этому вы сами становитесь богаче и счастливее.

Заратустра

Я написал эту книгу, так как желаю сделать людей более счастливыми, а также более активными, креативными и нравственными как на работе, так и дома. В этой книге я предлагаю несколько новых, но уже испытанных на практике инструментов, с помощью которых можно управлять собой, осознать ответственность за себя, создать прочную основу для личного роста и самостоятельно строить свое будущее и определять свою судьбу. Я хочу, чтобы люди поняли, что именно они отвечают за свое развитие. Ведь постоянно идти вперед и самосовершенствоваться на благо себе, своей семье и общества в целом — долг и обязанность каждого человека. Я хочу, чтобы люди поняли, что свобода и внутренний покой идут изнутри и что обрести их очень просто.

Мое следующее желание — чтобы управляющие компаний уяснили, что смогут повысить качество жизни своих клиентов и сделать их счастливыми, только если сначала повысят качество жизни и сделают счастливыми своих подчиненных. Я хочу, чтобы специалисты по людским ресурсам осознали, какое значение для успешной работы имеет здоровая обстановка в семье и что игнорировать это значение больше нельзя. Они могут нацелить служащих на постоянное использование своих индивидуальных сбалансированных систем показателей и цикла PDAC не только на работе, но и дома, и тем самым помочь им улучшить обстановку в семье. Я также надеюсь, что эта книга поможет устранить тот разрыв, который существует сейчас между жизнью, которой люди живут на работе, и их частной жизнью, а также

— и их отношениями

с близкими. Кроме того, я хочу, чтобы эта книга помогла изгнать из организаций страх и создать в них образ жизни, для которого были бы характерны свобода, доверие, удовольствие, мотивация, самознание, этичное поведение и обучение, с тем чтобы индивидуумы и организации могли работать с максимальной эффективностью и постоянно совершенствоваться. Я разработал концепцию PBSC, чтобы сделать компании более гуманными. Это одна из важнейших задач, которая стоит сегодня перед деловым сообществом и на решение которой мы должны направить все свои силы. Лично я считаю, что именно в этом состоит мой моральный долг и именно так я смогу сделать что-то полезное для общества, членами которого все мы являемся. Это полностью соответствует моей личной миссии, заявление о которой гласит: *«Делиться своими знаниями для меня в радость, особенно если при этом моя работа может что-либо значить в жизни других»*.

Надеюсь, что данная книга в целом ряде отношений отличается от большинства других книг по управлению на эту тему. Так ли это — судить, конечно, читателю. Буду рад получить ваши отзывы и предложения по электронному адресу: h.gampersad@tps-international.com. Разработка концепции индивидуальной сбалансированной системы показателей и написание этой книги стали для меня процессом непрерывного обучения. Желающие познакомиться с последними достижениями в этой области могут посетить сайт www.total-performance-scorecard.com.

Использованная и рекомендуемая литература

- Accenture** — Accenture. The Point: The Difference Makers; How Workforces Can Propel Companies from Mediocrity to High Performance? (www.accenture.com)
- Agor**, 1998 — *Agor W.* Management by Consciousness / Ed. by G. P. Gupta. Pondicherry, India: Sri Aurobindo Institute of Research in Social Sciences, 1998.
- Angel, Rampersad**, 2005 — *Angel R., Rampersad H.K.* Why Balanced Scorecards don't Work? Toronto: CA Magazine Performance, 2005.
- BSR**, 2005 — Business for Social Responsibility (BSR) (<http://www.bsr.org/>). US, 2005.
- Chopra**, 1995 — *Chopra D.* The Seven Spiritual Laws of Success. San Francisco: Amber-Allen Publishing, 1995.
- Covey**, 1993 — *Covey S. R.* The Seven Habits of Highly Effective People. New York: Simon & Schuster, 1993.
- Covey**, 2004 — *Covey S. R.* The 8th Habit. New York: Simon & Schuster, 2004.
- Csikszentmihalyi**, 1990 — *Csikszentmihalyi M.* Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York: HarperCollins Publishers, 1990.
- Deming**, 1985 — *Deming W. E.* Out of the Crisis. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1985.
- Evans, Russell**, 1991 — *Evans R., Russell P.* De Creatieve Manager. Cothen, The Netherlands: Servire, 1991.
- Grimm**, 1999 — *Grimm G.* Buddhist Wisdom: The Mystery of the Self. Delhi: Motilal Banarsidas Publishers Pvt. Ltd., 1999.
- Hamel, Prahalad**, 1994 — *Hamel G., Prahalad C.K.* Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating Markets of Tomorrow. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

- Handy, 1988 — *Handy C.* Understanding Voluntary Organizations. Hammersworth, UK: Penguin Books, 1988
- Jacobs, 1998 — *Jacobs G.* Management by Consciousness / Ed by G.P. Gupta. Pondicherry, India. Sri Aurobindo Institute of Research in Social Sciences, 1998.
- Kaplan, Norton, 2000 — *Kaplan R. S., Norton D. P.* The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press, 2000. [Рус. изд.: *Каплан Р., Нортон Д.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп—Бизнес, 2004.]
- Kaplan, Norton, 2003 — *Kaplan R. S., Norton D. P.* Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2003. [Рус. изд.: *Каплан Р., Нортон Д.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: Олимп—Бизнес, 2004.]
- Kolb, 1984 — *Kolb D. A.* Experiential Learning. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- Kouzes, Posner, 1999 — *Kouzes J. M., Posner B. Z.* Een hart onder de riem: hoe kan ik anderen erkenning geven en belonen? // Scriptum Management. Schiedam, The Netherlands, 1999.
- Kovach, 1987 — *Kovach K. A.* What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers // Business Horizons. 1987. № 30. P. 59–60.
- Leifer, 1997 — *Leifer R.* The Happiness Project. New York: Snow Lion Publications, 1997.
- Leonard, 1998 — *Leonard D.* Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Maslow, 1970 — *Maslow A. H.* Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1970.
- Miller and others, 1996 — *Miller D. S., Catt S. E., Carlson J. R.* Fundamentals of Management: A Framework for Excellence. Minneapolis, MN: West Publishing Company, 1996.
- Rampersad, 2002 — *Rampersad H. K.* Total Performance Scorecard; een speurtocht naar zelfkennis en competentieontwikkeling van lerende organisaties // Scriptum Management. Schiedam, The Netherlands, 2002. Oktober.
- Rampersad, 2003a — *Rampersad H. K.* Total Performance Scorecard; Redefining Management to Achieve Performance with Integrity. Massachusetts: Butterworth-Heinemann Business Books; Elsevier Science. 2003. May. [Рус. изд.: *Рамперсад Х. К.* Универсальная система показателей деятельности. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.]
- Rampersad, 2003b — *Rampersad H. K.* The Links Between Individual Learning, Collective Learning and Ethics // Training and Management Development Methods. Vol. 17. № 1. UK: Emerald Group Publishing Limited, 2003.
- Rampersad, 2003c — *Rampersad H. K.* Linking Self-knowledge with Business Ethics and Strategy Development // Business Ethics: A European Review. Vol. 12. № 3. University of Cambridge: Blackwell Publishing, 2003. Juli. P. 246–257.
- Rampersad, Tuominen, 2004 — *Rampersad H. K., Tuominen K.* Total Performance

- Rampersad, 2005a — *Rampersad H. K. Managing Personal and Organizational Change with Total Quality Management*. Moscow: Olympus Business Publishers, 2005 (на рус. яз.) (см.: *Рамперсад Х. К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения*. М.: Олимп—Бизнес, 2005).
- Rampersad, 2005b — *Rampersad H. K. Managing Total Quality; Enhancing Personal and Company Value*. India: Tata McGraw-Hill, 2005.
- Rampersad, 2005c — *Rampersad H. K. Personal Balanced Scorecard // Scriptum Management*. Schiedam, The Netherlands, 2005. July.
- Schein, 1992 — *Schein E. H. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Senge, 1990 — *Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990. [Рус. изд.: *Сенге П. М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации*. М.: Олимп—Бизнес, 1999; 2003.]
- Sharma — *Sharma R. S. The Top 200 Secrets of Success and the Pillars of Self-Mastery* (<http://www.robinsharma.com>).
- Sri Sri Ravi Shankar, 1999 — *Sri Sri Ravi Shankar. Wisdom for the New Millennium*. Chicago: Art of Living Foundation, 1999.
- Thompson, Strickland, 2002 — *Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston: McGraw-Hill, 2002.
- Wanrooy, 2001 — *Wanrooy M. J. Leidinggeven tussen professionals // Scriptum Management*. Schiedam, The Netherlands, 2001.
- Ulrich, Lake, 1990 — *Ulrich D., Lake D. Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. New York: John Wiley & Sons, 1990.
- Wise, 1995 — *Wise A. The High Performance Mind — Mastering Brainwaves for Insight, Healing and Creativity*. Tarcher Putnam, 1995.
- Yesudian, 1991 — *Yesudian S. Sta op en wees vrij; gedachten en gesprekken over yoga*. Deventer: Ankh-Hermes b. v., 1991.

Издательство «Олимп—Бизнес»

119071, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 13/2, 15-й этаж

Тел./факс: (095) 411-90-14 (многоканальный),

952-83-99, 795-39-96

Интернет-магазин: <http://www.olbuss.ru>

e-mail: sales@olbuss.ru

**Наши книги можно приобрести
в издательстве «Олимп—Бизнес»,
в центральных и специализированных
книжных магазинах г. Москвы**

**По всем вопросам
оптовой и розничной торговли
нашей продукцией
обращайтесь
в отдел распространения
издательства**

Рамперсад Хьюберт К.

Индивидуальная сбалансированная система показателей

**Путь к личному счастью, гармоничному развитию
и росту эффективности организации**

Редактор Е. Завадская

Корректор Н. Антонова

Компьютерная верстка Н. Ращупкина

Художник О. Романова

Сдано в набор 14.06.2005. Подписано в печать 09.09.2005.

Формат 70×100 1/16. Бумага офсетная № 1.

Гарнитура «Таймс». Печать офсетная.

Печ.л. 11,0. Уч.-изд.л. 9,2. Заказ № 2486

Издательство «Олимп—Бизнес».

119071, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 13/2, 15-й этаж.