

Питер Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке.

#### \* ПРЕДИСЛОВИЕ: ВАЖНЕЙШИЕ ЗАДАЧИ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ

У читателя, разумеется, тут же возникает вопрос: а как же сегодняшние проблемы, связанные с конкурентными стратегиями, управлением, творческим подходом, коллективным трудом, новыми технологиями! Действительно, это ключевые проблемы сегодня - и именно поэтому я не касаюсь их в этой книге. Вместо этого речь пойдет о проблемах, которые станут актуальными завтра - о самых насущных проблемах, острейших, решающих, из тех, о которых говорят, что это "вопрос жизни или смерти".

Станут ли? Несомненно. Я не собираюсь делать прогнозы или абстрактно рассуждать о будущем. Проблемы и задачи, о которых идет речь на страницах этой книги, все до единой, уже налицо и в развитых странах, и в большинстве развивающихся (например, в Южной Корее и Турции). Их можно наблюдать, обсуждать, анализировать и пытаться решать. Уже есть специалисты и организации, которые этим занимаются, - пока, правда, их очень мало. Зато тот, кто сегодня работает над проблемами завтрашнего дня и таким образом подготавливает себя и свою организацию к новым задачам, в недалеком будущем займет лидирующие позиции. Тот же, кто откладывает их решение на потом, останется позади и, возможно, никогда не сможет наверстать упущенное.

Поэтому можно сказать, что эта книга - призыв к действию.

Проблемы, с которыми мы столкнемся завтра, будут совершенно не похожи на сегодняшние; возможно, читателю они могут показаться странными и надуманными. Но мы живем в эпоху глубоких перемен, которые по своей масштабности и возможным последствиям превосходят и те, что произошли во результате Второй индустриальной революции в середине XIX века, и те, что были вызваны Великой депрессией и Второй мировой войной. Не сомневаюсь, что чтение этой книги взволнует и обеспокоит многих читателей, ибо именно эти чувства я испытывал при ее написании. Так и должно быть: ведь большинство проблем, - например, падение рождаемости в развитых странах или перенесение принципов менеджмента из сферы деятельности предприятий и организаций в область индивидуальной карьеры (это подробно рассматривается в заключительной главе), - обусловлено стремительным изменением всей современной жизни. Это означает, что необходимо кардинальное изменение политических и экономических стратегий, выработанных на протяжении последнего столетия. Кроме того, это означает, что общественные институты и частные лица должны будут принципиально изменить свое представление по целому ряду вопросов.

Тем не менее это книга о менеджменте. Я намеренно не касаюсь в ней вопросов бизнеса - даже таких важных, как вопрос, заменит ли евро американский доллар в качестве основной мировой валюты или что придет на смену наиболее удачному экономическому изобретению XIX века - коммерческим и инвестиционным банкам. Я намеренно не поднимаю вопросов экономики - хотя многие изменения в менеджменте (в частности, превращение информации в один из основных ресурсов), несомненно, повлекут за собой радикальные изменения в экономической теории, а равно и в практике. Я не собираюсь говорить о политике - даже о таких важнейших вопросах, как, например, сможет ли Россия вернуть (и вернет ли) политическое, военное и экономическое могущество. Книга касается только проблем и задач менеджмента.

Для этого есть веские причины. Я намерен поговорить с вами о проблемах, появление которых обусловлено возникновением новых социальных, демографических и экономических реалий; следовательно, решение этих проблем не под силу ни одному

правительству. Действительно, многие из проблем, о которых вы прочитаете на страницах этой книги, окажут значительное воздействие на политику, и все же это не политические проблемы. Не относятся они и к категории проблем, которые может решить свободный рынок. Они не имеют никакого отношения к экономической теории, а равно и к экономической политике. Это проблемы, которые могут понять и решить только работники умственного труда, ученые и руководители, вооруженные теорией менеджмента. Пройдет совсем немного времени, и эти проблемы в полную силу проявятся во внутренней политике всех развитых и развивающихся стран. И каждой организации придется решать их самостоятельно, причем решение должно будет вырабатываться менеджментом этих организаций - и каждым отдельным работником умственного труда (и особенно каждым отдельным руководителем) этой организации.

В основном это будут, конечно, коммерческие организации. И подавляющее большинство специалистов, которых затронут рассматриваемые проблемы, будут так или иначе связаны с бизнесом. И все же это книга скорее о менеджменте вообще, чем о менеджменте бизнеса. Рассматриваемые в ней проблемы касаются всех структур современного общества. Более того, некоторые из этих проблем актуальнее для некоммерческого сектора, хотя бы потому, что значительное число некоммерческих организаций - университеты, например, или больницы, не говоря уже о государственных учреждениях, - не столь мобильны и гибки, как коммерческие, в них намного глубже укоренились идеи, традиции и политика вчерашнего и даже - если говорить об университетах, - позавчерашнего дня (т.е. XIX века).

Как читать эту книгу? Лучше всего - по главе за раз, поскольку они довольно велики. Каждая глава посвящена одной комплексной проблеме. Прочитав, спросите себя: "Какое значение эта проблема может иметь для всей нашей компании и для меня лично как для ее работника и/или руководителя?" Ответив себе на этот вопрос, задайте следующий: "Что должны сделать мы - вся наша организация и лично я, ее работник и/или руководитель, - чтобы справиться с этой проблемой и найти такое решение, которое открыло бы новые возможности для организации и для меня лично?"

А потом - за работу! Питер Ф. Друкер, Клермонт, Калифорния, 1 января 1999 года

## \* Глава 1. НОВАЯ ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТА

Значение ключевых представлений # Менеджмент - это менеджмент бизнеса # Единственно правильный тип организации # Единственно правильный способ управления кадрами # Технологии и конечное использование постоянны и неизменны # Масштабы деятельности менеджмента ограничены юридически # Масштабы деятельности менеджмента ограничены политически # Поле деятельности менеджмента - внутренняя среда компании

**ВВЕДЕНИЕ. О ЗНАЧЕНИИ КЛЮЧЕВЫХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ.** Парадигма любой общественной науки, и в частности менеджмента, основывается на представлениях о реальности. Их формируют ученые, писатели, преподаватели и практики. Но и сами представления оказывают определяющее влияние на то, что в данной отрасли знания считается реальностью, - точнее, что подразумевают под реальностью ученые, писатели, преподаватели и практики.

Представления о реальности, существующие в рамках данной дисциплины, определяют ее содержание. Они определяют то, что данная дисциплина считает "фактами", и то, как данная дисциплина трактует самое себя. К тому же представления о реальности в значительной степени определяют то, на что данная дисциплина обращает внимание, а что игнорирует или отвергает как "досадные исключения".

В качестве примера уместно вспомнить, что произошло с одним из первых (и наиболее неординарных) специалистов по менеджменту - Мэри Паркер Фоллет (1868-1933). Поскольку ее представления о реальности не соответствовали представлениям, господствующим в науке менеджмента, только нарождающейся в 30-40-х годах, Мэри Паркер Фоллет стала "ником" еще до своей смерти, а о ее работах четверть века практически не вспоминали. Но сейчас мы понимаем, что многие ее взгляды на общество, человека и менеджмент более гораздо ближе к действительности, нежели те, на которые опирались - и в большинстве своем опираются сегодня - сами деятели менеджмента.

Несмотря на всю свою значимость, представления о действительности редко подвергаются анализу, изучению и пересмотру - редко даже получают четкие формулировки.

Для общественной науки, каковой является менеджмент, представления о действительности гораздо важнее, чем для естественных наук. Парадигма - другими словами, принятая в данной науке система понятий, - не влияет на объективный физический мир. Какую теорию мы бы ни приняли, например, что Солнце вращается вокруг Земли или, наоборот, что Земля вращается вокруг Солнца, это никак не повлияет ни на Солнце, ни на Землю. Естественные науки изучают поведение объектов окружающего мира. А общественные науки, такие как менеджмент, имеют дело с поведением человека и общественных институтов. Следовательно, практики от менеджмента действуют так, как им подсказывают представления о действительности, лежащие в основе теории менеджмента. Еще важнее то, что реальность, на которую опираются естественные науки - физический мир и его законы, - неизменна (точнее, для ее изменения требуются эпохи, а никак не столетия, не говоря уже о десятилетиях). В социальном мире нет аналогичных "естественных законов". Предмет изучения меняется непрерывно. А это означает, что представления, которые были справедливы вчера, могут буквально в один момент стать несостоятельными и, более того, ложными. Сегодня все проповедуют коллективный труд как единственно "правильный" принцип организации для выполнения любого задания. (Я и сам пропагандировал коллективный труд, начиная с 1954 года и особенно в своей книге *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, вышедшей в 1973 году.) В основе всеобщей приверженности идее коллективного труда лежит ключевое представление, разделяемое практически всеми теоретиками менеджмента и большинством практиков, а именно: есть - или, по крайней мере, должен быть, - некий один правильный вид организационной структуры. Это представление существует с первых лет появления теории менеджмента примерно в 1900 году, когда Анри Файоль (1841-1925) во Франции и Вальтер Ратенау (1867-1922) в Германии впервые задумались над вопросами организации труда. Сегодня проблема не в соответствии коллективного труда требованиям "правильной" организации (пока что доказательств такого соответствия немного), но, как будет показано ниже, в том, что сама теория о существовании одного "правильного" типа организации стала несостоятельной. Поэтому в общественных дисциплинах, к каковым мы причисляем и менеджмент, самым важным следует считать систему общих представлений. Не менее важны изменения в этих представлениях.

С тех пор, как началось серьезное изучение теории менеджмента, - а это событие следует отнести к началу 30-х годов, - большинство ученых, писателей и практиков придерживались двух систем представлений о реалиях менеджмента.

Первая система основывается на науке менеджмента и опирается на следующие представления.

1. Менеджмент - это менеджмент бизнеса.
2. Существует - или должна существовать - одна правильная организационная структура.
3. Существует - или должен существовать - один правильный способ управления персоналом.

Вторая система основывается на практике менеджмента, и в ее основе лежат следующие представления.

1. Технологии, рынки и конечное использование заданы.
2. Область деятельности менеджмента определена юридически.
3. Менеджмент сфокусирован на внутренней сфере организации.
4. Экономика, существующая в пределах государственных границ, составляет "естественную экологическую среду" предпринимательства и менеджмента.

Достаточно долго - как минимум до начала 80-х годов - почти все эти представления не слишком расходились с реальностью и позволяли опираться на них в практической деятельности - вести исследования, создавать научные труды, заниматься обучением и управлять различными организационными структурами. К настоящему времени они полностью исчерпали себя и вызывают скорее насмешку, чем уважение. Сегодня они так далеки от реальности, что тормозят развитие теории менеджмента и, что еще хуже, мешают практике. Дело в том, что реальность стремительно меняется, становясь все менее похожей на те представления о ней, которые сложились в менеджменте. Следовательно, пришло время пересмотреть их и попытаться сформулировать новые представления, которые оживили бы и науку, и практику менеджмента.

**I. МЕНЕДЖМЕНТ - ЭТО МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕСА.** Большинство тех, кто занимаются менеджментом, и тех, кто знакомы с ним только понаслышке, считают это утверждение само собой разумеющимся. Более того, теоретики и практики менеджмента, не говоря уже об обычных людях, просто не в состоянии воспринять слово "менеджмент"; в этом слове они непроизвольно слышат "менеджмент бизнеса".

Это представление, охватывающее все сферы менеджмента, имеет явно современное происхождение. До 30-х годов те немногие авторы и философы, которые посвятили себя этой науке, - начиная от Фредерика Уинслоу Тейлора (1856-1915) на рубеже веков и заканчивая Честером Барнардом (1886-1961) в середине нашего столетия, - полагали, что менеджмент бизнеса является всего лишь подвидом общего менеджмента и в своей основе отличается от любого вида менеджмента не больше, чем одна порода собак от другой.

Начало практическому применению теории менеджмента было положено отнюдь не в коммерческих, а в общественных и государственных организациях. Фредерик У. Тейлор, родоначальник "научного менеджмента", видимо, был первым, кто использовал термины "менеджмент" и "менеджер" в их современном значении. На своей визитной карточке он обозначил свою должность как "Консультант по вопросам менеджмента"; он объяснял,

что нарочно избрал этот новый и странный термин, чтобы подтолкнуть потенциальных клиентов к осознанию того, что им предлагается нечто абсолютно новое. И в своем докладе Конгрессу США в 1912 году Тейлор в качестве "опытного примера" применения "научного менеджмента" привел не коммерческое предприятие, а некоммерческую организацию - клинику Мейо; именно после этого доклада в Соединенных Штатах Америки всерьез задумались о менеджменте. Самое известное применение "научного менеджмента" Тейлора (хотя и прекращенное под давлением профсоюзов) также имело место не в коммерческой организации, а в Уотертаунском Арсенале армии США, принадлежащем государству и находящемся в государственном управлении. Первая должность, которая соответствовала термину "менеджер" в его современном понимании, также появилась не в "бизнесе". Это был "управляющий городом" (невыборное должностное лицо. - Прим. ред.) - американское изобретение начала века. И первое осознанное и целенаправленное применение "принципов управления Тейлора" произошло не в коммерческой сфере, а в процессе реорганизации армии США в 1901 году, проведенной Элиу Руттом (1845-1937), министром обороны при Теодоре Рузвельте.

Первый Конгресс по менеджменту, состоявшийся в Праге в 1922 году, организовали не бизнесмены, а Герберт Кларк Гувер (1874-1964), бывший в то время министром торговли США, и Томаш Масарик (1850-1937), историк и президент Чехословакии в 1918-1935 годах. Мэри Паркер Фоллет, чья деятельность в сфере менеджмента началась примерно в то же время, не делала различий между коммерческим и некоммерческим менеджментом. Она говорила о менеджменте организаций, опирающемся на одни и те же принципы. Толчком к отождествлению менеджмента вообще с менеджментом бизнеса стала Великая депрессия с ее враждебным отношением к коммерции и презрением к капитанам бизнеса. Чтобы его не путали с менеджментом бизнеса, менеджмент в общественном секторе был переименован в "государственное управление" и объявлен отдельной дисциплиной - самостоятельно изучаемой в университетах, с собственными терминологией и карьерной лестницей. Одновременно - и по тем же причинам - исследование особенностей менеджмента перспективной клиники (чем занимался, в частности, Раймонд Слоун, младший брат Альфреда Слоуна (1875-1966) из General Motors), было выделено в самостоятельную дисциплину и получило название "менеджмент больниц".

Другими словами, "политическая корректность" времен Депрессии требовала отказа от слова "менеджмент".

Однако в послевоенный период мода изменилась. К 50-м годам слово бизнес стало "пристойным" - в значительной степени благодаря успехам менеджмента бизнеса в США в период Второй мировой войны. Термин "менеджмент бизнеса" очень скоро стал "политически корректным", прежде всего как отрасль науки. И с той поры менеджмент как в общественном сознании, так и в научном мире отождествляется исключительно с "менеджментом бизнеса".

Сегодня, однако, мы начинаем исправлять эту ошибку более чем полувековой давности. В качестве доказательства можно привести переименование многих "бизнес-школ" в "школы менеджмента", растущее число кадровых предложений этих школ "некоммерческому менеджменту", появление "программ подготовки специалистов топ-менеджмента" для руководителей как коммерческих, так и некоммерческих организаций, и появление отделений "менеджмента церкви" на факультетах богословия.

Но представление о том, что менеджмент - это менеджмент бизнеса, по-прежнему существует. Поэтому важно заявить, причем как можно громче, что менеджмент не есть менеджмент бизнеса - так же, как, скажем, медицина не есть акушерство.

Конечно, существуют различия в менеджменте различных организаций, поскольку миссия организации определяет стратегию, а стратегия определяет организационную структуру. Несомненно, управление сетью розничных магазинов отличается от управления католической епархией (хотя не так сильно, как полагают работники магазина и священнослужители), от руководства авиабазой, больницей или компанией, занимающейся разработкой программного обеспечения. Но все-таки различия наблюдаются в основном в терминологии, принятой в разных организациях; другими словами, различия носят скорее прикладной, нежели принципиальный характер. Задачи и проблемы тоже во многом схожи. Например, руководители всех организаций на решение личных проблем своих работников выделяют примерно одинаковое количество времени, и личные проблемы работников разных организаций тоже мало различаются между собой. Вообще говоря, 90% или около того всех проблем организаций одинаковы. Что касается оставшихся 10%, то различий между коммерческими и некоммерческими организациями здесь не больше, чем между разными отраслями бизнеса, например между транснациональным банком и фабрикой детских игрушек. В каждой организации - все равно, коммерческой или некоммерческой - менеджмент только в этих 10% отражает специфику миссии организации, ее особую культуру, историю и терминологию. Осознание того факта, что менеджмент не стоит отождествлять только с менеджментом бизнеса, чрезвычайно важно по той причине, что сектор роста развитого общества в XXI веке почти наверняка придется отнюдь не на бизнес; более того, уже и в XX веке бизнес не был сектором роста в развитых странах. В наше время в любой развитой стране в экономической деятельности, т.е. в "бизнесе", участвует гораздо меньше трудоспособного населения, чем сто лет назад. В то время практически каждый трудоспособный член общества зарабатывал себе на жизнь экономической деятельностью (например, земледелием). В XX веке сектор роста в развитых странах приходится на "некоммерческие" сферы - работу в государственном секторе, здравоохранение, образование. На протяжении последних ста лет (или, по крайней мере, со времен Первой мировой войны) бизнес неуклонно сдавал свои позиции в качестве источника рабочих мест и средств к существованию. И мы с полным основанием можем предсказать, в XXI веке сектором роста в развитых странах будет не "бизнес", т.е. не организованная экономическая деятельность, а - вероятнее всего - некоммерческий общественный сектор. Именно там менеджмент сегодня наиболее востребован; именно там практическое применение менеджмента, построенного на прочных принципах, опирающегося на теорию, может в кратчайший срок дать самые лучшие результаты.

Таковы, вкратце, представления, которые должны быть положены в основу менеджмента, если мы хотим сделать продуктивными и его изучение, и практическое применение. На их основании можно сделать вывод о том, что менеджмент - это специфическая и определяющая структура всех и каждой организаций.

**II. ЕДИНСТВЕННО ПРАВИЛЬНЫЙ ТИП ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ.** Интерес к менеджменту и его изучение начались после появления крупных организаций-коммерческих компаний, государственных учреждений и большой регулярной армии. Все они возникли в конце XIX века.

С самого своего начала (более чем столетие назад) и до сих пор изучение принципов организации опиралось на одно важное представление.

Существует - или должен существовать - некий единственно правильный тип организационной структуры.

Представление о "единственно правильной организационной структуре" неоднократно менялось, но ее поиски продолжаются по сей день.

Впервые за изучение организационной структуры в бизнесе взялся Анри Файоль, глава одного из крупнейших в Европе производств - горно-металлургической компании. Это произошло примерно на рубеже веков во Франции. (Правда, из-за событий Первой мировой войны книга Файоля "Общее и промышленное управление" была опубликована только в 1916 году.) Приблизительно в то же время в Соединенных Штатах Америки вопросами организации заинтересовались практики: Джон Рокфеллер-старший (1839-1937), Дж. П. Морган (1838-1913) и особенно Эндрю Карнеги (1835-1919, труды которого по-прежнему заслуживают внимания и пользуются весьма серьезным авторитетом). Чуть позже, как уже было сказано, Элиу Рут применил теорию организации в армии США - и то, что г-н Рут консультировал Эндрю Карнеги по юридическим вопросам, вряд ли можно считать совпадением. Примерно в 1895 году Георг Сименс (1839-1901), основатель (в 1870 году) Deutsche Bank, с помощью концепции организационной структуры, разработанной его другом Файолем, спас идущую ко дну компанию Siemens Electric, основанную его двоюродным братом, электротехником и промышленником Эрнстом Вернером Сименсом (1816-1892) и пришедшую в упадок после смерти последнего. Уже в то время необходимость в организационной структуре стала очевидной.

Впрочем, Фредерик Уинслоу Тейлор сомневался в ее необходимости. Он все время писал и говорил о "владельцах и их помощниках". И именно на основании этой концепции, т.е. концепции отсутствия структуры, Генри Форд (1863-1947) до самой своей смерти пытался руководить собственной компанией, которая долгое время (до конца 20-х годов) была крупнейшим в мире промышленным предприятием. Первая мировая война показала необходимость формальной организационной структуры. Но Первая мировая война показала еще и то, что функциональная структура Файоля (и Эндрю Карнеги) не была единственно правильным типом организации. Сразу после окончания Первой мировой войны сначала Пьер Дюпон (1870-1954), а затем и Альфред Слоун пришли к идее децентрализации. И тем не менее в последние несколько лет мы снова вернулись к превознесению "команды" как единственно правильного типа организации всех и вся.

Сегодня, наконец, стало ясно, что такого явления, как единственно правильная организационная структура не существует. Есть просто разные виды структур, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Стало очевидным, что организационная структура - не самоцель. Это инструмент, с помощью которого можно повысить производительность совместного труда работников. В этом качестве любая организационная структура годится для решения определенных задач в определенных условиях и в определенное время.

Сейчас много говорят о "конце иерархии". Это просто чушь. В любой организации должен существовать непререкаемый авторитет, "босс", - тот, кто принимает окончательное решение и которому беспрекословно подчиняются остальные сотрудники. В ситуации повышенного риска, - а с такой ситуацией рано или поздно сталкивается любая организация, - от четкого руководства зависит само существование организации. Когда на корабле пожар, капитан не созывает собрание, а отдает приказы. И во имя спасения корабля каждый должен подчиняться приказам и точно знать, куда бежать и что делать, причем все это без препирательств и рассуждений о степени своего участия. "Иерархия" и ее абсолютное признание каждым членом организации - единственная надежда на спасение в кризисной ситуации.

Другая ситуация в той же организации требует обсуждения, третья - коллективного труда ("работы в команде") и т.д.

Классическая теория организации строится на представлении о том, что все учреждения по своей сути одинаковы, а следовательно, и все коммерческие предприятия должны быть одинаково организованы.

Г-н Файоль исходил из представления о существовании некоего "типичного производственного предприятия". Альфред Слоун в 20-х годах организовал все самостоятельные подразделения General Motors по одному принципу. Тридцать лет спустя, в начале 50-х годов, в период крупной реорганизации американской компании General Electric, идея создания нескольких самостоятельных исследовательских отделов, работающих исключительно над техническими проектами для ВВС США, была воспринята как "еретическая". Эти отделы, в каждом из которых трудилось лишь несколько десятков ученых, должны были бы разительно отличаться от типичных подразделений компании, производящих стандартную продукцию (например, бытовые тостеры) и насчитывающих по несколько тысяч работников. Однако организованы они были так же, как остальные подразделения. В результате работа в исследовательских отделах просто стояла на месте из-за огромного количества менеджеров - по производству, по работе с кадрами, по финансам и даже по связям с общественностью. Всякому самостоятельному предприятию - наверное, даже "типичному производственному предприятию" г-на Файоля, - требуется несколько типов организационных структур, существующих параллельно.

Компаниям в разных странах мира становится все труднее решать вопросы управления резервами иностранной валюты, хотя этот вид финансовой деятельности начинает играть все более важную роль. Управление иностранной валютой требует полной централизации. Ни одному из подразделений предприятия нельзя предоставлять возможность самостоятельно управлять своими валютными ресурсами. Но при этом некоторым компаниям, обслуживающим конечного потребителя (особенно в области высоких технологий), требуется почти полная - превосходящая традиционный уровень децентрализации - автономия на местном уровне. Каждый из работников, обслуживающих индивидуальных клиентов, должен быть "боссом", а все остальные служащие организации должны работать под его руководством. Некоторые виды исследовательских работ требуют строго функциональной организации, при которой каждый специалист трудится "сам по себе". Другие виды исследовательских работ, в особенности те из них, в которых важнейшие решения принимаются на ранних стадиях разработки продукции (например, некоторые исследования в фармацевтике), настоятельно требуют коллективного принципа организации. Неудивительно, что в некоторых научно-исследовательских учреждениях оба вида организации существуют параллельно.

Мнение, что должен существовать единственно правильный тип организации, тесно связано с заблуждением, что менеджмент - это менеджмент бизнеса. Если бы первые теоретики менеджмента с самого начала не впали в это заблуждение и обратили бы внимание на менеджмент некоммерческих организаций, то вскоре обнаружили бы, что структуры организаций во многом различны, что обусловлено различиями в характере стоящих перед этими организациями задач. Организация католической епархии существенно отличается от организации оперного театра. Современная армия организована совсем не так, как больница. Кроме того, во всех перечисленных учреждениях обнаруживается одновременно по несколько организационных структур. В католической церкви, например, католический епископ в каких-то случаях представляет абсолютную власть, в других - власть ограниченную, сравнимую с властью государя в конституционной монархии (в частности, весьма ограничены права епископа в определении наказания духовенству), а в третьих - вовсе никакой власти не имеет (например, без приглашения приходского священника епископ не может посетить его



приход). Епископ назначает членов приходского совета - но выбор духовных лиц, подходящих для этой деятельности, в значительной мере предопределен традицией. А после того, как приходской совет сформирован, его власть во многих сферах превышает власть епископа; есть сферы, в которых совет обладает исключительными правами. При всем том существуют кое-какие "принципы" организации.

Принцип первый: организация, несомненно, должна быть прозрачной. Служащие должны знать и понимать структуру учреждения, в котором работают. Это утверждение звучит банально, и тем не менее сплошь и рядом самым серьезным образом нарушается во многих учреждениях (не исключая и военные).

Второй принцип уже обсуждался: в организации обязательно должно быть лицо, принимающее конечное решение в сфере своей компетенции. И должен быть кто-то, кто берет на себя руководство в кризисной ситуации. Не забудем и еще об одном: объем власти должен быть соразмерен объему ответственности.

Третий важный принцип гласит: каждый работающий должен иметь только одного "хозяина". Со времен римского права до нас дошла поговорка о том, что раб, у которого три хозяина, - уже не раб, а свободный человек. Согласно очень древнему правилу человеческих отношений, никто не должен "служить двум господам", а наличие нескольких начальников - это и есть "работа на нескольких господ" (в этом, кстати, и кроется причина больших сложностей в работе столь популярных ныне "комплексных бригад": у каждого из ее членов два начальника - начальник-специалист, например, заведующий конструкторским отделом, и начальник-администратор). Существует еще один важный структурный принцип: количество уровней должно быть минимальным; другими словами, организация должна быть как можно более "плоской", - хотя бы потому, что, согласно теории информации, "каждое дополнительное звено удваивает помехи и вдвое снижает ценность сообщения".

Но все эти принципы не указывают, что надо делать. Они только подсказывают, чего следует избегать. Они не говорят, какой вид организации оптимален для данного конкретного случая. Эти принципы можно сравнить с теми, которыми руководствуется в своей работе архитектор: они не диктуют, какое здание строить, а только обозначают ограничения. Принципы построения организационной структуры выполняют примерно ту же функцию.

Еще одно существенное дополнение: каждый отдельный работник должен иметь возможность работать одновременно в различных структурах организации. Одно задание он выполняет в составе коллектива, другое - параллельно первому - в составе руководящего или контролирующего органа. Работник, который является "боссом" в своем подразделении, может выступать в роли "партнера" в союзе, объединении и пр. Организационные структуры должны стать частью инструментария менеджера.

И вот еще что важно: настала пора изучить сильные и слабые стороны различных организационных структур. Какие структуры и для решения каких задач больше подходят? Какие структуры и для каких задач подходят меньше всего? И следует ли в процессе выполнения задания переходить от одного вида организации к другому?

Этот анализ больше всего необходим, пожалуй, самой "политически корректной" на сегодня организационной структуре - коллективу.

Сегодня широко распространено представление о том, что существует один вид коллектива - назовем его "комплексной бригадой", - который годится для выполнения

любого задания. На самом же деле существует не меньше десятка очень разных типов коллектива, у каждого из которых своя область применения, свои сильные и слабые места, и каждому требуется свой тип менеджмента. Можно утверждать, что наиболее популярный сегодня тип коллектива - "комплексная бригада" - довольно неудачен: он максимально затрудняет выполнение работы и отличается самыми серьезными ограничениями. Если мы не решим, и как можно скорее, для чего данный тип коллектива подходит, а для чего нет, сама идея коллективного труда будет дискредитирована как очередная "мода", и произойдет это уже в ближайшие несколько лет. А между тем коллектив - важнейший и необходимейший инструмент. Там, где его использование оправданно и уместно, эта организационная структура отличается максимальной эффективностью. Без сомнения, следует изучать и использовать структуры "смешанного типа" - вместо того, чтобы сосредоточиваться на "чистых" структурах и "единственном правильном типе организационной структуры", в которые по-прежнему верит теория организации (а в значительной степени - и практика).

Вот один пример: 10-15 высококвалифицированных врачей должны выполнить операцию на открытом сердце - скажем, коронарное шунтирование. Этот коллектив можно рассматривать как классический - даже несколько утрированный - пример "функциональной организации" Файоля, в которой каждый член (главный хирург, два ассистента, анестезиолог, две сестры, которые готовят пациента к операции, три операционные сестры, которые помогают в процессе операции, две-три сестры и врач-ординатор, работающие в реанимации и палате интенсивной терапии, специалисты, отвечающие за аппараты "искусственное сердце" и "искусственные легкие", три-четыре сотрудника, отвечающие за электропитание) делает свое дело, выполняет только свое задание и никогда, ни при каких обстоятельствах не берет на себя чужих обязанностей. Все эти люди считают себя "командой", и все в больнице воспринимают их именно в этом качестве. Они действительно "команда", каждый член которой - мгновенно, без специальных приказаний и даже подсказки коллег - корректирует свои действия в случае малейших изменений в ритме и ходе операции.

Есть область, в которой исследования особенно необходимы, - это организация работы топ-менеджмента.

Фактически забота об организационной структуре началась с первой сознательной попытки систематизировать работу высшего руководства - с создания американской Конституции. В этом проекте впервые была решена та проблема политического общества, которую не могла решить ни одна из прежде существовавших политических систем, - проблема преемственности. Конституция США гарантировала постоянное наличие высшего должностного лица, облеченного законной властью, наделенного властными полномочиями и (будем надеяться) способного к работе - и при этом не представляющего для своего соперника (следующего кандидата на эту должность) опасности, в былые времена грозившей наследникам единоличных правителей. Что касается структуры высшего руководства в неполитических организациях, то и здесь формальной теории организации предшествует практическая деятельность. Мы уже говорили о Георге Сименсе, основателе Deutsche Bank, который с помощью правильно выбранной организационной структуры смог спасти компанию своего двоюродного брата, Siemens Electric. (И Deutsche Bank, и Siemens по сей день занимают лидирующие позиции в своих отраслях.) Так вот, Георг Сименс создал то, что и сегодня остается принятой организационной структурой высшего руководства в Германии (а также в Центральной и Северной Европе - с небольшими изменениями): команду равноправных партнеров, каждый из которых является экспертом в своей области и практически самостоятельно

работает в рамках определенной ему функции; вся группа вместе выбирает спикера, который выполняет роль не "босса", а "лидера".

И все же я сомневаюсь, что найдется хоть один человек, который осмелится утверждать, будто мы действительно знаем все о правильной организации работы топ-менеджмента, будь то менеджмент коммерческого предприятия, университета, больницы и даже современной церкви.

Одно из ярких подтверждений - растущее несоответствие между нашими словами и делами. Мы постоянно говорим о "работе в команде" - и все исследователи приходят к выводу о том, что работа высшего руководства возможна только на коллективной основе. А на практике мы там и сям наблюдаем - и не только в промышленности - "культ личности" высших должностных лиц в самых крайних его проявлениях. Всеобщее поклонение этим "гигантам мысли и титанам промышленности" наводит на мысль об их бессмертии - во всяком случае, возникает ощущение, что никто ни разу не дал себе труда задуматься о том, кто и как придет им на смену. Между тем именно преемственность всегда была и будет самым важным экзаменом для высшего руководства и главной проверкой на прочность любого учреждения. Другими словами, и в теории организации, и на практике нам предстоит еще очень много работы, несмотря на то, что это два старейших направления в науке менеджмента.

Пионеры менеджмента, работавшие сто лет назад, не ошибались в главном. Организационная структура крайне необходима. Современное предприятие - будь то коммерческая компания, государственное учреждение, университет, больница, церковь или крупное воинское соединение, - так же нуждается в организационной структуре, как любой биологический организм, поднявшийся по эволюционной лестнице на следующую после амёбы ступень. Но пионеры менеджмента ошибались в другом - в своих предположениях относительно существования некоего единственно правильного типа организации. Как существует огромное множество разных видов организации живой материи так существует и множество видов организации социальной структуры, каковой является любое современное учреждение. Вместо поисков единственно правильного типа организации менеджменту следует поставить перед собой другую задачу: научиться выявлять, выстраивать и проверять на практике организационные структуры, которые соответствуют поставленным задачам.

**III. ЕДИНСТВЕННО ПРАВИЛЬНЫЙ СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.** Нигде в менеджменте традиционные базовые представления не укоренились так прочно (пусть и на уровне подсознания), как в сфере управления кадрами. Ни в какой другой области менеджмента базовые представления не находятся в столь вопиющем противоречии с реальностью и не являются до такой степени непродуктивными.

Существует - или, по крайней мере, должен существовать - только один правильный способ управления работниками. Этот принцип лежит в основе практически всех книг и статей, посвященных управлению персоналом.

Одна из наиболее цитируемых работ - книга Дугласа Мак-Грегора (1906-1964) *The Human Side of Enterprise* (1960), в которой утверждается, что руководству приходится выбирать один из двух - поскольку их всего только два! - способов управления персоналом, которым соответствуют две подкрепляющие их теории, "теория X" и "теория Y", причем правильной является только теория Y. (Несколько раньше г-на Мак-Грегора, в 1954 году, я говорил примерно то же самое в своей книге *The Practice of Management* (Практика менеджмента. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2000.)). Через несколько лет Абрахам Маслоу (1908- 1970) в своей книге *Eupsychian Management* (1962 год, новое издание

вышло в 1995 году под названием Maslow on Management) высказал мнение о том, что мы оба, г-н Мак-Грегор и я, глубоко заблуждаемся. Он со всей убедительностью доказал, что разные люди требуют разного подхода и разного стиля управления. Я немедленно согласился с автором, поскольку г-н Маслоу чрезвычайно убедительно аргументировал свою точку зрения. Но пока, к сожалению, мало кто обращает внимание на теорию Маслоу.

На фундаментальном представлении о том, что существует - или, по крайней мере, должен существовать, - один и только один правильный способ управления персоналом, базируются все прочие представления о служащих организаций и об управлении ими.

Одно из этих представлений заключается в том, что все люди, работающие на данную организацию, являются ее работниками; они трудятся полный рабочий день и зависят от места работы, поскольку она обеспечивает им средства к существованию и возможность служебного роста. Второе представление: все служащие, которые работают на организацию, - это подчиненные. Более того, повсеместно распространено мнение, будто подавляющее большинство работников либо не обладают достаточным уровнем квалификации, либо вообще не способны качественно выполнять порученную им работу.

Когда эти представления были сформулированы впервые, - а это произошло почти 80 лет назад, во время Первой мировой войны, - они были довольно близки к реальности и могли считаться правильными. Сегодня они безнадежно устарели. Большинство людей, работающих на организацию, действительно являются работниками этой организации. Но при этом достаточно велико (и постоянно растет) количество работников, которые, работая на организацию, не являются работниками организации в прежнем значении этого слова, не говоря уже о том, что они работают неполный рабочий день. Они могут работать по контракту с подрядившей их компанией (например, с независимой фирмой, которая осуществляет техническое обслуживание данного учреждения - больницы или производственного предприятия), или с компанией, отвечающей за систему обработки данных в государственном учреждении или частной компании. Это "временно работающие" или "работники, занятые неполный рабочий день". Все шире распространяется практика найма сотрудников по договору на условиях выплаты гонорара или по контракту на определенный период; на таких условиях работают обычно самые опытные, знающие и потому наиболее ценные для организации сотрудники.

Но и те сотрудники, которые работают на условиях полного рабочего дня, далеко не всегда являются "подчиненными" или "неквалифицированными", даже если занимают невысокие должности. Все чаще на этих должностях оказываются работники умственного труда. Но эти работники со своим огромным багажом знаний - никак не подчиненные, а скорее "помощники". Ведь по окончании стадии ознакомления со своими обязанностями помощник просто обязан знать о своей работе больше собственного начальника, иначе от него не будет никакой пользы. Более того, работник умственного труда принимается на работу именно при условии, что он знает о своей работе больше кого бы то ни было в организации.

Специалист по работе с покупателями не обладает такими знаниями о товаре, какими обладает его начальник, но о покупателях он знает гораздо больше, и это знание зачастую куда важнее знания товара. Метеоролог на авиабазе по рангу несравненно ниже командира базы. Но от него нет никакой пользы, если он не знает о капризах погоды больше командира. Работник технического обслуживания авиалайнера намного больше знает о техническом состоянии самолета, чем менеджер аэропорта, которому он подчиняется, и т.д. Добавьте к этому то обстоятельство, что сегодняшние "начальники" уже не обязаны владеть всеми знаниями и навыками, которыми владеют их

"подчиненные", хотя несколько десятилетий назад это было неременным условием, да и сегодня по традиции требуется очень часто.

Несколько десятилетий назад командир полка должен был уметь выполнять все виды работ, которые выполняют все его подчиненные - командир батальона, командир роты, командир взвода. Единственная разница между обязанностями, возложенными на командиров, начиная с самого низшего ранга и заканчивая самым высшим, заключалась в числе подчиненных; в остальном их работа была, по сути, одинакова. Сегодняшний командир полка тоже командует подразделениями, но лишь на начальном этапе своей карьеры, и обычно в течение очень недолгого времени. К тому же теперь, повышаясь в звании и получая звание капитана, майора и т.д., он работает не на одной и той же, а на разных должностях - с личным составом, в исследовательских отделах, в сфере обучения и подготовки кадров, в качестве военного атташе при посольствах за границей и пр. Ему и в голову не приходит, что он может знать все, что делает или должен делать его "подчиненный", командир взвода, например; разумеется, командир полка тоже был капитаном, но это не означает, что в тот период своей карьеры он тоже командовал взводом.

Аналогичным образом, бывает так, что вице-президента маркетинговой компании назначают на эту должность после долгой работы в отделе сбыта. Он знает о продажах все. Но при этом он ничего не знает о маркетинговых исследованиях, ценообразовании, послепродажном обслуживании и прогнозировании спроса. Поэтому вице-президент компании по маркетингу не может указывать специалистам из маркетингового отдела, что и как они должны делать. Но несмотря на это, они считаются "подчиненными" вице-президента по маркетингу, и он по должности отвечает за производительность их труда и за их вклад в маркетинговую деятельность компании. То же самое можно сказать и об администраторе или о главном враче больницы и об их отношениях со специалистами из химической лаборатории или кабинета физиотерапии.

Безусловно, работники умственного труда являются "подчиненными" в том смысле, что они зависят от "босса", который принимает их на работу и увольняет, поощряет и наказывает и т.д. Но руководитель может хорошо работать только в том случае, если так называемые подчиненные принимают на себя ответственность за его обучение, другими словами, если они согласны постоянно подсказывать начальнику, для чего нужны маркетинговые исследования или физиотерапевтические процедуры, как они должны проводиться и какими должны быть результаты деятельности в соответствующих областях. В свою очередь "подчиненные" зависят от начальника, потому что именно он определяет общее направление деятельности. Они зависят от начальника, потому что он подводит общий итог их работы.

Другими словами, в современных условиях взаимоотношения "начальника" и "подчиненных" больше напоминают взаимоотношения дирижера оркестра и музыканта, а не традиционную схему "я начальник, ты дурак". Руководитель организации, принимающий на работу специалистов, не в состоянии, как правило, выполнить работу своего подчиненного, так же как дирижер оркестра не обязательно умеет играть на трубе. В свою очередь, специалист зависит от начальника, поскольку тот задает направление деятельности и сообщает итог этой деятельности в масштабах всей организации, т.е. определяет стандарты, систему ценностей, производительность труда и результаты. И так же, как оркестр может свести на нет усилия самого лучшего дирижера, - и уж тем более самого деспотичного, - работники умственного труда могут саботировать указания даже самого способного руководителя, не говоря уж о руководителе с диктаторскими наклонностями.

Вместе с тем растет число штатных сотрудников, работающих полный рабочий день "с окладом согласно штатному расписанию", но которым требуется такой стиль руководства, как если бы они работали добровольно. Разумеется, они работают не бесплатно. Но хорошие специалисты отличаются высокой мобильностью. Они могут уволиться с работы в любой момент. У них есть собственные "средства производства" - их знания. (Подробнее об этом сказано в главе 6.)

Последние 50 лет со всей определенностью показали, что деньги не являются единственным стимулом к труду. Недовольство уровнем оплаты труда, безусловно, влияет на желание трудиться, существенно снижая его. Достойный уровень оплаты, однако, может считаться лишь "фактором гигиены", как сказал около 40 лет назад Фредерик Херцберг (род. в 1923 году) в своей книге *The Motivation to Work*, выпущенной в 1959 году. Что же стимулирует работников, в особенности специалистов высокого класса? Оказывается, то же самое, что стимулирует добровольцев. Как мы знаем, добровольцы получают от работы больше удовлетворения, чем служащие, работающие за жалование, причем как раз потому, что трудятся бесплатно. Прежде всего им нужно видеть задачу, проблему, требующую решения. Они должны знать миссию организации и верить в нее. Им необходимо постоянное повышение квалификации. Они должны видеть результат. Какой из всего этого можно сделать вывод? Разными группами работников нужно управлять по-разному; одной и той же группой работников следует управлять по-разному в разных ситуациях. Все чаще "служащими" следует управлять как "партнерами", а партнерство уже исключает "управление", поскольку предполагает равенство участников. Партнеры не могут приказывать друг другу. Они могут только убеждать друг друга. Следовательно, можно сказать, что менеджмент все больше становится похожим на "маркетинговую деятельность". А в маркетинге никто не начинает с вопроса "Чего мы хотим?" Все начинается с вопросов: "Чего хочет другая сторона? Каковы ее ценности? В чем состоят ее цели? Каких результатов она хочет достичь?" И тут уже не подходит ни "теория X", ни "теория Y", ни любая другая теория управления персоналом. Может быть, нам всем вместе следует сформулировать задачу по-другому и вообще отказаться от "управления кадрами". Исходной точкой как теории, так и практики может стать "управление, ориентированное на производительность". Исходной точкой может стать определенный результат - как, например, в случае оркестра, которым управляет дирижер, или футбольной команды. Для них главное - качество исполнения и победа в игре соответственно.

Производительность работника умственного труда должна, по всей видимости, стать целью управления персоналом, как повышение производительности малоквалифицированного рабочего было целью управления персоналом на протяжении прошедшего столетия, со времен Фредерика Уинслоу Тейлора. Для этого потребуются, помимо всего прочего, совершенно иные подходы к работающим в организации и к их работе. А именно: Людями не надо "управлять". Задача - направлять людей.

Цель - сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого отдельного работника.

#### IV. ТЕХНОЛОГИИ И КОНЕЧНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОСТОЯННЫ И ЗАДАНЫ.

Ключевые представления, о которых говорилось выше, всегда составляли основу практики менеджмента - они возникли задолго до того, как появилась наука менеджмента.

Представления относительно технологии и конечного использования товаров во многом обусловили подъем современного бизнеса и всей современной экономики. Эти представления зародились в первые дни промышленной революции.

Когда текстильная промышленность выделилась из кустарного производства, предполагалось, - вполне обоснованно, - что текстильной промышленности присуща

собственная уникальная технология. То же самое можно сказать об угледобывающей промышленности и вообще о любой отрасли промышленности из тех, что возникли в конце XVIII и в первой половине XIX века. Первым, кто понял и использовал это при создании первого специализированного предприятия, был немецкий промышленник Эрнст Вернер Сименс. Он же был в числе первых промышленников, создавших то, что сегодня мы называем современным бизнесом. Исходя из уникальности технологии отдельной отрасли, он в 1869 году первым из предпринимателей пригласил на работу ученого с университетским образованием и открыл первую научно-исследовательскую лабораторию в современном понимании этого слова. Лаборатория занималась электротехникой - так называлась электроника на начальном этапе своего развития. Появление лаборатории как самостоятельного подразделения было обусловлено ясным пониманием того, что электроника (в те времена электротехника) - это самостоятельная и совершенно обособленная область промышленности, базирующаяся на собственной особой технологии.

Благодаря проницательности г-на Сименса возникла не только компания Siemens со специализированной лабораторией, но и вся немецкая химическая индустрия, которая не могла не занять лидирующих позиций в мировой промышленности, поскольку строилась на представлении о том, что химия - в особенности органическая - имеет собственную уникальную технологию. Из этой технологии выросли все прочие крупные компании мира, в том числе американские электротехнические, химико-технологические, автомобильные, телефонные и многие другие. Благодаря интуиции г-на Сименса появилось то, что можно считать самым удачным изобретением XIX века, - научно-исследовательская лаборатория. В числе последних, в 1959 году, возникла лаборатория ИВМ - спустя почти сто лет после первой сименсовской лаборатории. Примерно в то же время, после Второй мировой войны, когда производство лекарственных препаратов приобрело всемирный размах, крупнейшие фармацевтические компании стали создавать собственные научно-исследовательские отделы.

Но сегодня традиционные представления о технологиях и конечном использовании становятся несостоятельными. Лучшим примером для доказательства этого тезиса служит фармацевтическая индустрия, которая все сильнее зависит от генетики, микробиологии, молекулярной биологии, медицинской электроники и пр. - другими словами, от технологий, кардинально отличающихся от тех, на которых традиционно базировалась исследовательская деятельность в фармакологии.

То же самое происходит в автомобилестроении, которое все сильнее зависит от электроники и от компьютерной промышленности. Эти же процессы наблюдаются в сталелитейной промышленности: увеличивается влияние на нее материаловедения - науки, которая в прежние годы полностью игнорировалась сталелитейными компаниями, а многими из них игнорируется и поныне. То же самое происходит с целлюлозно-бумажной промышленностью - список можно продолжать довольно долго.

В XIX веке и в первой половине XX века не возникало сомнений в том, что технологии, существующие за пределами какой-либо отрасли промышленности, не имеют на нее никакого влияния, разве что самое минимальное. Сегодня приходится исходить из представления о том, что основное влияние на компанию и всю отрасль оказывают как раз технологии, находящиеся за пределами данной отрасли.

Раньше считалось, что исследовательская лаборатория компании производит все, что необходимо данной компании - и отрасли в целом. Наряду с этим представлением существовало второе, которое логически вытекало из первого и состояло в следующем:

все, что производит исследовательская лаборатория компании, должно использоваться в отрасли, в которой работает эта компания.

Эти представления образовали прочный фундамент деятельности лаборатории, которую можно считать одним из наиболее успешных исследовательских учреждений последнего столетия, а именно лаборатории американской телефонной компании Bell. Именно из лаборатории Bell, основанной в начале 20-х годов, вплоть до конца 60-х вышли практически все новые открытия и технологии, обусловившие развитие телефонной индустрии. Почти все, что открыли и изобрели ученые лаборатории Bell, нашло свое применение в рамках этой отрасли. Однако ситуация резко изменилась с того момента, когда учеными из лаборатории Bell было сделано, пожалуй, их самое крупное изобретение - транзистор.

Сама телефонная компания достаточно интенсивно использовала это изобретение в своей работе. Но гораздо более широкое применение нашлось транзисторам в других отраслях. Поскольку этого никто не мог предвидеть, компания Bell Telephone практически даром отдала новоизобретенный транзистор другим компаниям, не видя достаточных перспектив его применения в рамках своей деятельности. Схема транзистора, оказавшаяся наиболее революционным изобретением, вышедшим из стен лаборатории Bell Telephone, - и к тому же наиболее ценным, - продавалась всем желающим за смехотворную сумму в 25 тысяч долларов. Только благодаря этой коммерческой неудаче лаборатория Bell осознала значительность собственного открытия, которое применяется практически во всех современных электронных компаниях - но не телефонных.

Зато технологии, коренным образом изменившие, телефонную систему, - цифровые системы и стекловолокно, - появились отнюдь не в лаборатории Bell, а в отраслях, не связанных с телефонной связью. И это явление за последние 30-50 лет стало типичным буквально во всех отраслях.

Сегодня, в отличие от XIX века, технологии не развиваются параллельно. Они постоянно пересекаются. Все чаще кардинальным образом индустрию и ее технологии изменяют технологические новинки, о которых специалисты данной индустрии имеют самое общее представление (например, работники фармацевтической промышленности практически не знакомы с генетикой, не говоря уже о медицинской электронике). Сплошь и рядом эти "чужие" технологии заставляют специалистов изучать, приобретать, применять и изменять не только технологические знания, но и само отношение, общий подход к своей деятельности. Ключевые представления, принятые в генетике, совершенно чужды фармакологии, и тем не менее генетика быстро и решительно меняет "профиль фармацевтической отрасли. Принятый в генетике подход настолько отличается от подхода, принятого в фармацевтике, что ни одной фармацевтической компании не удалось пока с успехом включить генетические исследования в свои исследовательские программы. Фармацевтика "общается" с генетикой исключительно через посредников - либо принимая участие в работе компаний, занятых генетическими исследованиями, в качестве младшего партнера, либо по договору с факультетами генетики в университетах. Столь же важным для подъема промышленности в XIX веке и начале XX века было и второе представление: конечное потребление товаров неизменно и задано. В разных сферах конечного потребления существует жесткая конкуренция, например поставщики тары конкурируют между собой за заказы от пивоваренных заводов. Но до недавнего времени здесь соперничали исключительно производители стекла; не было иного способа разливать пиво, кроме как в стеклянные бутылки.



Другой пример: когда человечество научилось изготавливать сталь в достаточном количестве, а именно в последние десятилетия XIX века, рельсы для железных дорог изготавливались из стали и ни из чего другого. Как только человечество научилось передавать электричество по проводам, провода стали изготавливаться исключительно из меди. То же самое можно сказать о сфере услуг. Кредит, необходимый компании, можно было получить только в форме коммерческой ссуды от коммерческого банка. Почта обладала "естественной монополией" на транспортировку и доставку рукописных и печатных носителей информации. Утолить голод человек мог только двумя способами - приготовить еду своими руками или отправиться в ресторан.

Этот подход был характерен не только для бизнеса, промышленности и потребителя, но и для государственных учреждений. Вся система американского бизнеса покоится на представлении о том, что каждой отрасли свойственна собственная уникальная технология и что для каждого вида конечного использования имеется специфический и уникальный товар либо услуга. Именно на этих представлениях базируется антимонопольное законодательство. И до сих пор эти законы борются с попытками монополизации рынка, скажем, неким одним производителем стеклянной тары, полностью игнорируя тот факт, что пиво все чаще разливается в жестяные банки (или наоборот, на основании антимонопольного законодательства юристы борются с завышенной концентрацией поставок жестяной тары в руках одного производителя, не обращая внимания на то, что пиво разливается не только традиционно в стеклянные, но и - все чаще - в пластиковые бутылки). Еще в середине 20-х годов Верховный Суд США постановил, что существует два и только два взаимоисключающих и неконкурентных способа передачи информации на расстоянии - посредством телефона (живой разговор) и посредством телеграфа (письменный текст). А спустя 10 лет, во времена Великой депрессии, Конгресс США отделил инвестиционные банки от коммерческих с тем, чтобы и те, и другие разработали самостоятельные структуры и собственные формы конечного потребления.

Но начиная с 50-х годов формы конечного потребления уже не так жестко "привязаны" только к одному товару или услуге. Пластиковая тара стала первым крупным исключением из общего на тот момент правила. Сегодня стало окончательно ясно, что когда некий материал завоевывает популярность в той области, где прежде безраздельно господствовал другой, - это вовсе не случайность. Все чаще одна и та же потребность удовлетворяется несколькими разными способами. Уникальна только потребность, а не средства ее удовлетворения.

Еще в начале Второй мировой войны новости были в основном монополией газет - изобретения XVIII столетия (точнее, XVI в., когда в Венеции стали распространять первые печатные сводки новостей, за которые граждане платили мелкую монету - *gazetta*, откуда и возникло название. - Прим. ред.), расцвет которого пришелся на начало XX века. А сегодня с газетами конкурируют одновременно несколько средств передачи новостей - те же газеты, но распространяемые в электронном виде через Internet; радио; телевидение; агентства новостей, работающие только с электронными средствами массовой информации, многие из которых специализируются исключительно на экономических и деловых новостях, и т.д.

Американский закон Гласса-Стиголла (он запрещает коммерческим банкам заниматься размещением и другими операциями с ценными бумагами. - Прим. ред.), принятый в годы Великой Депрессии (в 1933 году), явился не только попыткой запрета коммерческим банкам работать на инвестиционном рынке, но и попыткой запретить инвестиционным банкам предоставлять услуги коммерческого банка. Таким образом, коммерческие банки

получили монополию на предоставление кредитов на коммерческом рынке. Одним из неожиданных результатов принятия этого закона стал переход коммерческого рынка под господство инвестиционных банков. Дело в том, что согласно решению Верховного Суда от 1920 года векселя (документы краткосрочного коммерческого кредита, американский эквивалент европейского переводного векселя) считаются "ценными бумагами". Это дало возможность инвестиционным банкам после 1960 года занять доминирующее положение в коммерческом банковском деле, используя в качестве коммерческой ссуды векселя инвестиционных банков. Но сегодня во всех развитых странах стремительно развивается принципиально иной источник коммерческого кредита - не коммерческий и не инвестиционный банк. Я говорю о разнообразных видах кредитных карточек. Пока еще мало кто пользуется одновременно 25-30 карточками; но число таких потребителей быстро увеличивается. С помощью кредитных карточек их владельцы могут получить кредит и поддерживать его на уровне, порой значительно превышающем их подлинную кредитоспособность. Их совершенно не волнует высокая процентная ставка, поскольку они вовсе не собираются возвращать полученную ссуду. Они манипулируют карточками, перемещая деньги с одного счета на другой, благодаря чему выплачивают лишь очень небольшие, подчас символические проценты. Таким образом, кредитная карточка стала тем, что принято называть "законным платежным средством". Никто не знает, насколько широко используется этот вид денег - но это действительно новый вид денег. И он уже достаточно распространен для того, чтобы практически потеряли смысл те данные о количестве находящихся в обращении денег, которые определяются денежными агрегатами M1, M2 и M3, на основании которых центральные банки и экономисты строят свои расчеты и прогнозы.

Кроме того, появился новый "основной ресурс" - информация. Она радикально отличается от всех основных ресурсов тем, что не подпадает под категорию редких или ограниченных. Напротив, информация обладает свойством безграничности, что служит категориальной характеристикой не ресурса, а потребностей. Если я продаю некий предмет, скажем, книгу, то после продажи у меня ее больше нет. Если я продаю информацию, она по-прежнему остается у меня. Более того, информация становится тем более ценной, чем больше людей владеют ею. Значение этого факта для экономистов не входит в темы, рассматриваемые в этой книге, хотя сам факт требует кардинального пересмотра экономической теории; мало того, он означает, что ключевые представления менеджмента тоже нуждаются в немедленном пересмотре. Информация "не привязана" ни к одному из видов промышленности, ни к одной из форм предпринимательской деятельности. Информация не имеет явно выраженной формы конечного использования, равно как ни один вид конечного использования не требует специфического вида информации и не зависит ни от одного конкретного вида информации.

Следовательно, менеджмент сегодня должен исходить из представления о том, что не существует какой-то одной технологии, которая принадлежала бы только какой-то одной индустрии, и что, напротив, все технологии могут - по крайней мере, теоретически - иметь важнейшее значение для любой  $w$  индустрии и оказывать влияние на любую индустрию. Кроме того, менеджмент должен опираться на представление о том, что не существует ни одного заданного и неизменного типа конечного использования ни для одного товара либо услуги и что ни один тип конечного использования не может быть связан ни с одним конкретным товаром либо услугой.

Из этих рассуждений можно сделать вывод о том, что в будущем непотребители продукции предприятия - будь то коммерческая компания, университет, церковь, больница, - будут играть в его деятельности не менее важную роль, чем потребители.

Число "непотребителей" продукции даже самого крупного предприятия (не являющегося государственной монополией) значительно превышает число потребителей. Немного найдется предприятий, доля рынка которых превышает 30%. Следовательно, у огромного числа предприятий "непотребители" составляют свыше 70% потенциального рынка. И при этом вряд ли нам удастся отыскать хотя бы одного руководителя, который знал бы своих "непотребителей". Руководство большинства предприятий вообще не замечает их существования, не говоря уже о том, чтобы изучать их. Редко кто из руководителей предприятий интересуется, по каким причинам 70% населения не пользуется их товарами или услугами. А между тем любые изменения иницируют в первую очередь "непотребители"!

Еще один весьма важный вывод состоит в том, что менеджмент уже не может ориентироваться исключительно на свой товар или услугу, на хорошо освоенные рынки и традиционные виды конечного использования продукции. Исходным пунктом должно стать то, что называется воспринимаемой потребителем ценностью. Надо опираться на представление (оно полностью подтверждается всем нашим опытом) о том, что потребитель никогда не покупает то, что продает поставщик. Ценность товара покупателем и поставщиком воспринимается по-разному. И это утверждение одинаково справедливо как в коммерческой сфере, так и в некоммерческой - в университете, скажем, либо в больнице.

Один из примеров - разновидности неохристианства (свидетели Иеговы, церковь христианской науки и пр.), стремительно набирающие популярность в США на протяжении последних 20 лет и демонстрирующие, безусловно, самый значительный социальный феномен в американском обществе за последние 30 лет. Начать с того, что 30 лет назад эти религиозные течения были малоизвестны и насчитывали чуть больше двух тысяч верующих. Сегодня, когда традиционные конфессии из года в год теряют прихожан, новые церкви набирают силу, и количество их последователей превысило 20 тысяч человек. Причина в том, что основатели этих религиозных движений сумели правильно сформулировать вопрос ("В чем вы видите ценность церкви?") и обратились с этим вопросом к людям, не посещающим церковь. И выяснилось, что воспринимаемая этими людьми ценность религии существенно отличается от того, что на протяжении долгих лет предлагает традиционная церковь. Для тех тысяч прихожан, которые сегодня - и в будни, и в праздники, - заполняют молельные дома новых религий, главной ценностью является не ритуал, а духовный опыт и добровольное служение обществу, которое осуществляется в самой церкви или при ее посредстве. Другими словами, современный менеджмент должен осознать, что его политика не может и дальше строиться на заданных технологиях и формах конечного использования продукции. Технология и конечное использование превратились в фактор ограничения. Фундаментом деятельности менеджмента должны стать воспринимаемая потребителем ценность и решение потребителя относительно распределения его располагаемого дохода. Именно с такого представления и должны начинаться сегодня как политика, так и стратегия менеджмента.

**V. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ОГРАНИЧЕНА ЮРИДИЧЕСКИ.** Менеджмент, как в теории, так и на практике, имеет дело с индивидуальным предприятием, т.е. юридическим субъектом, будь то корпорация, больница, университет или иное учреждение. Рамки менеджмента, следовательно, юридически определены. Это всегда было - и остается поныне - одним из наиболее широко распространенных представлений.

Данное представление закрепилось в первую очередь потому, что, согласно традиционной концепции, в основе менеджмента лежат принуждение и контроль. Принуждение и контроль должны иметь правовую основу. Президент компании, епископ епархии,

администратор больницы не имеют других полномочий на принуждение и контроль, помимо тех, который утверждены юридически, соответствующими должностными инструкциями.

Почти сто лет назад впервые стало ясно, что такие юридические рамки мешают надлежащему управлению крупным предприятием.

Японцам традиционно приписывают изобретение кейрецу, системы менеджмента, при которой один главный клиент, например Toyota, объединяет поставщиков предприятия в сферах планирования, разработки товара, контроля цен и прочего. Но на самом деле кейрецу намного старше и по сути является не японским, а американским изобретением, впервые примененным в 1910 году. Его автор, Вильям Дюран (1861-1947) одним из первых понял, что автомобильная промышленность обладает достаточным потенциалом для превращения в ведущую отрасль. Г-н Дюран создал General Motors, скупая мелкие, но преуспевающие автомобильные производства (в частности, Buick) и объединяя их в одну большую автомобильную компанию. Несколько лет спустя тот же г-н Дюран сообразил, что в корпорацию надо включить и ключевых поставщиков. Он принялся скупать и присоединять к General Motors заводы, производящие запчасти и комплектующие к автомобилям; его последним приобретением (в 1920 году) был Fisher Body, самый крупный в стране производитель корпусов автомобилей. В результате этих приобретений General Motors стала самостоятельно производить 70% всех комплектующих, превратившись в самое крупное на тот момент производственное объединение.

Принцип организации этого производства представлял собой прототип кейрецу. Он обеспечил General Motors решающее преимущество в цене и темпах производства, благодаря чему компания буквально за несколько лет превратилась в крупнейшее и самое прибыльное автомобильное производство, бесспорного лидера на чрезвычайно конкурентном американском автомобильном рынке. Созданная г-ном Дюраном система на тридцать с лишним лет обеспечила General Motors 30%-ное ценовое преимущество перед конкурентами, включая Ford и Chrysler.

Но кейрецу Дюрана по старинке базировалось на представлении о том, что менеджмент означает принуждение и контроль. Именно исходя из этого принципа г-н Дюран покупал компании, которые становились частями кейрецу General Motors. И именно это стало впоследствии самым слабым местом General Motors. В целом г-н Дюран спланировал все, чтобы обеспечить конкурентоспособность "своих" поставщиков General Motors. По плану Дюрана, каждый из них (включая Fisher Body) обязан был продавать 50% своей продукции внешним партнерам (не General Motors); другими словами, торговать с конкурирующими компаниями, поддерживая, таким образом, конкурентоспособные цены и конкурентоспособное качество. Но после Второй мировой войны конкурирующие автомобильные компании исчезли, а вместе с ними исчезла возможность проверять конкурентоспособность входящих в кейрецу General Motors поставщиков, выпускающих комплектующие к ее автомобилям. Кроме того, в 1936-1937 годах профсоюзы отрасли добились значительного повышения ставок оплаты труда на автомобилестроительных заводах. General Motors вынуждена была также увеличить зарплаты своим работникам, что лишило компанию ценового преимущества; это неблагоприятная тенденция не преодолена и по сей день. Другими словами, лежащее в основе системы Дюрана представление о том, что менеджмент есть принуждение и контроль, вполне объясняет упадок General Motors за последние 25 лет и полную неспособность компании переломить ситуацию.

Это хорошо поняли в 20-е и 30-е годы создатели следующей системы кейрецу из компании Sears Roebuck. Когда Sears стала крупнейшей в США сетью розничной

торговли, особенно бытовой техникой и оборудованием, ее руководство тоже осознано необходимость объединения всех ключевых поставщиков. Такая система давала возможность вести комплексное планирование, совместную разработку товаров и дизайна, а также контролировать цену на всех этапах экономической цепочки. Но вместо того, чтобы покупать эти компании, Sears приобретала небольшие пакеты их акций - инвестиции скорее символические, нежели реальные; все отношения между Sears и компаниями-поставщиками строились на контрактной основе. Третий создатель кейрецу - пожалуй, добившийся на сегодня самых впечатляющих успехов (превзойдя здесь и японцев), - это компания Marks & Spencer в Англии. В начале 30-х годов компания внедрила почти всех своих поставщиков в собственную систему менеджмента, причем исключительно на контрактной основе, а не путем продажи акций компании или предоставления контроля над собственностью.

В 60-х годах японцы скопировали - вполне осознанно - именно модель компании Marks & Spencer.

Собственно говоря., доля даже самого интегрированного предприятия в общих затратах и общем результате всего экономического процесса очень невелика. Если General Motors в наиболее удачный период своей деятельности производила 70% комплектующих автомобиля, то получала она только 15% той суммы, которую платил за новый автомобиль конечный потребитель. 50% суммы, полученной от покупателя, приходилось на каналы распространения, другими словами, на затраты, понесенные после того, как готовый автомобиль покидал сборочный цех завода General Motors. Еще 10-15% полученной от потребителя суммы уходило на уплату различных налогов. А из оставшихся 35% примерно половина - 17% - тратилась на оплату товаров, произведенных независимыми поставщиками. И все же ни одному производственному предприятию никогда не удавалось получить большей доли совокупной экономической прибыли, чем получала General Motors в период своего процветания, в 50-60-е годы. Доля типичного производственного предприятия в издержках и доходах экономического процесса (другими словами, того, что в конечном итоге платит покупатель) редко превышает столь незначительную сумму, как 10% от стоимости товара. Если область деятельности менеджмента ограничена юридически, то это все, на что производитель может рассчитывать.

В каждом отдельном случае, начиная с General Motors, система кейрецу (объединение в одну систему менеджмента предприятий, которые связаны экономически, а не юридически) дает ценовое преимущество в размере как минимум 25%, а чаще - 30%. Применение этой системы обеспечивает предприятию господство в отрасли и на рынке. И все же кейрецу не идеальный вариант, потому что в основе этой системы лежит подчинение. Будь то General Motors, или мелкие независимые поставщики комплектующих, которые покупал г-н Дюран на протяжении 1915-1920 годов, или Sears, или Marks & Spencer, или Toyota, - экономическая власть в этих объединениях почти целиком принадлежит центральной компании. Кейрецу строится не на партнерстве равных, а на зависимости поставщиков от центра.

Однако все чаще экономическая цепочка объединяет подлинных партнеров, т.е. учреждения, которые не подчинены друг другу и по-настоящему независимы. Один пример: партнерство между фармацевтической компанией и биологическим факультетом крупного университета. Другой пример: совместные предприятия, с помощью которых американская промышленность проникла в японскую экономику после Второй мировой войны. Третий пример: партнерство между химическими и фармацевтическими компаниями и корпорациями, занимающимися исследованиями и разработками в генетике, молекулярной биологии и медицинской электронике. Эти последние, стоящие

на переднем крае современной науки, обычно невелики и чрезвычайно нуждаются в инвестициях. Зато у них масса собственных уникальных разработок. Поэтому в ситуациях, когда решающая роль принадлежит технологиям, в роли старших партнеров выступают именно исследовательские компании. Они, а не гиганты фармацевтической или химической промышленности, выбирают себе союзников. Такая же картина наблюдается и в информационных технологиях, и в финансах. И тут не работает ни кейрецу, ни традиционный менеджмент, основанный на системе подчинения и контроля.

Что же требуется? Переопределение сферы деятельности менеджмента. Менеджмент должен пронизывать весь процесс. Для бизнеса это означает, в общем и целом, что менеджмент должен охватывать всю предпринимательскую деятельность. Но, например, биологический факультет крупного университета не считает себя объектом предпринимательской деятельности, следовательно, здесь менеджменту предстоит найти новые формы. В других учреждениях (некоммерческих) процесс управления тоже имеет свои особенности. Наша главная задача на ближайшее будущее - попытаться создать в американской системе здравоохранения менеджмент, который охватывал бы весь процесс целиком. Первый шаг в этом направлении уже сделан - я имею в виду систему НМО. (Health Maintenance Organization - достаточно новая система предоставления медицинских услуг в США, когда врачи объединяются "в сеть" (по региональному признаку) и их услуги полностью покрываются медицинской страховкой пациента; параллельно существуют "независимые" врачи, услуги которых страховкой не покрываются, а в полном объеме оплачиваются лично пациентом. В системе НМО существует так называемый РСР (Prime Care Physician) - аналог отечественного участкового врача, к которому пациент обращается с любыми недомоганиями и который направляет его к специалистам - также членам НМО. Любой житель региона имеет право один раз в год посетить РСР бесплатно для профилактического обследования. Параллельно НМО существует система РРО (Preferred Providers Organization) - традиционная, которая напоминает НМО, только при обращении к "независимому" врачу страховкой покрывается часть расходов - например, 25%; также в РРО не предусмотрена должность "участкового врача" и бесплатные профилактические осмотры. Поскольку американцы считают свою сферу предоставления медицинских услуг крайне неэффективной, вокруг НМО и РРО (обе существуют в нескольких разновидностях) идут жаркие споры. - Прим. ред.)

Создание системы НМО - это попытка, первая и пока что достаточно робкая, а подчас и весьма спорная, осуществлять предоставление всех медицинских услуг на условиях партнерского менеджмента.

Новое представление, на котором в будущем будет основываться менеджмент - как в теории, так и на практике, - заключается в том, что сфера деятельности менеджмента не должна быть ограничена юридически. Менеджмент должен быть оперативным. Он должен охватывать весь процесс целиком. Он должен ориентироваться на результат и эффективность на всех этапах экономической цепочки.

**VI. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ОГРАНИЧЕНА ПОЛИТИЧЕСКИ.** В науке менеджмента все еще господствует представление о том, что экономика любой страны, будучи ограниченной государственными границами, представляет собой некую замкнутую экологическую среду для предпринимательства и менеджмента как коммерческой, так и некоммерческой сфер. Большинство менеджеров-практиков воспринимают это представление как аксиому.

Это же представление лежит в основе традиционной "многонациональности" бизнеса.

Общеизвестно, что перед Первой мировой войной почти все мировое производство промышленных товаров и финансовых услуг было многонациональным, как и сегодня. Если рассматривать 1913 год, то лидерство компании в своей отрасли - будь то промышленность или финансы, - в равной степени определялось объемами продаж за рубежом и внутри страны. Но ведь если продукция производится за пределами национальных границ одного государства, значит, она производится в границах Другого государства.

Вот один пример.

Самым крупным поставщиком военного снаряжения для итальянской армии во время Первой мировой войны была молодая, но быстро развивающаяся компания Fiat из Турина - именно она производила все легковые и грузовые автомобили для итальянской армии. Крупнейшим поставщиком военного снаряжения для австро-венгерской армии во время Первой мировой войны тоже была компания Fiat, только расположенная в Вене. Она поставляла все легковые и грузовые автомобили для австро-венгерской армии. Венский филиал Fiat был в два, а то и в три раза крупнее туринской родительской компании. Это объясняется тем, что Австро-Венгрия представляла собой куда более обширный рынок, чем Италия, по причине гораздо более высокой численности населения и, в некоторой степени, в силу опережающего развития Австро-Венгрии, особенно ее западной части. Австрийская Fiat полностью принадлежала итальянской Fiat. Но австрийская компания Fiat была совершенно самостоятельной во всех сферах, за исключением конструкторских разработок, которые она получала из Италии. Все, что австрийской Fiat требовалось для производства, изготавливалось или приобреталось в Австрии. Вся изготовленная австрийской Fiat продукция, продавалась в Австрии. И все работники компании, включая высшее руководство, были австрийцами. Поэтому, когда началась Первая мировая война и Австрия с Италией стали врагами, австрийцы просто открыли собственные банковские счета для своей Fiat, и компания продолжала работать как ни в чем не бывало.

Даже традиционные отрасли промышленности, например автомобильная или страховая, почти полностью отказались от принципа организации "по национальному признаку".

До недавнего времени два размещенных в Европе дочерних предприятия General Motors - Opel в Германии и Vauxhall в Англии - представляли собой самостоятельные компании, первая из которых производила товары в Германии, а вторая - в Англии, и обе продавали их на Европейском континенте. Сегодня у General Motors только одно дочернее предприятие в Европе, которое занимается разработкой, производством и продажей товаров по всему континенту и управляется находящейся в Европе штаб-квартирой. Европейский филиал General Motors ведет производство также в Южной Америке и Азии, продавая продукцию там же и в США. Европейский филиал General Motors, помимо всего прочего, ведет конструкторские разработки для всей сети General Motors Worldwide. В свою очередь, американская компания General Motors снабжает своими конструкторскими разработками и товарами европейский и бразильский филиалы General Motors и т.д. Мировые страховые компании, среди которых сегодня лидирует немецкая фирма Allianz, все чаще переносят важнейшие виды деятельности, например урегулирование претензий и, в первую очередь, инвестирование, в центральные офисы, которые выполняют необходимую работу для всех подразделений компании, где бы те ни находились. Отрасли промышленности, которые возникли после Второй мировой войны, в частности, фармацевтическая и информационная, все реже используют разделение на "отечественные" и "международные" подразделения, - термины, которыми по-прежнему пользуются компании типа General Motors или Allianz. Компании в "новых" отраслях

работают как мировые системы, в которых индивидуальные работы, например исследования, Разработки, создание опытных моделей, модернизация, тестирование и, в особенности, производство и маркетинг, организованы "по транснациональному принципу".

Одна из крупнейших фармацевтических компаний имеет семь лабораторий в семи разных странах, и каждая лаборатория занимается каким-то одним ключевым направлением (например, антибиотиками), но все они работают как один "исследовательский отдел" и все подчиняются одному руководителю научно-исследовательских работ, который работает в штаб-квартире компании. Та же самая компания построила свои заводы в одиннадцати разных странах, причем каждый завод специализируется на выпуске товаров одной-двух ассортиментных групп, которые потом продаются во всех странах мира. В компании один вице-премьер по вопросам медицины, который решает, в которой из четырех-пяти стран будет тестироваться новый лекарственный препарат. Зато управление валютными резервами компании полностью централизовано и осуществляется из одного офиса. General Electric, американская компания по производству медицинской аппаратуры, имеет три "штаб-квартиры", одна из которых находится в США, вторая - в Японии, а третья - во Франции. Каждая штаб-квартира отвечает за разработку одного ключевого технологического направления и соответствующих товаров (например, традиционных рентгеновских аппаратов или более современных приборов для ультразвукового обследования). Каждая штаб-квартира имеет заводы в десятках стран, причем каждый завод выпускает важнейшие комплектующие для всех остальных производств компании, расположенных в разных странах мира.

В условиях традиционной многонациональности экономические реалии совпадали с политическими. Если пользоваться современной терминологией, то раньше одна страна была самостоятельной "организационной единицей" (торговой или промышленной). При наличии сегодняшних транснациональных компаний - и прежних многонациональных, которые под воздействием меняющейся среды тоже изменяются, - попытка сохранить такую систему организации ведет к превращению "главной" страны в затратный участок. Проще сделать эту страну частью организации и единицей бизнеса, производства и т.д. (Обратитесь к главе 2, в которой речь идет о некоторых проблемах, неизбежных при такой системе организации.)

Границы менеджмента больше не совпадают с государственными границами. Сфера деятельности менеджмента не может сегодня определяться политическими решениями. Но при этом значение национальных границ будет сохраняться и усиливаться. Значение национальных границ определяется, в первую очередь, их функцией ограничения. Практика менеджмента, причем не только в коммерческой сфере, будет все в большей степени определяться интересами компаний, а не политическими интересами государств.

**VII. МЕНЕДЖМЕНТ ОГРАНИЧЕН ВНУТРЕННЕЙ СРЕДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.** Все вышеперечисленные традиционные представления приводят к одному выводу: поле деятельности менеджмента - внутренняя среда организации.

Это представление объясняет различие между менеджментом и предпринимательством, иначе совершенно непостижимое.

На практике это различие не имеет никакого смысла. Если предприятие - будь то коммерческая компания или любое другое учреждение, - не обновляется и не участвует в предпринимательской деятельности, оно долго не протянет.

Одно из самых древних учреждений в мире - римская католическая церковь. Оно же считается и наиболее консервативным - и гордится тем, что не подвержено стремительным переменам, свойственным остальному миру. Действительно, давно замечено, любое крупное изменение в обществе приводит к возникновению новых и очень разных религиозных орденов в рамках римской католической церкви: когда в V веке от



Р.Х. варвары захватили Римскую империю, появились бенедиктинцы (старейший западноевропейский католический монашеский орден, основан приблизительно в 530 году. - Прим. ред.). Когда в средние века начался расцвет городов, появились францисканцы и доминиканцы (соответственно в 1215 году и в 1207-1309 годах. - Прим. ред.). В ответ на протестантскую Реформацию в XVI веке появились иезуиты и т.д. Знаменитый историк церкви Ричард Нибур (1894-1962) в своих книгах показал, что любое значительное событие в обществе приводит к возникновению нового религиозного течения. Так, увеличение в обществе количества людей с высшим образованием привело к взрывообразному росту новых, внеконфессиональных церковей пасторского типа, привлекающих интеллектуалов, а также к широкому росту во всем мире числа сект адвентистского толка, притягивающих менее образованных и поэтому не столь мобильных членов современного общества.

С самого начала нужно осознать, что менеджмент и предпринимательство - это два разных аспекта одного и того же процесса. Предприниматель, который не умеет управлять, обречен на поражение. Менеджмент, который не стремится к обновлению, - тоже. Более того, в главе 3 речь пойдет о том, что коммерческое предприятие - и вообще любая современная организация - должно быть выстроено таким образом, чтобы изменения для него были нормой и чтобы оно само провоцировало изменения, а не занималось поисками новых форм и решений после того, как изменения уже произошли. Но предпринимательская деятельность инициируется внешней среды и направлена во внешнюю среду. Она, таким образом, не вписывается в рамки традиционных представлений о сфере деятельности менеджмента, именно поэтому повсеместно распространилось мнение о том, что предпринимательская деятельность и менеджмент - разные вещи, более того, вещи, между собой практически несовместимые. Любая организация, однако, которая действует исходя из убеждения, что менеджмент и предпринимательская деятельность - это разные вещи, не говоря уже о том, что несовместимые, очень скоро окажется в аутсайдерах.

В последние десятилетия вследствие развития информационных технологий менеджмент постепенно переориентирует направление своих усилий: вектор его деятельности все чаще направлен извне вовнутрь. До недавнего времени информационные технологии приносили менеджменту скорее вред, чем пользу; более подробно об этом мы поговорим в главе 4.

Традиционное представление о том, что полем деятельности менеджмента является внутренняя среда компании, означает, что менеджмент воспринимается исключительно как одна из статей расходов, если вообще не как самая главная. Ибо расходы несомненно принадлежат к внутренней среде любой организации. Можно даже сказать, вся внутренняя часть организации представляет собой один большой затратный участок. А результаты деятельности любой организации существуют только за ее пределами, во внешней среде. Понятно, что менеджмент начинался с заботы о внутренней среде организации. Когда впервые появились крупные организации (примерно в 1870 году; это были частные промышленные предприятия, первый и до сей поры наиболее распространенный тип организации), руководство их внутренней деятельностью представлялось новой и потому сложной задачей. Никому прежде не приходилось заниматься подобными вещами. Но если в то время представление о том, что "полем деятельности" менеджмента является внутренняя среда организации, имело смысл (или по крайней мере таковой можно было найти), то сегодня оно смысла не имеет. Оно противоречит самой функции и природе организации.

Менеджмент должен быть ориентирован на результат и эффективность деятельности организации. Поэтому первая задача менеджмента заключается в том, чтобы определить,

каких результатов и производительности данная организация уже достигла, что само по себе довольно сложно, - это может засвидетельствовать любой, кто хотя бы раз ставил перед собой такую задачу. Это одно из самых трудных заданий, но при этом и одно из самых важных. Кроме того, к числу специфических функций менеджмента относится мобилизация ресурсов организации для получения результатов вне этой организации, во внешней среде.

Новое исходное представление, которое можно положить в основание новой парадигмы менеджмента, как науки и как практики, звучит следующим образом.

Менеджмент существует ради результатов, которых учреждение достигает во внешней среде. Менеджмент должен определять, каких результатов необходимо достичь; менеджмент должен мобилизовать ресурсы организации для достижения этих результатов. Менеджмент предназначен для того, чтобы любая организация - коммерческое предприятие, церковь, университет или приют для женщин-жертв насилия, - имела возможность достичь запланированного результата во внешней среде, за пределами организации.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В этой главе нет готовых советов и рекомендаций; так и было задумано. Цель главы - вызвать вопросы и натолкнуть на размышления. Для этого необходимо понять один важный факт: фундаментом современного общества, экономики и человеческих отношений являются отнюдь не технологии. И не информация. И не производительность. Фундамент современного общества, экономики и человеческих отношений есть управляемая организация как общественный институт, целью которого является достижение результата. А менеджмент - это специальный инструмент, особая функция, специфический аппарат, который как раз и обеспечивает организации возможность достигать нужных результатов. Такое понимание вопроса требует совершенно новой парадигмы менеджмента.

В сферу внимания и ответственности менеджмента входит все, что каким-либо образом оказывает влияние на производительность организации и результативность ее деятельности - внутри организации или за ее пределами, в подконтрольных организации сферах или в сферах, ею не контролируемых.

## \* Глава 2. НОВЫЕ РЕАЛИИ И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Почему именно стратегия # Падение рождаемости # Распределение располагаемого дохода # Современные растущие индустрии # Новое определение эффективности # Глобальная конкуренция # Растущее несоответствие между экономической и политической реальностью

**ВВЕДЕНИЕ. ПОЧЕМУ ИМЕННО СТРАТЕГИЯ?** Каждая организация действует на основании своей теории бизнеса, другими словами, на основании ряда представлений о том, в чем заключается ее бизнес, каковы ее цели, как определяются результаты, кто ее потребители, что эти потребители ценят и за что платят.

Стратегия есть способ реализации теории бизнеса в практической деятельности. Цель практической деятельности - обеспечить организации возможность достижения желаемых

результатов в неконтролируемой среде. Ибо стратегия позволяет организации осознанно искать и использовать себе во благо любые благоприятные стечения обстоятельств. Кроме того, стратегия - это лучший способ проверки теории бизнеса. Если стратегия не обеспечивает достижения запланированных результатов, это первый серьезный признак того, что наступило время пересмотреть теорию бизнеса. То же самое относится и к неожиданному успеху: он зачастую указывает на то, что теория бизнеса нуждается в доработке. Ибо только стратегия позволяет судить о том, в чем для организации заключается "благоприятная возможность". Если нет стратегии, то нет и способа определить, какие действия и решения организации способствуют достижению желаемых результатов, а какие ведут в ложном направлении и только распыляют ресурсы.

Но на чем может основываться стратегия в период быстрых изменений и полной неопределенности, а именно в таких условиях оказался мир на пороге XXI столетия? Есть ли какие-то представления, на которых может строиться стратегия организации вообще и коммерческого предприятия в частности? Есть ли какая-то опора?

Да, есть пять явлений, которые можно считать полностью соответствующими действительности. Однако они категорически не вписываются в рамки стратегий почти всех современных организаций. Прежде всего, они, по своей сути, не имеют отношения к экономике; они относятся скорее к социальной и политической сфере.

Вот эти новые реалии.

1. Резкое снижение рождаемости в развитых странах.
2. Изменения в распределении располагаемого дохода.
3. Изменение определения эффективности.
4. Глобализация конкуренции.
5. Растущее несоответствие между экономической глобализацией и политической разобщенностью.

**I. РЕЗКОЕ СНИЖЕНИЕ РОЖДАЕМОСТИ.** Самая характерная черта нашего времени - хотя бы в силу абсолютной беспрецедентности в мировой истории - это резкое снижение рождаемости в развитых странах. В Западной и Центральной Европе и в Японии коэффициент рождаемости давно уже упал ниже предела, необходимого для простого воспроизводства населения, точнее ниже 2,1 ребенка на одну женщину детородного возраста. В некоторых богатейших регионах Италии, например в Болонье, коэффициент рождаемости в 1999 году снизился до 0,8; в Японии он составил 1,3. Можно сказать, что Япония и вся Южная Европа (Португалия, Испания, Южная Франция, Италия, Греция) движутся напрямик к общенациональному самоубийству, которое должно наступить где-то в конце XXI века. К тому времени население, скажем, Италии, которое составляет сегодня 60 миллионов человек, может снизиться до 20-22 миллионов; население Японии, составляющее сегодня 125 миллионов, упадет до 50-55 миллионов. Да и в Западной и Северной Европе коэффициент рождаемости составляет сегодня 1,5 и меньше.

В США коэффициент рождаемости тоже не превышает показатель 2; более того, он устойчиво снижается. Добавьте к этому то, что сегодняшней не слишком низкий коэффициент достигается за счет большого числа недавних иммигрантов, которые пока

что, будучи американцами в первом поколении, по инерции поддерживают высокий уровень рождаемости, свойственный их родным странам, например Мексике.

В Японии и в Южной Европе численность населения достигла своего максимума, как и в Германии. В США она еще будет расти в ближайшие 20-25 лет, правда, после 2015 года большинство населения уже составят люди в возрасте 55 лет и старше.

Но важна даже не численность населения сама по себе, а соотношение людей разных возрастов в рамках популяции. К 2080 году среди примерно 20 миллионов итальянцев будет очень мало людей в возрасте до 15 лет, зато очень много - как минимум одна треть - тех, кому за 70. В Японии соотношение между молодежью и людьми традиционного пенсионного возраста будет примерно таким же, если не хуже. В США количество молодежи уже сегодня увеличивается медленнее, чем количество пожилых людей, переваливших за пенсионный возраст. И все же примерно до 2015 года численные показатели количества молодых людей в США будут увеличиваться. Правда, в последующие годы они станут снижаться, причем очень быстро.

Уровень рождаемости может измениться, и довольно стремительно, - это доказывает опыт США после Второй мировой войны. Но даже если уровень рождаемости в развитых странах резко повысится, пройдет не меньше 20 лет, пока новорожденные достигнут трудоспособного возраста. Нет ничего - за исключением беспрецедентно массовой иммиграции, - что могло бы предотвратить сильнейшую нехватку рабочей силы традиционного трудоспособного возраста (точнее, возраста ниже 60-65 лет) в развитых странах. В США эта нехватка станет остро ощущаться приблизительно после 2015 года, а в большинстве развитых стран - и того раньше.

История не знает подобных прецедентов. В некоторых регионах Римской империи между 200 и 250 годами от Р.Х. наблюдалось снижение рождаемости, но точных цифр у нас, разумеется, нет. Кроме того, в истории не было случая, чтобы количество пожилых людей, достигших традиционного пенсионного возраста, превышало численность молодых людей, а именно такую картину наблюдаем мы сегодня в некоторых странах Европы; именно к этому неизбежно придут все развитые страны еще до середины XXI века.

На протяжении как минимум двух столетий все институты современного общества и, в особенности, все коммерческие учреждения исходили в своей деятельности из представления о том, что численность населения стабильно растет. На Западе рост населения начался в XV столетии. А начиная с XVIII века население стало расти очень быстро - вплоть до периода, последовавшего за окончанием Второй мировой войны. Рост численности населения в Японии начался примерно в XVII столетии - после окончания периода гражданских войн. В начале XIX века он ускорился, и повышение уровня рождаемости продолжалось также до окончания Второй мировой войны. Но сегодня стратегии всех общественных институтов в развитых странах должны основываться на совершенно ином представлении: численность населения - и в особенности молодого - снижается.

В старении населения - демографическом феномене, которому столько внимания уделяют сегодня экономисты, политики и общественность развитых стран, - нет ничего нового. В развитых странах, начиная с XVIII и в особенности XIX века, наблюдается устойчивый рост продолжительности жизни. Темпы роста продолжительности жизни на протяжении последних 50 лет ненамного превышают темпы роста, зафиксированные на протяжении предыдущих 150 лет. И поэтому мы знаем, как справиться с этой проблемой. Безусловно,

решение это трудное, болезненное, спорное и чрезвычайно непопулярное. Заключается оно в том, чтобы в ближайшие 20-30 лет увеличить пенсионный возраст примерно до 79 лет в большинстве развитых стран. Именно возраст 79 лет с точки зрения продолжительности жизни и состояния здоровья соответствует сегодня возрасту 65 лет, который в 1936 году был признан пенсионным, когда США, последней из стран западного мира, приняла общенациональный план пенсионного обеспечения (в рамках программы социального обеспечения).

Аналогичным образом, нет ничего особенно нового в росте населения в странах так называемого третьего мира. Этот процесс соответствует росту населения в развитых странах, который наблюдался сто лет назад; рост населения в странах третьего мира ненамного превышает тогдашний рост населения в современных развитых странах. К тому же увеличение численности населения в странах третьего мира замедляется столь быстро, что можно со всей определенностью предсказать, что население третьего мира - за исключением, пожалуй, Индии, стабилизируется прежде, чем достигнет критической цифры. Известно, что продовольствия и сырья вполне достаточно, и кризиса в этой области не будет. Другое дело, что сегодня существуют огромные проблемы, связанные с загрязнением воды и воздуха; человеческая деятельность должна быть отрегулирована таким образом, чтобы не ухудшать состояние окружающей среды. Но это не такая новая проблема, какой ее считает общественность. В некоторых регионах Западной Европы (например, в Рурской области в Германии) экологическая проблема возникла еще в начале XX века и тогда же была решена, причем весьма удовлетворительно.

Единственное, что действительно беспрецедентно, так это, повторим, резкое падение рождаемости в развитых странах.

Некоторые из последствий этого процесса очевидны.

1. В ближайшие 20-30 лет демографическая ситуация в развитых странах будет определять политическую. И политика будет очень нестабильной. Ни одна из стран не готова к проблемам, к которым приведет снижение численности населения. Об этом можно судить по тому, что ни в одной стране мира нет политических партий или движений, которые целью своей деятельности поставили бы решение проблем, связанных с демографическим кризисом. Действительно, повышение пенсионного возраста - это "правый" лозунг или "левый"? Поощрение пожилых людей в их стремлении продолжать работу после достижения пенсионного возраста, освобождая от налогов весь получаемый ими доход, - это "прогрессивная" политика или "реакционная", "либеральная" или "консервативная"? Не менее сложным - возможно, даже более сложным, - будет политический аспект иммиграции. Снижение численности населения в развитых и богатых странах сопровождается ростом населения в соседних бедных странах третьего мира. Для США в роли стран третьего мира выступают страны Центральной Америки и Карибского бассейна, для Южной Европы "третий мир" - это Северная Африка, для Германии - Россия, для Японии - Филиппины, Индонезия и материковые государства Юго-Восточной Азии. Пытаться преодолеть иммиграцию оттуда - все равно что пытаться преодолеть земное притяжение. Нет более острого политического вопроса, нежели масштабная иммиграция, особенно из стран с иной культурой и религией. Наибольшей остроты проблема иммиграции достигнет, пожалуй, в Японии, частью по причине самого низкого пенсионного возраста, частью из-за негибкости рынка труда, частью из-за того, что Япония никогда прежде - по крайней мере, на протяжении исторического периода, оставившего после себя письменные свидетельства, - не допускала иммиграции, ни в каком виде. И наоборот, наименее острой проблема иммиграции будет в США, потому что, во-первых, США - это страна иммигрантов, а во-вторых, рынок труда в США отличается очень высокой гибкостью. Но даже в США новые демографические тенденции

могут создать непредвиденные политические эмоции и вызвать абсолютно новые и непредсказуемые политические перемены.

2. На протяжении ближайших 20-30 лет ни одна из развитых стран - по причинам, изложенным выше, - не будет иметь сильного правительства и стабильной политики. Скорее всего, нормой станет политическая нестабильность.

3. Понятие "пенсия" приобретет два разных смысла. Вполне вероятно, что тенденция "раннего выхода на пенсию" сохранится. Но выход на пенсию не будет означать, что пенсионер прекращает трудиться. Это будет означать, что пенсионер больше не обязан работать полный рабочий день и целый рабочий год, как обычный служащий; пенсионер получит право работать лишь несколько месяцев в году. Трудовые отношения - традиционно наиболее косные и формализованные, - скорее всего, приобретут новые формы и станут более гибкими, по крайней мере, по отношению к пожилым работникам. (Это обсуждается также в главах 1 и 6.) Изменение трудовых отношений станет особенно актуальным после того, как большинство пожилых сотрудников составят не работники физического труда, а люди, которые никогда не зарабатывали на жизнь физическим трудом, и особенно высокообразованные работники умственного труда. В США это произойдет примерно в 2010 году, когда дети, родившиеся в период "бэби-бума" (начавшегося в 1948 году), достигнут традиционного пенсионного возраста. Дело в том, что "бэби-бумеры" - первая в истории группа населения, представители которой в основной своей массе выбрали не физический, а интеллектуальный труд. По этой же причине они стали первой в истории группой населения, которая за 30-40 лет полноценного труда не утратила здоровья на тяжелой физической работе; в большинстве своем они вполне могут трудиться и дальше - их физическое и умственное состояние позволяет это.

Поэтому кардинальные нововведения в организации работы и вопросах занятости особенно необходимы в Европе и Японии. В США пока еще достаточно молодежи, так что радикальные изменения можно отложить до приблизительно 2010 года. И все же с большой вероятностью можно предсказать, что новые трудовые отношения появятся сначала именно в США, причем по уже упоминавшимся причинам: наиболее гибкий и наименее ограниченный рынок труда в сочетании с устойчивой традицией эксперимента как у работодателей, так и у работников.

Поэтому организации США, использующие наемный труд, - и отнюдь не одни только коммерческие предприятия, - должны как можно скорее приступить к внедрению новых трудовых отношений, при которых активная роль отводится пожилым работникам и, в особенности, пожилым работникам умственного труда. Организация, которая первой преуспеет в привлечении и удержании специалистов, перешагнувших традиционный пенсионный возраст, и которая сумеет добиться от них максимальной производительности, получит невероятное конкурентное преимущество. Так или иначе, сегодня стратегия любой организации должна базироваться на целом ряде новых представлений: в частности, что через 20-30 лет большой и к тому же постоянно увеличивающийся объем работ - включая исполнение жизненно важных для организации функций - будет выполняться сотрудниками, возраст которых превысит традиционный пенсионный; что эти сотрудники не будут ни "начальниками", ни "подчиненными", - просто не будут иметь никакого ранга; что эти сотрудники, прежде всего, вообще не будут "работниками" в привычном смысле этого слова и не будут работать полный рабочий день, как обычные служащие, которые ежедневно ходят на работу. 4. Конечный вывод состоит в том, что во всех развитых странах необходимо как можно скорее повысить производительность труда работников, как работающих полный рабочий день, так и занятых частично, и в особенности производительность работников умственного труда

(более подробно об этом - в главе 5). В противном случае страна - и все ее организации - утратит свой потенциал и станет беднеть.

Какие же выводы из всего вышесказанного могут сделать для себя отдельные компании в развитых странах?

Для начала попробуем ответить на такой вопрос: будет ли устойчивый рост числа пожилых людей и дальше создавать новые маркетинговые возможности и как долго? Во всех развитых странах пожилые люди представляют собой наиболее процветающую часть общества, причем их доход после выхода на пенсию почти всегда значительно выше, чем в предпенсионный период. Число пожилых людей будет расти. А их доход? Останется он столь же высоким или снизится? И будут ли пенсионеры тратить деньги так же охотно, как сегодня? И наконец, самый важный вопрос: будут ли они дальше хотеть оставаться "молодыми" и соответствующим образом распределять свои расходы? Ответы на эти вопросы в значительной степени формируют потребительский рынок развитых стран и вместе с ним - всю экономику.

Что означает для экономики в целом и отдельно взятых компаний сокращение численности молодых людей и особенно молодежи в возрасте до 18 лет, т.е. детей, подростков и юношества? Представляет ли собой этот процесс исключительно угрозу? Или он может в равной степени создать новые возможности для определенных отраслей? Уменьшение количества детей в семьях можно рассматривать как исключительно благоприятную возможность для высшей школы - практически во всех странах. Правда, до настоящего времени Япония остается единственной страной, в которой понимают, что важнейшим элементом, обеспечивающим рост производительности труда в масштабах всей страны, является образование, начинающееся с самого юного возраста. Поэтому в этой стране учитель начальной школы играет действительно важную роль в становлении образовательного процесса, а государство обеспечивает ему соответствующие подготовку, отношение со стороны общества и оплату труда.

Для компаний, которые специализируются на производстве товаров для маленьких детей, резкое падение рождаемости также открывает новые маркетинговые возможности. Понятно, что чем меньше детей в семье, тем дороже - в любом смысле - каждый ребенок и тем больше денег тратят на него родители.

Это можно наблюдать на примере страны, которая рассматривает снижение рождаемости в качестве государственной задачи первостепенной важности. Речь идет о Китае. Китайская политика, ограничивающая число детей в семье одним ребенком, уже дала свои результаты в крупных городах, где большинство семей имеют по одному ребенку. Несмотря на бедность, эти семьи тратят на единственное чадо гораздо больше средств, чем тратили бы на троих-четверых. Сходную ситуацию можно наблюдать в Германии, да и в Италии. Даже в США в семьях среднего класса, где традиционно высокая рождаемость уже значительно снизилась, на одного-двоих детей тратится гораздо больше денег. Компания Mattel, выпускающая дорогие куклы Барби, вовремя поняла это, и именно этим объясняется ее успех на рынке. Снижение рождаемости несет с собой также гигантские политические и социальные последствия, о которых мы пока не имеем никакого представления. Но этот процесс неизбежно скажется на экономике и бизнесе - некоторые аспекты влияния сегодня уже изучаются, и кое-какие результаты исследований даже применяются на практике. Кроме того, любой вид подготовки сегодняшних ресурсов к возможностям, которые могут открыться в будущем, - а именно это, позволю себе напомнить, и называется стратегией, - должен начинаться с демографии, а точнее с рассмотрения проблемы падения рождаемости в развитых странах. Из всех современных процессов этот наиболее заметен, непредсказуем и абсолютно беспрецедентен.

II. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДОХОДА. Распределение располагаемого дохода меняется так же кардинально, как и структура населения, но мало кто на это обращает внимание. А между тем изменение в распределении располагаемого дохода, вероятно, - и даже, пожалуй, наверняка, - будет играть в первом десятилетии XXI века не менее важную роль, чем изменения в демографической ситуации.

Коммерческие структуры и промышленность много внимания уделяют сегодня своему положению на рынке. Они постоянно отслеживают объемы продаж своих товаров и всегда могут сказать, увеличивается сбыт или уменьшается.

Любой руководитель точно знает, находится его компания на подъеме или на спаде. Но практически ни одной из компаний не известен по-настоящему важный показатель, а именно - какую долю своего располагаемого дохода покупатели (будь то другие компании, государственные учреждения или конечный потребитель) тратят на товары и услуги данной компании. И уж тем более ни одна из компаний не знает, растет эта доля или уменьшается.

Доля располагаемого дохода - это фундамент всей экономической информации. Во-первых, из всей информации, необходимой бизнесу (подробности - в главе 4), именно эту проще всего получить. Эта информация - самая надежная база для разработки стратегии. Ибо, как правило, тенденции в распределении располагаемого дохода по определенным категориям товаров или услуг, однажды установившись, сохраняются в течение длительного времени. Они могут оставаться неизменными на протяжении целых экономических циклов.

Поэтому организация просто обязана знать о тенденциях в распределении располагаемого дохода. Это, пожалуй, самая важная тенденция из всех, которые необходимо учитывать в деятельности организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. Не менее существенны изменения внутри тенденции, например, переход потребителей от одного вида товара или услуги к другому в рамках одной товарной категории.

В первые десятилетия XXI века будут наблюдаться два явления - изменение в тенденции распределения располагаемого дохода и изменения в рамках этой тенденции. Но ни руководители компаний, ни экономисты не уделяют должного внимания распределению располагаемого дохода потребителей. Более того, мало кто вообще подозревает о наличии подобной информации.

Почти все экономисты и огромное большинство руководителей компаний считают, например, что гигантский экономический рост, наблюдавшийся в XX веке, был вызван экономическими факторами. А это не так. Наоборот, в развитых странах доля располагаемого дохода, направляемого на удовлетворение потребностей в экономической сфере, на протяжении всего столетия снижалась. В XX веке устойчивый рост наблюдался в четырех секторах: правительственные расходы, здравоохранение, образование, досуг.

В последней сфере наблюдалось такое стремительное увеличение производительности и объемов выпускаемой продукции, что оно вполне сопоставимо с тремя прочими вместе взятыми.

В 1900 году огромное большинство трудящихся в развитых странах работали больше 60 часов в неделю 51 неделю в год (с одним восьмидневным отпуском в год) при шестидневной рабочей неделе. К концу века большинство трудящихся работает меньше 40 часов в неделю (в Германии - 34-35 часов), не больше 47 недель в год (в США) при



пятидневной рабочей неделе (с отпуском в 12 дней). Количество рабочего времени сократилось с 3000 часов в год до менее чем 1500 часов (в Германии) или до 1850 часов в год в самой "трудолюбивой" из развитых стран - США.

Изо всех четырех секторов роста XX века наибольшее влияние на распределение располагаемого дохода оказало правительство. Не потому, что это главный покупатель или потребитель товаров и услуг, скорее наоборот: за исключением военного времени даже самое большое правительство в развитых странах представляет собой довольно скромного потребителя. Но главную экономическую функцию правительства развитой страны составляет перераспределение 30-50% национального дохода страны. Следовательно, ничто иное не оказывает такого серьезного влияния на распределение долей национального дохода, как изменения в государственной политике.

Три остальных сектора роста - здравоохранение, образование, досуг - сами являются крупнейшими потребителями товаров и услуг, другими словами, материальных благ. Но ни один из них не обеспечивает материального (в смысле "экономического") удовлетворения.

Все этих четыре сектора не подчиняются правилам "свободного рынка" и экономическим законам спроса и предложения, не отличаются высокой ценовой чувствительностью, не подходят под стандартные экономические модели, а их поведение не соответствует экономическим теориям.

И, тем не менее, они составляют больше половины экономики развитых стран, даже самых "капиталистических".

Поэтому при разработке стратегии необходимо в первую очередь учитывать изменение тенденций в этих четырех секторах, потому что все четыре сектора почти наверняка претерпят серьезные изменения в ближайшие же десятилетия.

Можно ожидать, что традиционная функция правительства - сбор и перераспределение национального дохода - начнет ослабевать (хотя имеющиеся на данный момент факты не подтверждают этих ожиданий, по крайней мере в США и Великобритании). Правда, во всех развитых странах правительства, несмотря на всю "приватизацию", быстро осваивают новый и очень мощный инструмент влияния (чтобы не сказать контроля) на распределение располагаемого дохода. Я говорю о новых регулятивных нормах, с помощью которых контролируются и выделяются экономические ресурсы для новых целей, например, на охрану окружающей среды. Поэтому при формулировании политики организация должна рассматривать действия правительства как первый фактор влияния на свою стратегию и стратегию всей индустрии.

Досуг относится скорее к "зрелым" отраслям, и можно ожидать сокращения производства товаров в этой области. В развитых странах процесс сокращения рабочей недели, похоже, исчерпал себя. Более того, налицо все признаки того, что количество рабочих часов в неделю скоро снова станет расти, особенно в США и Великобритании. Рынок досуга, вслед за рынком вооружения, самым быстрорастущим в XX веке, уже демонстрирует признаки сокращения: стремительно растет конкуренция за время потребителя, которым на рынке досуга выражается "покупательская способность"; резко снизился размер прибыли; практически исчезла дифференциация товаров (например, потребителю сегодня все равно, где смотреть фильм - в кинотеатре или у себя дома по видеомagneтoфону).

И здравоохранение, и образование будут оставаться крупнейшими "секторами роста" - демографическая ситуация служит гарантией этого. Но внутри обоих этих секторов

произойдут существенные изменения. Например, в образовании, как уже говорилось, вместо обучения молодежи все шире будет распространяться непрерывное обучение специалистов, уже получивших высшее образование. Что же касается здравоохранения, то здесь (во всех развитых странах) ожидающие нас перемены, возможно, будут даже более радикальными, чем мы можем себе представить, и произойдут гораздо раньше.

Как все эти процессы в секторах роста XX столетия повлияют на формулирование стратегий XXI века, на основании которых будут работать вся индустрия и отдельные организации, будь то коммерческое предприятие, университет, больница или церковь?

Ответ на этот вопрос требует в первую очередь определения стадии, на которой находится данная отрасль - является ли она "растущей", "зрелой" или "угасающей". Растущая отрасль - это та, в которой спрос на продукцию (товары либо услуги) растет быстрее, чем национальный доход и/или численность населения. Отрасль, в которой спрос на ее товары или услуги растет с той же скоростью, что и национальный доход и/или численность населения, считается "зрелой".

Наконец, отрасль, в которой спрос на товары или услуги растет медленнее, чем национальный доход и/или численность населения, является "угасающей", даже если абсолютные показатели ее продаж стабильно увеличиваются. Мировое производство легковых автомобилей, например, в течение последних 30-40 лет находится в состоянии угасания. Растущей эта отрасль была до 1960 года - даже, пожалуй, до 1970. Сегодня Европа и Япония стали полностью моторизованными. Общий объем продаж легковых автомобилей во всем мире продолжает увеличиваться, пусть и медленно. Но рост этот намного отстает от роста как национального дохода, так и численности населения.

Аналогичным образом, со времен Первой мировой войны - возможно, даже с 1900 года, - доля располагаемого дохода в развитых странах (а вместе с тем и во всей мировой экономике), расходуемая на разного рода потребительские товары, медленно снижалась со скоростью в полпроцента ежегодно, за исключением военных лет. Это происходило и с продовольственными товарами, и с сырьем для промышленных предприятий. Это означает, что с 1900 года цены на все потребительские товары имеют устойчивую тенденцию снижаться каждый год. И эта тенденция сохраняется.

Впрочем, зрелые и угасающие отрасли могут возродиться и снова стать растущими.

Это может случиться с отраслями, которые производят средства транспортировки, например, локомотивы или оборудование для строительства железных дорог. В развитых странах существующая транспортная инфраструктура уже не в состоянии удовлетворить имеющийся спрос. В развивающихся странах и странах третьего мира состояние транспортных магистралей на десятки лет отстает от сегодняшних требований экономики и не соответствует количеству населения. Самый яркий пример в этой области - Китай. Может ли такое положение дел породить новый транспортный бум, аналогичный тому, который дал толчок экономическому росту в середине XIX века? Пока говорить об этом рано, однако тенденция налицо.

Ибо, повторяюсь, мало найдется таких же важных для выработки стратегии явлений, представляющих как угрозу, так и возможности, каким выступает изменение тенденции в распределении располагаемого дохода. Для некоторых отраслей оно будет означать настоящий переворот.

**СОВРЕМЕННЫЕ РАСТУЩИЕ ОТРАСЛИ.** Какие же из современных отраслей можно назвать растущими и что мы о них знаем?

Самой быстро растущей во всем мире и наиболее процветающей отраслью последней трети XX века является индустрия информации. То же самое можно сказать и об индустрии финансовых услуг - правда, речь идет о принципиально новых финансовых услугах. Я имею в виду предоставление состоятельному и стареющему сектору населения развитых стран индивидуальных финансовых услуг, которые помогают гарантировать высокий и стабильный доход после выхода на пенсию. Причиной возникновения этих финансовых услуг послужили изменения в демографической ситуации, о которых шла речь выше в этой главе. В развитых странах представители разбогатевшего среднего класса, в особенности те из них, которым не пришлось зарабатывать себе на жизнь физическим трудом и которые работают в сфере услуг или заняты интеллектуальным трудом, по достижении возраста 45-50 лет осознают, что существующий уровень пенсионного обеспечения вряд ли устроит их, когда настанет пора расстаться с работой. Поэтому в этом возрасте будущие пенсионеры начинают искать возможности инвестировать свои средства таким образом, чтобы обеспечить себе финансовое благополучие на 30 лет вперед.

Новая растущая отрасль, индустрия финансовых услуг, существенно отличается от традиционной финансовой индустрии, выступающей в роли "корпоративного банкира", каковым являются, например, J.P.Morgan, Citibank или Goldman Sachs. Новые инвесторы (будущие пенсионеры) больше всего озабочены не тем, чтобы "делать деньги" или совершать "выгодные сделки". Их главная задача - сохранить те небольшие сбережения, которыми они располагают, с тем, чтобы получить гарантированный доход после выхода на пенсию. Новые финансовые институты, которые это поняли - фонды взаимного страхования, пенсионные фонды и несколько (большой частью новых) брокерских компаний, - постоянно улучшают свое положение. Сначала они появились в США, затем в Великобритании, а в последнее время они распространились и в континентальной Европе и Японии. Однако большинство традиционных финансовых гигантов не понимает, что изменилось само понятие "финансовых услуг". Единственное, что они видят, это что в развитых странах на "финансовые услуги" теперь уходит большая - несравненно большая - доля располагаемого дохода. Поэтому они спешат расширить свой набор традиционных "корпоративных" услуг. При этом доля их обычных финансовых услуг - корпоративные ссуды или публичное предложение корпоративных ценных бумаг - не растет, а уменьшается, причем очень быстро. Дело в том, что эти услуги предлагаются, в первую очередь, на рынке крупных компаний. Но на протяжении последних 20 лет сектором роста во всех развитых странах, даже в Японии, стал бизнес средних размеров, а доля компаний-гигантов постоянно уменьшается. Компании же среднего размера, как правило, не входят в число потребителей традиционных "корпоративных" финансовых услуг.

Неудивительно, что традиционные финансовые гиганты чрезвычайно активно открывают сегодня свои филиалы во всех странах мира. По мере того как их традиционный корпоративный бизнес становится все менее прибыльным (частью из-за того, что сфера его применения постоянно сокращается, частью по причине ужесточения конкуренции за куски уменьшающегося "пирога", в результате чего размер прибыли снижается до крайнего предела) корпоративные банки-гиганты - американские, британские, японские, немецкие, французские, швейцарские - прибегают к "торговле за свой счет", т.е. к откровенной спекуляции, чтобы поддерживать свои чрезмерные накладные расходы. Однако, как известно из истории финансовых учреждений (начиная с деятельности семейства Медичи в Европе в XV веке), это всегда заканчивается одним и тем же - катастрофическими потерями. И именно эти потери, обусловленные неправильным представлением об индустрии финансовых услуг как о растущей отрасли, в значительной

степени спровоцировали финансовый кризис, который начался в середине 90-х годов в Азии и угрожает захватить всю мировую экономику.

Несмотря на кризис, тенденция развития нового вида "розничных финансовых услуг" и увеличения числа новых инвесторов (будущих пенсионеров) будет, по-видимому, усиливаться и дальше. Во всяком случае, эта тенденция будет усиливаться до тех пор, пока развитые страны не адаптируют свои системы пенсионного обеспечения к новым демографическим реалиям, о которых я подробно говорил в начале главы. . А вот еще один пример - и еще один урок.

Всем известно, что крупнейшей из растущих отраслей является та, которую мы называем "информационной"; правильнее ее было бы называть "окном в Мир". Во всех развитых странах - и даже в совершенно неразвитых странах третьего мира - темпы роста этой отрасли гораздо выше, чем темпы роста национального дохода или численности населения. Когда мы говорим "информация", на ум приходят такие слова, как "электроника" и "компьютер". А между тем количество обычных печатных книг, издаваемых и продаваемых во всех развитых странах, на протяжении последних 30-40 лет увеличивается так же быстро, как и объемы продаж новой электронной техники (более подробно об этом речь пойдет в главе 4). Возможно, ведущие издательские компании мира растут не так быстро, как лидеры в производстве электроники вроде Intel или Microsoft в США или SAP в Германии, но все же быстрее, чем вся электронно-информационная отрасль в целом, и, безусловно, приносят более высокую прибыль. Обратите внимание: США стали самым крупным и быстро развивающимся рынком печатной продукции (книг), но ни один из американских книгоиздателей этого не заметил. В результате многие американские книгоиздательские компании перешли в руки неамериканцев (в числе крупнейших можно назвать Bertelsmann, Holtzbrinck и Murdoch). Эти компании уже доминируют на книжном рынке во всем мире и завоевывают рынки Японии и Европы столь же быстро, как и рынок США (даже в Китае, например, появились клубы книг издательства Bertelsmann).

Менеджмент индустрии, как в коммерческой, так и в некоммерческой сферах, должен быть различным в зависимости от стадии, на которой находится данная отрасль, т.е. от того, является ли она растущей, зрелой или угасающей. Менеджмент растущей индустрии, которая может рассчитывать на спрос на свои товары или услуги и развивается быстрее, чем экономика или численность населения, должен быть ориентирован на будущее. Руководству следует вести активную инновационную деятельность и смело идти на риск. Менеджмент зрелой индустрии должен быть нацелен на завоевание ведущих позиций в нескольких (возможно, двух-трех) ключевых сферах и в особенности в сферах, где спрос можно удовлетворить по значительно более низкой цене за счет внедрения передовых технологий или достижения более высокого качества. Руководство должно быть максимально гибким и мобильным (под мобильностью в данном случае понимается способность к быстрому изменению). Зрелые индустрии переходят сегодня с одних способов удовлетворения потребностей на другие. Поэтому менеджмент в зрелой индустрии должен осуществляться с помощью союзов, разных видов партнерства и совместных предприятий, позволяющих быстро адаптироваться к изменению форм удовлетворения потребностей.

Один из примеров зрелой индустрии - фармацевтическая промышленность. Начиная с изобретения лекарственных сульфамидных препаратов и антибиотиков перед началом Второй мировой войны и до недавних времен это была крупнейшая из растущих индустрий. В 90-х годах она перешла в стадию зрелости. Это означает, что в скором будущем произойдет, вероятно, быстрый и кардинальный переход к новым способам удовлетворения старых потребностей, например от химических препаратов к

медицинским технологиям, использующим достижения генетики, молекулярной биологии и медицинской электроники, или даже к методам "альтернативной медицины". В угасающей индустрии менеджмент должен осуществляться, прежде всего, на основании постоянного, систематического и целенаправленного снижения издержек производства при непрерывном улучшении качества товаров и обслуживания. Другими словами, менеджмент нужно ориентировать на укрепление положения компании в отрасли, а не на рост объемов производства, которого можно достигнуть разве что за счет снижения объемов производства конкурирующими компаниями. Ибо чем ближе угасающая индустрия к своему закату, тем труднее достичь сколько-нибудь значительной дифференциации товаров. Продукция в угасающей индустрии имеет тенденцию превращаться в "товары широкого потребления", как это происходит на наших глазах с легковыми автомобилями (за исключением - пока что - нескольких моделей повышенной комфортности).

В заключение надо сказать, что учреждения, коммерческие и некоммерческие, должны научиться базировать свою стратегию на знании тенденций распределения располагаемого дохода, они должны научиться приспосабливаться к этим тенденциям; в первую очередь это касается любых изменений в распределении доходов. Здесь необходима количественная информация и качественный анализ.

III. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА. Джеймс Харрингтон (1611-1677), отец английской политической философии, из которой вышли Джон Локк (1632-1704), Дэвид Юм (1711-1776) и Эдмунд Бэрк (1729-1797), а также авторы сборника статей "Федералист", в своей книге "Республика Океания" утверждал, что "власть следует за собственностью". Он доказывал, что стремление английских сквайров получить часть собственности, которой прежде владела исключительно аристократия, послужило причиной Английской революции в 40-х годах XV века, свержения абсолютистского правительства и замены его парламентской системой новых собственников - мелкопоместных дворян.

На протяжении последних 50 лет из-за изменений в демографической ситуации во всех развитых странах происходило перераспределение собственности. Теперь мы наблюдаем результат этого процесса в виде перераспределения власти.

Два явления - возникновение многочисленного (и, безусловно, богатого) класса работников интеллектуального труда и увеличение продолжительности жизни - привели к возникновению таких институтов, как пенсионные фонды и фонды взаимного страхования. Сегодня именно они стали в современном развитом обществе законными "владельцами" ключевого вида собственности - корпораций, находящихся в общественном владении.

Этот процесс начался в США (впервые он был описан в моей книге *The Unseen Revolution*, вышедшей в 1975 году и переизданной в 1993 году под названием *The Pension Fund Revolution*). В результате получилось так, что в США учреждения, представляющие будущих пенсионеров, владеют сегодня 40% всех американских зарегистрированных корпораций и более чем 60% крупных корпораций. Примерно такая же картина наблюдается в Великобритании. Будущие пенсионеры постепенно "прибирают к рукам" корпорации и во всех остальных развитых странах - Германии, Франции, Японии и т.д. При таком изменении владения собственностью неизбежны и изменения во власти.

Именно эта концепция лежит в основе ведущихся ныне в США дебатов об управлении корпорациями, которые сводятся в основном к спору относительно того, в чьих интересах должна осуществляться деятельность компаний. Эта концепция объясняет резкий сдвиг к

доминированию "интересов вкладчиков". Аналогичные дискуссии начинаются и во "всех других развитых странах.

До сих пор нет ни одной страны, которая исходила бы из представления о том, что бизнес, в особенности крупный, должен работать главным образом - и даже исключительно - на индивидуальных вкладчиков. В США с 1920 года доминировала, хотя и неявно, теория, которая утверждала, что предпринимательская деятельность должна осуществляться исходя из баланса интересов - потребителей, работников, вкладчиков и т.д., что на деле означало, что бизнес работает "сам на себя". В Великобритании наблюдалось примерно такое же положение. В Японии, Германии и странах Скандинавии деятельность крупных предприятий рассматривалась - и рассматривается сегодня - как направленная, в первую очередь, на создание и поддержание социальной гармонии. На деле это означает, что предприятия должны работать в интересах работников физического труда.

Эти традиционные взгляды сегодня полностью устарели. Но и нарождающаяся американская теория о том, что бизнес должен работать исключительно в сиюминутных интересах вкладчиков, тоже не слишком убедительна и безусловно требует пересмотра.

Будущее экономическое положение огромного количества людей, причем людей, которые со всеми на то основаниями рассчитывают прожить очень и очень долго, все сильнее зависит от их экономических инвестиций, т.е. от инвестирования доходов, которые они получают как собственники. Поэтому значение, придаваемое эффективности деятельности компаний как элементу, который приносит наибольшую прибыль вкладчикам, в будущем будет только возрастать. Сегодняшние доходы, будь то зарплата или рыночные цены акций, не так важны для вкладчиков. Их больше интересуют прибыль, которую они получают через 20-30 лет. В то же самое время (и об этом пойдет отдельный разговор в главе 5, посвященной производительности работников умственного труда) компании должны будут прилагать все усилия для удовлетворения интересов своих высокообразованных специалистов. Как минимум бизнесу придется научиться ставить интересы работников интеллектуального труда достаточно высоко, чтобы суметь привлечь и удержать этих столь необходимых компаниям специалистов; в компаниях также необходимо создавать такие условия, чтобы специалисты работали с максимальной эффективностью.

В целом можно сказать, что сегодня типичная немецкая или японская компания трудится ради работника физического труда. Но исходя из вышесказанного, можно также предположить, что работник физического труда будет постепенно терять свое значение для компании - и одновременно с этим будет снижаться традиционное значение "социальной гармонии" как цели деятельности коммерческого предприятия, в особенности крупного.

Поэтому сегодняшние дебаты относительно управления корпорациями - не более чем пробный камень. Мы должны по-новому определить "эффективность" данного предприятия, в особенности крупного и находящегося в общественной собственности. Нам предстоит научиться уравнивать ближайшие задачи, а именно это имеется в виду, когда речь идет о "повышении биржевой стоимости акции", с долгосрочными целями выживания и процветания предприятия. Ведь мы имеем дело с совершенно новым явлением - новым даже с чисто финансовой точки зрения: необходимостью для предприятия выжить на протяжении ближайших 30-40 лет, другими словами, до того времени, когда нынешние инвесторы достигнут пенсионного возраста. Это прекрасная цель, но пока достаточно утопическая. Средняя продолжительность жизни коммерческого предприятия, по крайней мере периода ее процветания, в прежние годы никогда не

превышала 30 лет. Поэтому нам предстоит выработать новые концепции "эффективности" и "производительности" предприятия, научиться измерять эти показатели и т.д. Но в то же время эффективность и производительность не должны выражаться в финансовых показателях, иначе они не будут иметь смысла для работников умственного труда и не получат их поддержки. А эффективность в "нефинансовом" смысле этого слова - это потребительская ценность.

Следовательно, все организации должны решить, что означает для них эффективность и производительность. Определение этих понятий должно быть очевидным и простым. Пока таких определений нет. А между тем стратегия в будущем будет базироваться именно на новом определении производительности.

**IV. ГЛОБАЛЬНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ.** Глобальная конкуренция должна стать стратегической целью всех учреждений. Ни одно учреждение, будь то коммерческое предприятие, университет или больница, не может рассчитывать на выживание, не говоря уже об успехе, если не будет соответствовать стандартам, которые устанавливают лидеры индустрии, в какой части мира они бы ни находились.

Вывод один: невозможно дальше строить предпринимательскую деятельность и экономическое развитие страны на использовании дешевого труда. Как бы мало компании ни тратили на зарплату своему персоналу, они - за исключением самых маленьких и самых бедных, например местных ресторанов, - вряд ли смогут выжить (не говоря уже о процветании), если не достигнут в ближайшее время уровня производительности лидеров индустрии, в какой части света те ни находились бы. Особенно это касается промышленности. Ибо в большинстве промышленных отраслей развитого мира затраты на оплату ручного труда постоянно снижаются, достигнув уже уровня одной восьмой себестоимости товара (а то и меньше). Низкая производительность труда угрожает существованию компании. А низкие затраты на рабочую силу уже не обеспечивают ценового преимущества, компенсирующего низкую производительность труда. Это также означает (и об этом тоже говорилось в главе 1), что модель экономического развития XX века - модель, впервые предложенная в Японии в 1955 году и впоследствии успешно скопированная Южной Кореей и Таиландом, - больше не работает. Сегодня в развивающихся странах наблюдается избыточное количество молодых людей, пригодных только к неквалифицированному физическому труду. Однако уже сегодня эти страны должны строить свой экономический рост на лидерстве в области технологий (как это делали США и Германия во второй половине XIX века) и на высокой производительности труда. Причем производительность должна быть не просто высокой, т.е. не уступающей уровню производительности в странах, лидирующих в данной индустрии, но самой высокой; только в этом случае страна может со временем стать мировым лидером в тех или иных отраслях.

То же самое можно сказать и по поводу инженерно-технической деятельности, маркетинга, финансовой сферы, инновационной деятельности, т.е. обо всем менеджменте в целом. Производительность труда, если она не достигает высших мировых стандартов, тормозит развитие предприятия, даже при условии минимизации издержек производства и существенных правительственных субсидий. Политика протекционизма больше не защищает отечественных производителей, даже при установлении высоких таможенных пошлин и максимальном снижении квоты на импорт.

И тем не менее, в ближайшие несколько десятилетий мы, видимо, станем свидетелями настоящей волны

протекционизма во всех странах мира. Ибо первой реакцией на беспокойную среду бывает попытка выстроить стену, которая защитила бы собственный уютный садик от гуляющего повсюду холодного ветра. Но эти стены не смогут защитить организации - в особенности коммерческие, - если те не достигают уровня мировых стандартов. Эти стены только делают их более уязвимыми. Лучшим тому подтверждением служит пример Мексики, которая на протяжении 50 лет, начиная с 1929 года, вела целенаправленную политику создания такой внутренней экономики, которая не зависела бы от остального мира. Эта политика предполагала не только создание экономических барьеров, защищающих мексиканскую экономику от иностранных конкурентов, но и - в этом пример Мексики абсолютно уникален для XX века - практически запрещала мексиканским компаниям экспортировать свою продукцию. Эта попытка создать современную и при этом чисто мексиканскую экономику полностью провалилась. В результате зависимость Мексики от импорта как продовольственных, так и промышленных товаров постоянно возрастает. Ведь в конце концов страна была вынуждена открыть свой рынок для внешнего мира, поскольку оказалась просто не в состоянии платить за необходимые импортные товары. После этого выяснилось, что очень многие отрасли промышленности абсолютно не в состоянии выжить в новых условиях. Точно так же и Япония пыталась защитить от иностранцев как можно большую часть своих компаний и отраслей, создав несколько чрезвычайно высококонкурентных индустрий, работающих на экспорт, а затем предоставляя этим индустриям субсидии на чрезвычайно выгодных условиях или вовсе даром. Такой подход обеспечивал компаниям громадное конкурентное преимущество. Эта политика также провалилась. Нынешний (1999 года) кризис в Японии в огромной степени обусловлен неудавшейся попыткой сделать многочисленные японские компании и индустрии (в особенности финансовые) конкурентоспособными на мировом рынке.

Итак, стратегия вынуждена считаться с новым принципом. Любая организация - и не только коммерческая - должна равняться на стандарты, достигнутые мировыми лидерами данной индустрии в любой стране мира.

**V. РАСТУЩЕЕ НЕСООТВЕТСТВИЕ МЕЖДУ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ И ПОЛИТИЧЕСКИМИ РЕАЛИЯМИ.** Последний фактор, который должен учитываться при выработке стратегии в период мировых структурных изменений и неопределенности, - это растущее несоответствие между экономическими и политическими реалиями.

Мировая экономика становится все более глобальной. Национальные границы становятся лишь препятствиями и создают дополнительные расходы. Как уже говорилось в главе 1, коммерческие предприятия, а равно и многие другие учреждения, больше не могут ограничивать масштабы своей деятельности национальной экономикой и национальными границами. Их масштабы должны соответствовать деятельности соответствующих отраслей и компаний во всем мире.

Но в то же время политические границы вовсе не собираются исчезать. Более того, весьма сомнительно, чтобы даже такие новые региональные экономические объединения, как Европейское экономическое сообщество, NAFTA (Североамериканское соглашение о свободной торговле, заключенное в 1994 году между США, Канадой и Мексикой) или Mercosur (в будущем - Общий рынок стран Южной Америки (Аргентины, Бразилии, Парагвая и Уругвая)), ослабили политические границы, не говоря уже об их полной отмене.

С 1918 года не прекращаются разговоры о "конце суверенитетов". Но пока не изобретено ничего, что могло бы заменить национальное правительство и национальный суверенитет



в политической сфере. Более того, начиная с 1914 года постоянно наблюдается тенденция к усилению раздробленности. Уходят в прошлое империи, которые политически объединяли огромные территории. Это произошло с Австро-Венгрией и Оттоманской империей, с Британской империей, Францией и Нидерландами, с Португалией и Бельгией, с царской и коммунистической Россией. Одновременно возрастает экономическая жизнеспособность мелких политических союзов, потому что деньги и информация становятся "транснациональными" (на деле это означает, что они просто не имеют никакой национальности). Начиная с 1950 года одно за другим появляются государства, каждое со своим правительством, вооруженными силами, дипломатической службой, налоговой и финансово-бюджетной политикой и т.д. Пока нет никаких признаков возникновения каких бы то ни было глобальных учреждений, даже в экономической сфере, - например, некоего Центрального банка, который взялся бы контролировать стихийные денежные потоки во всем мире, не говоря уже о глобальных учреждениях, которые координировали бы во всем мире налоговую и кредитно-денежную политику.

Даже в рамках транснациональных экономических сообществ национальная политика все еще берет верх над экономической рациональностью. Вот пример из деятельности ЕЭС: некая транснациональная компания не смогла (по политическим причинам) закрыть абсолютно убыточное предприятие в Бельгии и передать его заказы французскому предприятию, принадлежащему этой же компании и расположенному всего в тридцати милях от бельгийского завода, но на территории Франции.

На деле мы имеем дело с тремя взаимовлияющими факторами. Существует подлинно глобальная экономика, в которой свободно циркулируют деньги и информация. Есть региональные экономики, в рамках которых свободно циркулируют товары и где сведены к минимуму, хотя и не устранены полностью, все ограничения на перемещение услуг и рабочей силы. И налицо рост национальной и локальной обособленности, которая обусловлена экономически, но прежде всего - политически. Все три фактора быстро набирают вес. Так что у бизнеса - и у всех прочих учреждений, например университетов, - просто нет выбора. Приходится существовать и работать с учетом всех трех факторов одновременно.

Это та реальность, на базе которой должна формироваться стратегия. Но никто из менеджеров пока не знает, что эта реальность означает на деле. Весь менеджмент пока еще движется на ощупь.

Многие - пожалуй, даже большинство, - крупные многонациональные компании в сфере производства, финансов, страхового бизнеса превратились в единые "всемирные организации", для которых не существует национальных границ. Например, компании по финансовому обслуживанию предоставляют совершенно одинаковые услуги во всем мире, будь то Испания или Гонконг. Каждый вид деятельности полностью отделен от других видов деятельности той же компании в тех же Испании или Гонконге, например, обслуживание аренды от валютных операций. Но сегодня компании, одна за другой, начинают осознавать, что для местного правительства, профсоюза и любого другого политического учреждения "всемирная организация" - это пустые слова. Для них Испания или Гонконг суть единственная осмысленная реальность, и поэтому испанский или гонконгский филиалы компании - единственные организации, которые они принимают и понимают и с которыми согласны иметь дело. Ни одной из известных мне компаний не удалось еще определить заранее, какое ее решение или действие будет воспринято как исходящее от "всемирной организации", а какое - как "национальное". Тем более никогда не удастся определить, как надо принимать решения и действовать, чтобы соответствовать

обеим реальностям - экономической реальности транснационального бизнеса и политической реальности испанского или гонконгского "суверенитета".

Но некоторые выводы уже ясны. Во-первых, ясно, чего не делать, - например, избегать взяток, потому что это попытка подчинить экономические решения местной политической конъюнктуре. Поскольку политические структуры теряют экономические рычаги воздействия, у них все чаще возникает искушение предлагать весьма изощренные виды взяток - освобождение от налогов, например, или "государственное содействие", выражающееся в введении специальных таможенных тарифов, или гарантия монопольного положения, или разные виды субсидий и т.д. Типичный пример - щедрые субсидии, предоставляемые европейским и японским автомобильным компаниям некоторыми юго-восточными штатами США с намерением склонить компании к размещению их новых заводов в этих штатах. Таких примеров можно привести сотни, если не тысячи.

Немало и примеров похуже. У европейских и японских автомобильных компаний, по крайней мере, есть веские экономические причины строить свои заводы в США (или им кажется, что есть). Во многих других случаях - например, в случае подкупа со стороны маленькой страны, - взятка является единственной причиной, заставляющей компанию начинать работу в данной стране или помогать своей местной компании в случае возникновения затруднений. Несложно предсказать, однако, что решение, принятое с помощью взятки, а не под влиянием экономической реальности, грозит неминуемой катастрофой.

Именно это и случилось, например, со всеми машиностроительными заводами, открытыми одной американской компанией в 60-70-е годы в небольшой латиноамериканской стране. Американская компания пошла на это, потому что правительство латиноамериканской страны пообещало предоставить компании монополию на национальном рынке.

"Бесплатный сыр только в мышеловке", - гласит известное изречение. Первое правило менеджмента компании, которая работает в условиях несовпадения между экономической и политической реальностями, гласит: не делать ничего, что противоречило бы экономической реальности. Первый вопрос, который следует задать себе в таких условиях, звучит так: "Если бы мы не получили взятку, то стали бы делать то-то и то-то в рамках стратегии нашей компании?" Если ответом служит твердое "Нет", то не делайте этого, как бы соблазнительно ни выглядела предлагаемая взятка. Потому что в результате вы получите убыточное предприятие. Но даже если ответ положителен, все равно почти всегда мудрее отказаться от сомнительного предложения. Опыт многочисленных компаний, а его, поверьте, предостаточно, показывает, что в конечном счете за взятку приходится платить, причем по самой высокой цене.

С этим принципом связан и еще один, начинающийся с частицы "не". Не расширять масштаб деятельности и не переходить на глобальный уровень, присоединяясь к деятельности другой компании, - особенно когда присоединение происходит не в результате приобретения, - если это не укладывается в теорию бизнеса компании и в ее стратегию.

В различных регионах и различных странах разные товары и/или услуги ведут себя по-разному. Во Франции компания Coca-Cola, например, гораздо лучше продает фруктовые соки, чем свой фирменный газированный напиток. В Японии один из самых популярных товаров производства Coca-Cola - кофе из автомата. Но и фруктовые соки, и кофе укладываются в теорию бизнеса и стратегию компании Coca-Cola. Физически эти напитки

не имеют ничего общего с фирменным напитком Coca-Cola. Но во всех остальных аспектах, в частности как вид бизнеса, они совершенно одинаковы.

А теперь повторим то, что уже говорилось в этой главе. Стратегия позволяет компании целенаправленно искать и использовать в своих интересах благоприятные возможности. Если то, что на первый взгляд кажется благоприятной возможностью, не способствует достижению стратегических целей организации, то это нельзя считать возможностью.

Пытаясь ее реализовать, вы только зря растратите силы. Даже если такая возможность согласуется - или кажется, что согласуется, - с какими-то национальными, т.е. политическими реалиями, то все равно это напрасная трата сил и средств, и от этого надо отказаться. Иначе рано или поздно это кончится крахом. Ориентироваться следует только на экономические реалии.

Мы много сказали о том, чего не делать. А теперь поговорим о том, что делать.

Компании в разных частях света все реже будут расширять свою деятельность на оснований слияний и приобретений; редко даже будут начинать новый бизнес в чужих странах. Все чаще компаниям придется использовать союзы, партнерские отношения, совместные предприятия и прочие формы сотрудничества с организациями, имеющими иную политическую окраску. Другими словами, им придется опираться на экономические структуры, а не на юридические, следовательно, и не на политические.

Существует много других причин (некоторые из них обсуждались выше), объясняющих, почему впредь залогом роста будет партнерство разных типов, а не прямое владение и не принуждение и контроль. Поэтому для компаний очень важно научиться работать одновременно в двух измерениях - в системе глобальной мировой экономики и разобщенного мира политики. В такой ситуации партнерство, безусловно, - лучший вариант. Разумеется, и здесь не обойтись без проблем. Зато вероятность конфликта между экономической и юридической составляющими значительно снижается, когда экономическое объединение не является политическим, а представляет собой вид партнерства (союз, совместное предприятие), т.е. вид взаимоотношений, при котором политическая и юридическая составляющие могут быть отделены от экономической реальности.

Конечный вывод: всем компаниям придется научиться управлять своими валютными запасами. Каждая компания, даже действующая только на локальном уровне, сегодня является частью мировой экономики. Следовательно, она подвергается риску колебаний валютного курса, даже если не продает и не покупает продукцию за пределами страны.

Даже провинциальные и работающие исключительно на местном уровне мексиканские компании сильно пострадали несколько лет назад от внезапного падения мексиканского песо. Даже абсолютно локальные индонезийские компании понесли убытки от обвала индонезийской валюты в 1998 году.

Сегодня нет страны, которая имела бы иммунитет от внезапных скачков валютного курса по той простой причине, что мир затоплен "виртуальными деньгами", т.е. такими, которые не обеспечивают приемлемого сочетания прибыльности и ликвидности. Поэтому во всех странах наблюдается избыток денег, не инвестированных в собственность, бизнес, производство или обслуживание, а хранящихся в легко реализуемых и нестабильных "портфельных" инвестициях. И очень немногие страны имеют на балансах платежей достаточно излишков, чтобы обслуживать процентные ставки этих "портфельных инвестиций", не говоря уже о том, чтобы выплачивать по ним в случае финансовых

катаклизмов. Другими словами, валюта каждой страны находится в зависимости от краткосрочных перемещений денежной наличности, которым нет и не может быть рационального экономического объяснения.

Совсем не этого ждали экономисты в 1973 году, когда президент Никсон отказался от фиксированного курса доллара и отпустил его "в свободное плавание". Предполагалось, что после этого колебания валютного курса уменьшатся до минимума. Но из-за того, что правительства - и в первую очередь американское - все вместе ополчились на эту новую "свободу", валюта стала исключительно неустойчивой. Можно ожидать, что она такой она будет и впредь. Нет никаких причин надеяться на то, что политические учреждения разных стран в своей бюджетно-денежной, налоговой и кредитной политике будут подчиняться кому-либо, кроме своих политических интересов. Хочется верить, что новый Европейский банк будет в состоянии поддерживать стабильный курс евро в качестве региональной валюты. Но ожидать, что отдельные страны Европейского союза будут подчинять свою внутреннюю политику цели сохранения стабильности евро - это уже слишком.

Другими словами, стратегию надо строить, исходя из представления о том, что валюты и впредь будут нестабильными и неустойчивыми. Одно из следствий можно сформулировать следующим образом: все представители топ-менеджмента должны научиться управлять собственными запасами иностранной валюты (пока еще мало кто это умеет).

Новые реалии, которые обсуждались в этой главе, сами по себе не подсказывают организации, какой курс ей выбрать, не говоря уже о том, как этот курс реализовать. Эти реалии ставят вопросы, на которые каждая отдельная организация должна самостоятельно найти ответы; эти ответы и будут основанием стратегии. Вопросы, о которых я говорю, до сих пор редко рассматривались при выработке стратегии, если вообще рассматривались. Но пока организация не приступит к исследованию новых реалий, у нее не будет адекватной стратегии. Следовательно, она не готова решать проблемы, которые возникнут в ближайшие десятилетия - если не годы. Если организация не сможет достойно "встретить" эти проблемы, то ей нечего рассчитывать на благополучие, не говоря уже о процветании, в тот период бурных перемен, структурных изменений и экономической, социальной, политической и технологической трансформации, на пороге которого мы сегодня стоим.

### \* Глава 3. ЛИДЕР ПЕРЕМЕН

Перемены неуправляемы # Политика лидера перемен # Плановое совершенствование # Использование успеха # Инициирование перемен # Окна возможностей # Чего следует избегать # Предварительное тестирование # Два бюджета лидера перемен # Перемены и стабильность # Как создается будущее

**ВВЕДЕНИЕ. ПЕРЕМЕНЫ НЕУПРАВЛЯЕМЫ.** Управлять переменами нельзя. Но их можно опережать. Давно уже ничего не слышно о "преодолении сопротивления переменам", а ведь всего лишь несколько десятилетий назад это была одна из самых популярных тем; ей посвящались книги и семинары по менеджменту. Сегодня все смирились с "неизбежностью перемен". Это наводит на мысль о том, что перемены

перешли в ту же категорию, что смерть и налоги: лучше встретиться с ними попозже, а еще лучше - не встречаться никогда.

Но для периода потрясений, который мы сейчас переживаем, перемены - это норма. Безусловно, перемены сопряжены с потерями и риском и к тому же требуют огромного труда. Но если организация,неважно какая - коммерческое предприятие, университет, больница или любая другая, - не ставит себе целью смело идти навстречу изменениям и быстро меняться вместе с окружающим миром, она обречена на прозябание. В периоды коренных структурных преобразований выживают только лидеры перемен - те, кто чутко улавливают тенденции изменений и мгновенно приспосабливаются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности.

Поэтому центральная задача менеджмента в XXI веке заключается в том, чтобы превратить в лидеров перемен как можно больше организаций. Лидер перемен рассматривает каждое изменение как новую благоприятную возможность.

Лидер перемен целенаправленно ищет полезные для себя изменения и знает, как сделать их максимально эффективными для внешней и внутренней деятельности организации. Для этого требуется следующее.

1. Политика, направленная на создание будущего.
2. Методика поиска и прогнозирования изменений.
3. Стратегия внедрения изменений как во внутренней, так и во внешней деятельности организации.
4. Политика, позволяющая уравновесить изменения и стабильность.

Именно этим четырем особенностям, отличающим лидера перемен, и посвящается данная глава.

**I. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПОЛИТИКИ ПЕРЕМЕН.** Сегодня много говорят об "инновационной деятельности". Но повышение уровня восприимчивости организации к нововведениям, даже при наличии соответствующих изменений в организационной структуре, еще не означает превращение ее в лидера перемен. Наоборот, это может только отвлечь внимание. Ибо подлинного лидера перемен отличают не только желание и способность создавать нечто абсолютно новое, но и желание и способность смело ломать сложившийся порядок вещей.

**ПОЛИТИКА, СОЗДАЮЩАЯ БУДУЩЕЕ.** Для того чтобы стать лидером перемен, необходимо выработать политику, которая заставляет настоящее работать на будущее.

Первый принцип такой политики, фундамент для всех остальных, можно сформулировать следующим образом: надо перестать жить вчерашним днем. Задача номер один - высвобождение ресурсов, расходуемых на поддержание тех направлений деятельности, которые уже не способствуют повышению производительности и эффективности. Нельзя создать завтрашний день, не избавившись от вчерашнего. Сохранение того, что уходит безвозвратно, требует огромного расхода сил и времени. На поддержание технологий и производств вчерашнего дня организации тратят свои самые редкие и ценные ресурсы, и, в первую очередь, силы и время наиболее опытных и высококвалифицированных сотрудников, причем всегда безрезультатно. Ибо любое новое начинание - не говоря уже о начинании абсолютно уникальном, всегда сопряжено с непредвиденными трудностями и

должно проводиться под руководством лучших специалистов. Но специалисты, которые заняты борьбой за сохранение вчерашнего дня, не могут создавать день завтрашний. Поэтому второй принцип политики перемен на уровне реализации выражается в плановой, организованной ликвидации.

**ОРГАНИЗОВАННАЯ ЛИКВИДАЦИЯ.** Лидер перемен регулярно проверяет на жизнеспособность каждый товар, услугу, процесс, рынок, канал распространения, каждого потребителя и форму конечного использования. Цель проверки - получить взвешенный и объективный ответ на вопрос: "Если бы мы еще не начали производство этого товара (использование этого процесса, освоение этого рынка и т.д.), то стали бы мы его производить (использовать, осваивать и т.д.), учитывая информацию, которой располагаем сейчас?" При получении отрицательного ответа не стоит пугаться и говорить: "Давайте подумаем еще раз". Следует немедленно переходить к вопросу: "Что делать?" Предприятие обречено на перемены. Оно обречено на действия.

Полная ликвидация абсолютно оправдана в трех случаях. Ликвидация правомерна, если жизнеспособность товара (услуги, рынка или процесса) характеризуется фразой: "несколько лет еще наверняка продержится". Потому что так говорят только об "угасающем", т.е. находящемся на последней стадии своего жизненного цикла, товаре (услуге или процессе), который всегда требует максимума внимания и самых больших расходов. Угасающий товар связывает по рукам и ногам самых способных и опытных специалистов. При этом "время жизни", оставшееся старому товару (услуге, рынку или процессу), чаще всего преувеличивается. Обычно речь идет уже не об "умирающем", а о покойнике. У врачей есть поговорка: "Самое трудное, дорогостоящее и бесполезное занятие - борьба за предохранение трупа от разложения".

Второй случай, когда товар (услуга, рынок или процесс) нужно немедленно ликвидировать: если единственный аргумент в пользу его сохранения формулируется как "все равно мы на него уже ничего не тратим" (т.е. затраты, связанные с налаживанием его производства, компания уже вернула). Обращение с активами как с полностью амортизированными отражается во внешнем бухучете и больше нигде. Для управленческого бухучета не существует "ничего нестоящих активов", существуют только необратимые издержки - экономический термин, которым обозначаются здания и другие вложения в основной капитал. Вопрос: "Во сколько нам это обходится?" - не профессионален. Профессионал ставит вопрос по-другому: "Что это нам дает?" Активы, которые больше ничего не дают, кроме графы учета, другими словами, активы, единственное преимущество которых заключается в том, что они ничего не стоят, вовсе не являются активами.

Это необратимые издержки.

Третий - и наиболее важный - случай, когда ликвидация правомерна: наличие старого и "умирающего" товара (услуги, рынка или процесса), ради сохранения которого тормозится или вовсе остается без внимания развитие нового и перспективного товара (услуги, рынка или процесса).

Вот один из наиболее ярких примеров того, чего никогда не следует делать. Речь идет о крупнейшем американском производителе автомобилей, General Motors, и о Профсоюзе рабочих автопромышленности, ПРА (United Automobile Workers-Union), крупнейшем объединении работников заводов General Motors, а также о том, как их общими усилиями будущее было принесено в жертву прошлому.

Каждый житель США знает, что с середины 70-х до середины 80-х, всего за десять лет, японские автомобилестроители увеличили свою долю на американском рынке легковых

автомобилей на 30%. Но мало кому известно, что Ford и Chrysler - две не слишком крупные автомобилестроительные компании США - от этого ничуть не пострадали, а наоборот, тоже увеличили свои доли рынка. Третью своей доли рынка японцы получили за счет уменьшения доли рынка немецкой компании Volkswagen (в 70-е она владела 10% автомобильного рынка США), а еще две трети - целых 20% - японцам практически подарила компания General Motors, сократив собственную долю рынка с 50 до 30%.

На протяжении 15 лет General Motors только тем и занималась, что манипулировала с ценами и скидками, не достигая особо впечатляющих результатов.

Наконец, в конце 80-х годов компания решила перейти в активное наступление, представив на рынок новый автомобиль Saturn, который, по сути, представлял собой просто чуть более дорогостоящий вариант японских машин - по дизайну, организации производства, маркетингу, системе обслуживания и стилю трудовых отношений. General Motors отлично подготовила выход нового автомобиля на рынок. Saturn был просто обречен на успех, поскольку в США многие давно мечтали об отечественном автомобиле нового типа.

Но очень скоро всем стало ясно, что Saturn не сможет составить конкуренцию японским автомобилям, потому что все доходы от его продажи шли на поддержание Oldsmobile и Buick, угасающих, чтобы не сказать "умирающих", марок General Motors. А потом General Motors - при активном участии ПРА - принялась просто душировать Saturn. На его развитие не давали денег, потому что деньги требовались на бессмысленные попытки "модернизировать" заводы, производящие Oldsmobile и Buick. Руководство не выделяло денег на разработку новых моделей Saturn, потому что, опять же, деньги шли на переоборудование Oldsmobile и Buick. А ПРА взялся за уничтожение новых и перспективных трудовых отношений, сложившихся на заводах Saturn, боясь, что пример Saturn в создании партнерских отношений между руководством и рабочими может распространиться и на другие предприятия General Motors.

Ни Oldsmobile, ни Buick не выиграли от этого. Обе марки по-прежнему теряют популярность. Saturn почти уничтожен. А дела General Motors и ПРА по-прежнему идут все хуже.

Как должна проводиться ликвидация? Она может принимать разные формы.

В случае с General Motors, например, можно было пойти таким путем: во-первых, ликвидировать ("убить") угасающую старую торговую марку Oldsmobile и, во-вторых, максимально эффективно использовать успех новой марки Saturn, передать на ее развитие все ресурсы и специалистов с тем, чтобы в дальнейшем преобразовать это подразделение в независимую компанию, свободную от агрессивной конкуренции со стороны старых торговых марок General Motors и от старых потребителей компании.

Второй вариант заключается в том, чтобы делать примерно то же самое, но по-другому.

Вот пример: каждый книгоиздатель знает, что значительную часть его дохода от продаж (около 60%) и практически всю прибыль дает продажа книг, изданных раньше, год-два назад. Но ни один книгоиздатель никогда не вкладывает ресурсы в продвижение и продажу этой литературы. Все его усилия сосредоточены на работе с новыми книгами. Одна из крупных издательских компаний много лет потратила на то, чтобы заставить своих продавцов активно торговать книгами предыдущих изданий, но безуспешно; при этом компания не могла себе позволить тратить деньги на их продвижение. Тогда один из членов совета директоров поставил вопрос так: "Если бы мы только начинали работать с

книгами предыдущих изданий, то стали бы мы продавать их по такой же системе, как сейчас?" И когда в ответ прозвучало единогласное "Нет", задал следующий вопрос: "Что же делать?" В результате компанию реорганизовали и разделили на два подразделения: первое стало заниматься закупкой, редактированием, изданием, продвижением и продажей новых книг (изданных в текущем году), а второе - продвижением и продажей книг предыдущих изданий. За два года объем продаж "старых" книг увеличился почти в три раза, а прибыль компании удвоилась.

Итак, первый вопрос, который должен регулярно задавать себе лидер перемен: что уже пора ликвидировать? Не менее важен и второй вопрос: как должна проходить ликвидация? Это очень трудный вопрос. Поэтому любой ответ на него обязательно стоит протестировать в небольших масштабах, т.е. опробовать с помощью пилотного проекта (подробности дальше в этой главе).

В период быстрых изменений ответы на вопрос "Как?" устаревают быстрее, нежели ответы на вопрос "Что?" Поэтому вопрос: "Если бы мы только начинали это делать, то стали бы мы делать это так, как делаем сегодня, зная то, что знаем сейчас?" - лидер перемен должен задавать о каждом товаре, услуге, рынке или процессе. Этот вопрос должен регулярно звучать не только по поводу угасающих товаров, услуг, рынков и процессов, но и по поводу преуспевающих.

Это относится ко всем сферам деятельности предприятия. Но особое внимание необходимо уделять той области, которой большинство предприятий пренебрегает (чтобы не сказать "игнорирует"), а именно - к распространителям и каналам распространения. Во время стремительных перемен распространители и каналы распространения обычно изменяются быстрее всех. Кстати, именно распространители и каналы распространения в самой большой степени оказались подвержены влиянию "Информационной революции".

Термины "распространители" и "каналы распространения" - это, конечно, термины бизнеса. Тем не менее "распространители" есть у каждого учреждения. И они же являются первыми "потребителями" данного учреждения.

Вот пример из некоммерческой сферы.

Консультант по поступлению в высшие учебные учреждения - это "канал распространения", с помощью которого американские университеты и колледжи традиционно находят перспективных абитуриентов. Но сегодня потенциальные студенты и их родители все чаще ищут информацию о колледжах и университетах в многочисленных журналах и книгах, посвященных образованию и образовательным учреждениям. Несколько крупных американских университетов значительно повысили количество своих абитуриентов и уровень их подготовки, направив усилия на эти новые каналы распространения, не сокращая при этом усилий по "продаже" через консультантов по поступлению в высшие учебные учреждения.

Аналогичным образом, система НМО (см. главу 1) все чаще становится "каналом распространения" для больниц, а ведь всего лишь десять лет назад единственным каналом распространения был личный врач пациента. Поэтому больницы все чаще и теснее работают с НМО, стремясь привлечь и врачей, и пациентов.

До сих пор мы ограничивались отвлеченными рассуждениями о влиянии, которое Internet может оказать на сферу распространения. А между тем это влияние уже сегодня вполне ощутимо. Вот что происходит сейчас на американском автомобильном рынке.

Давно известно, что, когда семья решает приобрести машину, жена принимает решение о том, какую машину не покупать. Таким образом, решение о покупке принимается женой.



Но женщины, как тоже давно известно, не любят общаться с дилерами. Поэтому, когда семейная пара приходит в автосалон, в роли покупателя выступает супруг, даже если решение о покупке уже принято и принято женой. Internet позволяет женщине самой сделать покупку - и дилер уже не нужен.

Следовательно, перед автомобильной индустрией стоит задача: превратить Internet в свой канал распространения - как стало известно, General Motors уже работает в этом направлении. Но означает ли это, что автомобильная промышленность должна отказаться от традиционной системы сбыта через дилеров?

Вопросы что ликвидировать и как ликвидировать нужно задавать систематически, на основе заранее составленного расписания. Иначе они будут постоянно "откладываться", ибо с ними никогда не связывается "популярная" политика. Вот пример удачной организации плановой ликвидации. В одной очень крупной компании, специализирующейся на предоставлении маркетинговых услуг в развитых странах, обсуждению вопросов ликвидации отводится первая половина первого понедельника каждого месяца. Сопровождения по поводу ликвидации проводятся на всех уровнях управления, начиная с топ-менеджмента и заканчивая диспетчерами. На каждом из этих совещаний рассматривается только одна из сфер деятельности компании: например, в первый понедельник первого месяца поочередно рассматриваются услуги, предоставляемые компанией; в первый понедельник второго месяца - регионы, в которых работает компания; в первый понедельник третьего месяца - организационные вопросы предоставления услуг и т.д. В течение года компания, таким образом, полностью обследует свою работу, включая кадровую политику. На протяжении года обычно принимается три-четыре важных решения о том, что можно изменить в услугах компании, и одно-два решения о том, как это сделать.

Кроме того, на протяжении года в результате этих совещаний предлагается от трех до пяти новых идей. Решения об изменении чего бы то ни было - будь то ликвидация услуги, или ликвидация прежнего способа выполнения некоей работы, или решение о внедрении некоего нового предложения, - ежемесячно сообщаются всему руководящему составу. Дважды в год менеджеры всех уровней отчитываются о том, что сделано для выполнения этих решений, какие действия предприняты и какие результаты получены.

С тех пор, как эта компания впервые прибегла к политике организованной ликвидации восемь или девять лет назад, она увеличила свой капитал в четыре раза (с учетом инфляции). Как минимум половину своих достижений она приписывает политике организованной ликвидации.

**ПЛАНОВОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ.** Следующий принцип политики перемен: плановое, организованное улучшение (которое японцы называют "кайзен").

Все, что предприятие делает во внутренней и внешней среде, должно систематически и непрерывно совершенствоваться: товары и услуги, производственные процессы, маркетинг, обслуживание, технологии, подготовка и обучение кадров, использование информации. Совершенствование должно проводиться в соответствии с запланированным годовым процентным показателем: в большинстве направлений деятельности, как показывает опыт японцев, реальным и оптимальным является ежегодное улучшение на 3%.

Однако непрерывное совершенствование требует принципиального решения по одному важному вопросу: что означает "эффективность" в данной области производства? Если

необходимо повысить эффективность, а именно в этом, конечно, и состоит цель непрерывного улучшения, сначала следует четко определить, что скрывается за этим термином.

Если рассматривать в качестве примера производство комплексных и сложных товаров, при изготовлении которых велик процент брака, то снижение процента брака конечной продукции с 40 до 35%, очевидно, существенно повысит эффективность. В данном случае оно означает повышение качества. Но в большинстве других отраслей ответ получить гораздо сложнее. Что такое "качество" товара? Что под этим подразумевает производитель, а что - потребитель? В сфере обслуживания определение эффективности получить еще труднее.

Вот еще один пример.

Один крупный коммерческий банк считал, что повышение эффективности заключается в расширении товарной номенклатуры и решил внедрить в филиалах новые и более "передовые" финансовые услуги, в частности продажу облигаций государственного займа и консультирование по погашению задолженности. Банк затратил немало времени и средств на определение спектра услуг, в которых более всего нуждаются потребители, на разработку методики их предоставления и на подготовку персонала. Но после того, как филиалы банка приступили к оказанию новых услуг, число клиентов неожиданно стало уменьшаться. Только тогда руководство осознало, что эффективность работы банка с точки зрения потребителей измеряется тем временем, которое клиенту приходится проводить в очереди для осуществления обычных банковских процедур. С точки зрения клиента, чем меньше очередь, тем выше эффективность.

Дополнительные "товары" в виде новых услуг - это прекрасно, считают клиенты, но ими мало кто пользуется.

Тогда банк принял решение усовершенствовать предоставление стандартных услуг, которые не требуют ни высокого уровня подготовки, ни большого количества времени. Для этого провели специальную работу с кассирами, а новые финансовые услуги передали специальной группе служащих. Им выделили отдельные столы, рядом с которыми были установлены информационные щиты, рекламирующие эти новые услуги. После этого показатели снова резко пошли вверх, причем как в традиционном наборе услуг, так и в новых видах. Но из-за того, что не было проведено предварительного испытания - не было пилотного проекта, в ходе которого нововведения были бы опробованы на одном-двух филиалах, - банк потерял почти два года и солидную сумму денег.

Непрерывные улучшения в любой области в конечном счете преобразуют всю систему работы, вызывают появление новых товаров, новых услуг, новых процессов и новых видов бизнеса. В конечном счете, непрерывное совершенствование вызывает фундаментальные изменения.

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УСПЕХА.** Следующий принцип политики перемен заключается в том, что успех надо использовать.

Прошло всего лишь 70 или 80 лет с тех пор, как был изобретен "ежемесячный отчет". Со временем он прочно вошел в деловую практику коммерческих организаций и распространился сегодня практически повсеместно. Почти всегда на первой странице этого отчета указаны отрасли, в которых показатели оказались ниже запланированных, или отрасли, в которых расходы превысили заложенные в бюджет. Главная тема ежемесячного отчета - проблемы. На ежемесячных совещаниях, которые тоже стали

стандартной практикой почти во всех коммерческих организациях (и, разумеется, не только в коммерческих), обсуждается именно этот отчет о проблемах и ничего больше.

Проблемы нельзя игнорировать. Серьезные проблемы требуют принятия срочных мер. Но чтобы выступать в роли лидера перемен, организации необходимо сосредоточить внимание на возможностях. Организация просто обязана посадить проблемы на строгую диету и начать откармливать возможности.

Для этого требуется небольшое, но чрезвычайно важное процедурное изменение в виде добавления к ежемесячному отчету еще одной "первой страницы". На новой "первой странице" (она должна предшествовать той, которая посвящена проблемам!) следует представлять результаты, которые оказались лучше запланированных, в каком виде это улучшение ни выражалось бы - в показателях объемов продаж, доходов, прибыли или количества. Этой "странице возможностей" необходимо уделять не меньше времени, чем обычно уделяется "странице проблем". Некоторые организации, сознательно стремящиеся стать лидерами перемен и уже преуспевшие в соответствующем изменении своей структуры, выделяют "странице возможностей" всю первую половину дня или даже целый день, зато следующее утро (или день) целиком посвящается проблемам.

Предприятия, которым удалось стать лидерами перемен, всегда готовы предоставить сотрудников для реализации возможностей.

Вот как это можно сделать: на одну страницу выписать новые перспективные возможности, а на другую страницу - фамилии самых надежных и опытных сотрудников. Затем каждого из сотрудников назначить руководителем того или иного проекта по реализации наиболее многообещающих возможностей. Из вышесказанного можно сделать вывод: первая - и наиболее удобная - возможность проведения успешных изменений заключается в использовании собственных достижений и в превращении их в фундамент последующей деятельности.

Лучший пример - это, пожалуй, японская компания Sony. Она "своими руками" добилась мирового лидерства сразу в нескольких областях, систематически используя свои достижения и успехи, крупные и мелкие, не пропуская ни одного.

В основе всей выпускаемой компанией Sony бытовой электроники - именно в этой отрасли Sony стала мировым лидером и пользуется заслуженной популярностью, - лежит магнитофон, некогда изобретенный в самой компании. Успех, завоеванный этим первым изобретением, компания использовала для разработки следующего продукта, который тоже оказался успешным; этот успех был использован для следующей разработки и т.д. Нельзя сказать, что сенсации следовали одна за другой, но новые товары неизменно вызывали интерес у покупателей. Поскольку каждый товар базировался на успехе предыдущего, риск компании был минимальным; даже если товар оказывался неудачным, компания практически ничего не теряла. В результате Sony создала достаточно успешных товаров, не только чтобы стать одним из мировых лидеров, но и войти в число немногих компаний, успех которых остается стабильным в течение длительного времени.

Еще один пример: группа предприятий по производству медицинской электроники американской компании General Electric. В своей высококонкурентной отрасли компания проявила себя не только как крупнейший и самый успешный производитель, но и как лидер перемен. Она добилась этого, откровенно эксплуатируя собственный успех, - каждый новый успешный товар строился на базе предыдущего успешного товара. Порой новый товар представлял собой лишь слегка улучшенную модификацию старого; но

всегда изменения, даже незначительные с точки зрения компании, оборачивались огромным улучшением в работе врачей и клиник.

Как и непрерывное совершенствование, использование успеха рано или поздно приведет к подлинной инновации. Наступает момент, когда небольшие шаги по улучшению превращаются в крупное, фундаментальное изменение, другими словами, в нечто совершенно новое и уникальное.

**II. ИНИЦИИРОВАНИЕ ПЕРЕМЕН.** Следующий принцип, на котором должна строиться политика перемен, касается инновационной деятельности и формулируется так: политика лидера должна быть направлена на инициирование перемен.

Этой теме сегодня уделяется очень много внимания. Возможно, это не самая важная часть деятельности организации; возможно, для большинства предприятий гораздо большее значение имеют организованная ликвидация, плановое совершенствование, использование успеха. К тому же без этих принципов: ликвидация, совершенствование и использование успеха - ни одна организация не может надеяться на успешное внедрение инноваций. Но чтобы преуспевать в качестве лидера перемен, организация должна выработать политику систематизированной инновационной деятельности. И главная причина тут, вероятно, не в том, что лидер перемен нуждается в непрерывном обновлении (хотя это так). Главная причина в том, что систематизированная инновационная деятельность создает отношение к организации как к лидеру перемен, другими словами, формирует имидж лидера перемен. Эта политика заставляет каждого члена организации видеть в изменениях новые возможности.

**ОКНА ВОЗМОЖНОСТЕЙ.** Для этого требуется систематическое - каждые полгода или год - изучение изменений, которые могут обернуться новыми возможностями, в областях, которые я называю "окнами возможностей". Вот эти окна. Неожиданные успехи или неудачи самой организации, а также неожиданные успехи или неудачи конкурентов.

Изменения, особенно в процессах (например распространения), или изменения в поведении потребителей.

Нужды производственного процесса.

Изменения в структуре отрасли и рынка.

Демографические изменения.

Изменения в смысле и восприятии.

И наконец –

Новые области знания.

Изменения в каждой из этих областей ставит перед организацией новые вопросы. Позволяет ли данное изменение внедрить какие-либо инновации, т.е. разработать новый товар, услугу, процесс? Связано ли оно с возможностью получить новые рынки и/или потребителей, новые или усовершенствованные технологии, новые или усовершенствованные каналы распространения? Инновационная деятельность всегда сопряжена с риском. Но если она строится не на предположениях, а на том, что уже произошло (или происходит) - в самой компании, на ее рынках, в ее исследованиях, в

обществе, в демографии и т.д., - риск далеко не так велик, каким он бывает, если инновационная деятельность оторвана от действительности.

Новые идеи сегодня перестали быть "озарениями гения". Инновационная деятельность - это трудная и упорная работа. И эта работа должна быть организована как одна из функций каждого подразделения предприятия и на каждом уровне управления.

**ЧЕГО СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ.** Несколько слов о трех ловушках, в которые лидеры перемен попадают снова и снова.

1. Первая ловушка - это инновационная возможность, не соответствующая принципам стратегии, о которых говорилось в главе 2.

Скорее всего, такое нововведение просто не будет работать. Шансы на успех достаточно высоки только у той инновации, которая соответствует ключевым реалиям: демографической ситуации, изменениям в распределении располагаемого дохода, глобальной конкуренции, политической и экономической ситуации, а также смыслу, который само предприятие и его потребители вкладывают в понятие "эффективность". Но "неподходящие" возможности зачастую выглядят очень соблазнительно, в первую очередь потому, что кажутся абсолютно "новыми". И если они кончаются провалом - чаще всего так оно и бывает, - то поглощают чрезвычайно много сил, средств и времени.

2. Вторая ловушка: подлинное "нововведение" легко перепутать с "обновлением". Главное отличие подлинной инновации в том, что она создает новую ценность. "Обновление" создает только повод для восхищения или ликования. До сих пор сплошь и рядом компании берутся за инновационные проекты только потому, что им надоело делать одно и то же, - изо дня в день производить один и тот же товар. Для проверки новизны, а равно и качества, проекта не годится вопрос: "Нравится ли нам это?" Вопрос должен звучать так: "Желают ли этого потребители и станут ли они за это платить?"

3. Третья ловушка: действие легко перепутать с движением. Обычно, когда товар, услуга или процесс перестают давать результат и наступает время для их ликвидации или радикального изменения, менеджмент принимается за "реорганизацию". Никто не спорит, реорганизация порой совершенно необходима. Но она должна следовать за действием, т.е. проводиться после того, как найдены ответы на вопросы "что" и "как". Но в отрыве от этих вопросов реорганизация - всего лишь "движение" и не заменяет собой действие.

Эти три ловушки столь коварны, что любой лидер перемен может снова и снова попадать в каждую из них - а то и во все сразу. Существует только один способ избежать их (он же помогает выбраться на правильную дорогу, если ловушек избежать не удалось): организовать подготовку к изменению, или пилотный проект.

**III. ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ.** Каждая организация пытается ограничить - если не устранить - риск, связанный с переменами, используя для этого все существующие методы исследования рынка и потребителей. Но провести маркетинговое исследование абсолютно нового начинания нельзя. К тому же ничто абсолютно новое не получается хорошо с самого начала. Обязательно возникают проблемы, предвидеть которые невозможно. Обязательно проблемы, которые представляются автору (изобретателю) непреодолимыми, оказываются совершенно пустяковыми или исчезают сами собой. Кроме того, способ исполнения неизбежно оказывается не таким, каким его задумывали с самого начала.

Наверное, существует некий закон природы, согласно которому все, что является действительно новым, будь то товар, услуга или технология, находит свой конечный рынок сбыта и конечное использование не там, где его видели изобретатель и производитель, и используется не так, как рассчитывали изобретатель и производитель.

Но никакое исследование рынка или потребителя не дает возможности предвидеть все это заранее.

Лучший пример относится к довольно давним временам. Усовершенствованный паровой двигатель, изобретенный и запатентованный англичанином Джеймсом Уаттом (1736-1819) в 1776 году (точнее, в 1784 году. - Прим. ред.), принято считать символом начала Промышленной революции. Сам же Уатт до самой смерти считал, что его паровая машина годится только для одного использования - для откачки воды из угольных шахт. Именно с этой целью г-н Уатт и создал свою машину. И продавал он ее только на угольные шахты. Партнером Уатта был Мэтью Болтон (1728-1809). Он-то и является подлинным отцом Промышленной революции. Г-н Болтон понял, что усовершенствованный паровой двигатель можно использовать в ведущей индустрии Великобритании, текстильной, особенно в операциях прядения и ткачества хлопкового волокна. Спустя 10-15 лет г-н Болтон продал первый паровой двигатель для хлопкопрядильной фабрики, и цена на хлопчатобумажную ткань упала на 70%. В результате был создан первый рынок товаров массового производства и первая фабрика, а вместе с ними и современный капитализм, и современная экономика.

Ни теоретические исследования, ни изучение рынка, ни компьютерное моделирование не могут заменить проверку в реальных условиях. Поэтому все усовершенствования и нововведения должны быть проверены в небольшом масштабе в форме предварительных испытаний (пилотного проекта).

Для начала надо найти на предприятии человека, который действительно заинтересован во внедрении данной инновации. Как уже сказано выше, любая инновация сопряжена с проблемами, поэтому необходимо найти активного защитника новой идеи. Нужен кто-то, кто скажет: "Я сделаю все, чтобы гарантировать успех" - и возьмется за работу. Это должен быть человек, которого уважают и к мнению которого прислушиваются, причем не обязательно из числа постоянных сотрудников организации. Хороший способ проверить новый товар или услугу - найти потребителя, который по-настоящему заинтересован в нововведении и охотно сотрудничает с производителем, добиваясь совершенствования нового продукта.

Если предварительное испытание прошло успешно, т.е. если в результате обнаружилось не только непредвиденные проблемы, но и неожиданные возможности (особенно связанные с разработкой, рынком или обслуживанием), то риск, связанный с изменением, не слишком высок. Испытание также показывает, где и как должно внедряться изменение, т.е. какую предпринимательскую стратегию считать оптимальной.

**ДВА БЮДЖЕТА ЛИДЕРА ПЕРЕМЕН.** Наконец, успешное лидерство в политике перемен требует также соответствующего планирования финансовой деятельности и бюджетной политики. Оно требует двух самостоятельных бюджетов.

В большинстве организаций - и опять же не только в бизнесе, - существует только один бюджет, адаптированный к производственному циклу. В хорошие времена организация увеличивает расходные статьи бюджета, а плохие - сокращает. При этом нет и не может быть такого бюджета, в котором учтено абсолютно все.

У лидера перемен должно быть два бюджета. Первый - это обычный бюджет: смета текущих расходов, который есть у каждой организации и в котором отражены расходы на поддержание деятельности организации на существующем уровне. Этот бюджет отражает 80-90% всех расходов организации.

Этот бюджет всегда должен составляться как ответ на вопрос: "Какие минимальные расходы мы можем себе позволить для поддержания деятельности на сегодняшнем уровне?" В тяжелые времена затраты, включенные в этот бюджет, корректируются в сторону уменьшения (хотя и в хорошие времена бюджет не следует сильно увеличивать; в любом случае увеличение бюджета не должно превосходить роста объема производства и прибыли).

Второй бюджет лидера перемен (помимо сметы текущих расходов) - это специальный бюджет расходов будущего (перспективного) развития. Этот бюджет остается стабильным и в хорошие, и в плохие времена. Его величина редко превосходит 10-12% общих затрат организации, и этот показатель одинаков и для коммерческой, и для некоммерческой сфер.

Специальный бюджет предназначен для достижения отдаленных целей и редко дает положительный результат, если не поддерживается на определенном неизменном уровне на протяжении длительного времени. Это касается разработки новых товаров, услуг и технологий; развития рынков, потребителей и каналов распространения, а кроме того, подготовки и обучения кадров.

Этот вид бюджета должен составляться как ответ на вопрос: "Каковы максимальные издержки, которые позволят достигнуть оптимального результата?" Стабильный уровень издержек по данному направлению должен поддерживаться всегда, и в хорошие времена, и в плохие, - за исключением случаев, когда дела идут так плохо, что поддержание расходов на прежнем уровне угрожает самому существованию предприятия.

Но бюджет будущего развития должен включать в себя и издержки на использование успеха. Наибольшее распространение получила практика - довольно опасная, - когда расходы на успешное начинание, особенно в тяжелые времена, снижают, чтобы поддерживать прежний уровень оперативных расходов, в том числе расходы на поддержание "вчерашнего дня". Оправдание этому всегда звучит одинаково: "Этот товар, услуга или технология в любом случае выгодны, потому что в них больше не надо вкладывать средства". Но это ложный аргумент. Лидер перемен должен опираться на другой принцип: "Это успешное начинание, поэтому его надо поддерживать настолько это в наших силах".

И это правильно: успешное начинание обязательно следует поддерживать, особенно в тяжелые времена, когда из-за усиления конкуренции издержки сокращаются и шансы на появление новых возможностей уменьшаются.

Управление обычно осуществляется на основании получаемых отчетов. Именно поэтому для лидера перемен очень важно получать отчеты, сосредоточенные на тех сторонах производства, где дела обстоят лучше, чем ожидалось, на примерах неожиданного успеха, - другими словами, там, где таятся потенциальные возможности. Именно поэтому для лидера перемен так важно иметь бюджет, знаменующий собой приверженность идее создания будущего и опережающий перемены.

**IV. ПЕРЕМЕНЫ И СТАБИЛЬНОСТЬ.** Традиционно любая организация создается для стабильной и длительной деятельности. Поэтому всем существующим учреждениям, - будь то коммерческое предприятие, университет, больница или церковь, - для того чтобы воспринимать перемены как должное, придется сделать над собой усилие. У них нет Другого выхода, кроме как научиться изменяться вместе с окружающим миром. Этим же фактом - ориентацией организации на стабильность и неизменность, - объясняется то сопротивление, которым встречают перемены практически все учреждения. Изменение традиционного учреждения есть, так сказать, оксюморон, т.е. сочетание противоположных по значению слов.

Лидеры перемен, наоборот, созданы для изменений. Но и им нужна стабильность. Сотрудники должны знать, что происходит. Они должны знать, с кем работают. Они должны понимать, на что могут рассчитывать, в чем заключаются правила и система ценностей организации. Они не могут работать, если окружающая их среда непредсказуема и непонятна. Стабильность необходима также за пределами организации. Ведь всем нам свойственно придавать большое значение длительным и проверенным временем отношениям. Чтобы иметь возможность быстро меняться, нужны тесные и длительные взаимоотношения с поставщиками и распространителями, тогда они смогут меняться вместе с вами.

Кроме того, предприятие должно иметь "характер", играющий роль дифференцирующего отличия в глазах потребителей, - и это в равной степени относится к коммерческим и некоммерческим организациям.

Перемены и стабильность - это скорее два полюса, чем две противодействующие силы. Чем лучше организация приспособлена к политике перемен, тем сильнее она нуждается в установлении стабильности внутри себя и во внешней среде, тем сильнее ей требуется уравновешивать быстрые изменения некоей неизменностью.

Можно предсказать, что достижение такого равновесия будет одной из главных задач менеджмента завтрашнего дня - менеджеров-практиков, менеджеров-теоретиков и ученых. Но и сегодня мы уже довольно много знаем о том, как создавать такое равновесие. Некоторые учреждения уже сегодня стали лидерами перемен и пытаются решить эту задачу - правда, нельзя сказать, что очень успешно.

Один из способов - сделать партнерство в изменениях фундаментом стабильных отношений. Именно на это направлена японская система кейрецу, в основе которой лежит партнерство между поставщиком и производителем; именно это сегодня быстро внедряется в американский бизнес через "бухучет экономической цепочки" (более подробно мы поговорим об этом в следующей главе). Развивается партнерство в изменениях как фундамент стабильных взаимоотношений между производителем и распространителем, например между Procter & Gamble, крупнейшим в мире производителем бытовых товаров, и обширными сетями розничных магазинов типа Wal-Mart.

Но и взаимоотношения внутри организации (как уже говорилось в главе 1) тоже все больше начинают напоминать партнерство - и со штатными сотрудниками, и с представителями независимых компаний, работающими по договору и фактически ставшими полноправными членами коллектива данной организации, и с независимыми приглашенными специалистами. В этой сфере также усиливается необходимость преобразования трудовых отношений в длительное партнерство в процессе (и с целью) изменений.

Равновесие между переменами и стабильностью требует непрерывной работы в информационной сфере. Ничто так не вредит стабильности и не портит взаимоотношений, как ложная или ненадежная информация (хуже этого может быть, пожалуй, только намеренная дезинформация). У руководства организации должно войти в привычку спрашивать при каждом изменении, даже самом минимальном: "Кого следует информировать об этом?" Значение информации будет возрастать по мере уменьшения необходимости всем сотрудникам работать в одном здании, в соседних кабинетах, и видеть друг друга сто раз на дню. Чем шире предприятия станут вводить у себя систему



трудовых отношений, при которой работники трудятся совместно, но не вместе, - другими словами, чем шире в организации будут применяться новые информационные технологии, - тем острее будет стоять вопрос адекватного информирования всех и каждого служащего. Одновременно будет расти значение личного контакта: у работников будет возрастать потребность собираться, встречаться, видеть друг друга и вместе выполнять определенные задания в плановом порядке. Регулярное поступление информации не заменит личных контактов. Личное общение приобретает все большее значение, потому что позволяет людям понять, чего ждать друг от друга. Общение дает возможность увидеть, как ведут себя другие. У людей сегодня растет потребность в доверии друг к другу. Все это означает, что возрастает роль как информирования - в особенности информирования о переменах, - так и организованного личного общения, другими словами, возможности лучше узнать и понять друг друга.

Информирование приобретает особую важность в тех случаях, когда под переменами мы понимаем не просто небольшие изменения и усовершенствования, а нечто подлинно новое. На любом предприятии, которое хочет преуспеть в качестве лидера перемен, должен стать правилом отказ от каких бы то ни было сюрпризов. Никаких неожиданностей! Прежде всего, стабильными и неизменными должны быть фундаментальные аспекты деятельности: миссия предприятия, его система ценностей, определение производительности и результатов. Фундамент должен быть особенно прочным именно потому, что на предприятии, которое выступает лидером перемен, изменения происходят постоянно.

Наконец, равновесие между изменениями и стабильностью должно дополняться системой компенсаций, благодарностей и вознаграждений. Уже давно замечено, что организация не преуспеет во внедрении инноваций, если новаторы определенным образом не вознаграждаются. Уже давно стало ясно, что бизнес, в котором ведущие новаторы не включены в менеджмент среднего звена (а еще лучше - высшего), не может быть инновационным. В будущем организации должны будут разработать систему постоянного поощрения своих работников-новаторов. Сотрудники, которые регулярно вносят рационализаторские предложения и совершенствуют производство, заслуживают признания и награды наравне с изобретателями.

V. СТРОИТЕЛЬСТВО БУДУЩЕГО. С абсолютной уверенностью можно сказать одно: развитым странам - а возможно, и всему миру - предстоят долгие годы глубоких перемен. Речь идет не только об экономических изменениях, но и об изменениях в демографической ситуации, политике, обществе, философии и, прежде всего, в мировоззрении. В этот период экономическая теория и экономическая политика будут, скорее всего, неэффективны. Для периода перемен еще не сформирована социальная теория. Только после окончания этого периода, десятилетия спустя, появятся гипотезы, концепции и объяснения. Но кое-что ясно уже сегодня. Например, ясно, что совершенно бесполезно пытаться игнорировать перемены и притворяться, что завтра будет таким же, как вчера, только еще лучше. К сожалению, именно такой подход характерен для многих сегодняшних организаций - и коммерческих, и некоммерческих. Более того, именно этот подход уже готовы принять те организации, которые успешнее других действовали до наступления этого нового периода - периода перемен. Это означает, что они больше других пострадают от наивной веры в то, что завтра будет лучше чем вчера. С большой долей определенности можно предсказать, что мало кто из сегодняшних лидеров в разных областях, будь то бизнес, образование или здравоохранение, выживет в ближайшие 30 лет; те же, кто выживут, кардинальным образом изменятся. Но предугадать изменения, которые потребуются для выживания в период перемен, все равно, что благополучно пережить этот период. Что-либо предсказать тут очень трудно - практически невозможно.

Единственная политика, которая может обеспечить успех, заключается в сознательном строительстве будущего. Эта деятельность, безусловно, должна соответствовать тем сегодняшним реалиям, которые я в общих чертах попытался обрисовать в предыдущих главах книги. В этих пределах будущее все еще подвластно нам. Его еще можно изменить. Браться за строительство будущего довольно рискованно. Не браться - еще хуже. Очень многие из тех, кто попытается реализовать принципы, которым посвящена эта глава, потерпят поражение. Но будут и те, кто добьется успеха. А вот среди тех, кто не станет попытаться, победителей не будет.

#### \* Глава 4. ЗАДАЧИ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИИ

Новая информационная революция # От "Т" к "И" в "ИТ" # Уроки истории # Урок истории для специалистов по информационным технологиям # Новая революция в издательской деятельности # Какая информация нужна предприятию # От исчисления себестоимости к управлению результатом # От юридической фикции к экономической реальности # Информация для предприятия, создающего материальные блага # Что считать результатом # Какая информация нужна руководству для работы # Систематизация информации # Никаких сюрпризов # Выйти в мир

**ВВЕДЕНИЕ. НОВАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ.** Новая информационная революция уже идет. Началась она в бизнесе, и началась с информации, необходимой бизнесу. Но она, несомненно, затронет все общественные институты. Она радикально изменит смысл, который вкладывают в понятие "информация" предприятия и отдельные работники.

Сегодня революционные изменения происходят не в технологиях, механике, технике, компьютерных программах или скорости. Революционные изменения происходят в концепциях. Революция идет не в сфере информационных технологий (ИТ) и не в административной информационной системе (АИС), и во главе ее стоят не менеджеры по информации (МИ). Возглавляют ее те, на кого информационная индустрия имеет обыкновение смотреть сверху вниз, - бухгалтеры. Кроме того, революционным образом меняется и информация, которой мы пользуемся в обычной жизни. И эта революция тоже проходит не в ИТ и не в АИС, и возглавляют ее не МИ. Это революция в области книгоиздания.

Причиной и поводом к началу новой информационной революции стала неспособность "информационной индустрии" - работников ИТ и АИС вместе с МИ - удовлетворить потребность в информации.

До сего дня, на протяжении 50 лет, в центре внимания информационных технологий находились данные - их сбор, хранение, передача и представление. В аббревиатуре ИТ, обозначающей информационные технологии, главной была буква Т (технологии). Новая информационная революция перенесла центр тяжести на И (информационные). Главный вопрос этой революции: "В чем смысл информации и каково ее назначение?" Такая постановка вопроса ведет к кардинальному переопределению задач, возложенных на информацию, а вместе с тем и к реорганизации учреждений, которые должны выполнять эти задачи.

## I. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ - ОТ ТЕХНОЛОГИЙ К ИНФОРМАЦИИ.

Полвека назад, примерно в 1950 году, почти все были уверены, что новое чудо, компьютер, найдет свое применение в основном в оборонной промышленности и точных науках, например в астрономии с ее сложнейшими расчетами. Правда, уже тогда находились смельчаки, - конечно, их было очень немного, - которые утверждали, что главной областью применения компьютера станет бизнес, на который эта технологическая новинка окажет сильнейшее влияние. Смельчаки - и я в их числе, - предсказывали (вопреки общему мнению, которого придерживалась даже IBM, только начинавшая тогда свой подъем), что компьютер в коммерческой сфере станет использоваться в качестве чрезвычайно быстродействующего арифмометра и облегчит конторским служащим составление платежных ведомостей и телефонных счетов. В мелочах мы, диссиденты, расходились, как и положено "экспертам". Зато были единодушны в главном: в ближайшем будущем компьютер революционным образом изменит работу топ-менеджмента. И это, - говорили мы, - скорее и сильнее всего скажется на политике бизнеса, стратегиях бизнеса и ключевых решениях в бизнесе.

Трудно было бы заблуждаться сильнее. Революционные изменения проявились только там, где никто из нас и не предполагал, - в каждодневной рутинной работе.

Никто из нас, например, не мог представить себе поистине гениальное программное обеспечение, которое есть сегодня в распоряжении архитектора. Оно позволяет в десятки раз сократить время и затраты на проектирование "начинки" огромных зданий - водопровода и канализации, электрического освещения, систем отопления и кондиционирования, лифтов и планировки помещений. Несколько лет назад на эту работу уходило две трети рабочего времени архитектора и две трети суммы, которую он получал за проектирование муниципальных зданий, школ, больниц и тюрем.

Никто из нас не мог даже вообразить компьютерные программы, разработанные сегодня для хирургов-практикантов. Эти программы позволяют проводить "виртуальные операции", которые могут закончиться даже "виртуальной смертью" пациента из-за ошибки хирурга. До недавнего времени интерну редко удавалось даже посмотреть всю операцию от начала до конца, не говоря уже о том, чтобы самому ее выполнить. Полстолетия назад никто не мог даже вообразить, что появится программное обеспечение, которое позволит крупной компании уровня, скажем, Caterpillar, переориентировать свою деятельность, включая производство в мировом масштабе, на обслуживание и ремонт, поскольку специалисты спрогнозировали рост спроса именно в этой области. Не менее сильное воздействие компьютер оказал на банковские операции, ведь сегодня банки - одна из наиболее компьютеризованных отраслей.

Но компьютер и базирующиеся на нем информационные технологии пока практически не влияют на принятие решения о необходимости строительства нового административного здания, школы, больницы или тюрьмы и о характере функций этих учреждений. Информационные технологии не задействованы в выработке решения о срочном хирургическом вмешательстве в ситуации, когда пациент находится в критическом состоянии, а также в принятии решения о специфике операции. Когда производитель, скажем, оборудования, решает, какие рынки стоит осваивать и какие товары предлагать, он обходится без информационных технологий. Информационные технологии не воздействуют на решение крупного банка о поглощении конкурента. Среди задач, входящих в компетенцию высшего руководства, информационные технологии до сих пор играют роль лишь поставщика сведений, а не источника информации, не говоря уже о том, что информационные технологии никогда не ставили новых и неожиданных вопросов и не предлагали новых и уникальных стратегий.

Служащие, связанные с АИС и ИТ, склонны винить в этом руководителей- "реакционеров", воспитанников "старой школы". Это ошибка. Топ-менеджмент не использует новые технологии просто потому, что те не обеспечивают его информацией, необходимой для выполнения стоящих перед ним задач. В частности, сведения, которыми пользуется сегодня коммерческое предприятие, все еще базируются на представлении о том, что более низкая себестоимость служит дифференцирующим отличием компании и создает ей мощное конкурентное преимущество. Но это представление было сформулировано еще в начале XIX века и сегодня полностью потеряло свою актуальность. Работа АИС заключается в компьютерной обработке данных, которые соответствуют этому представлению. Это традиционный бухгалтерский учет, созданный (около 500 лет назад) для того, чтобы компания в случае ликвидации имела данные, позволяющие сохранить и с максимальной эффективностью перераспределить активы. А исчисление себестоимости, дитя 1920-х годов, - важнейшее дополнение к бухгалтерскому учету XV века, - было добавлено только для приведения бухучета в соответствие с экономикой XIX века, другими словами, для того, чтобы компания могла получать информацию о своих издержках и управлять потоком наличности. (Те же самые цели преследует, кстати, и всеобщее управление качеством - столь популярный ныне вид исчисления себестоимости.)

Но, как стало ясно примерно в середине XX столетия, ни сохранение активов, ни контроль над уровнем издержек не входят в задачи топ-менеджмента. Это обычные задачи оперативного управления. Действительно, отсутствие серьезного ценового преимущества способно разрушить бизнес. Но для успеха бизнеса требуется нечто совершенно другое, а именно - создание потребительской ценности и материальных благ. Тут не обойтись без рискованных решений в таких сферах, как теория и стратегия бизнеса, ликвидация старых и внедрение новых товаров, соотношение рентабельности и доли рынка. Необходимы также стратегические решения, основанные на знании новых реалий, о которых мы говорили в главе 2. Выработка всех этих решений - вот задача топ-менеджмента. Такое понимание задач высшего руководства и обусловило (после Второй мировой войны) выделение менеджмента в самостоятельную дисциплину из науки, которая тогда называлась бизнес-экономикой, а сегодня называется микроэкономикой. Но традиционный бухучет не дает информации, которая помогала бы топ-менеджменту в реализации его задач. Это и понятно - ведь ни одна из современных задач менеджмента не совпадает с общими положениями традиционной модели ведения учета. Новые информационные технологии, появившиеся вместе с компьютером, были просто обречены на обработку данных бухучета, поскольку никаких других просто не было. Новые информационные технологии занимаются сбором и систематизацией этих данных, их интерпретацией, анализом и представлением. Этим, в большой степени, объясняется то огромное влияние, которое новые технологии оказали собственно на производственный процесс, другими словами, на то, для чего и создаются данные исчисления себестоимости. И этим же объясняется ничтожно малое влияние информационных технологий на менеджмент бизнеса.

Неудовлетворенность высшего руководства данными, которые до нынешнего дня поставлялись информационными технологиями, спровоцировало начало новой - очередной - информационной революции. Специалисты по информационным технологиям, особенно руководители отделов информации на коммерческих предприятиях, быстро поняли, что их работникам не нужны данные бухучета (именно этим объясняется то презрение, которое работники АИС и ИГ обычно демонстрируют к бухучету в целом и к бухгалтерам в частности). Но, к сожалению, далеко не все работники информационных отделов осознают, что им требуется вовсе не увеличение объема

данных, развитие информационных технологий или повышение быстродействия компьютеров. А требуется им новое определение понятия "информация"; им необходимы новые концепции. В последние годы в среде топ-менеджмента в самых разных организациях все чаще звучит вопрос: "Какие информационные концепции нужны нам для решения стоящих перед нами задач?" Сегодня топ-менеджмент все чаще требует, чтобы эти концепции были сформулированы их традиционными поставщиками информации - работниками бухгалтерских отделов.

В результате возникла новая система бухучета, о которой мы поговорим ниже в этой главе, в разделе "Какая информация нужна предприятию". Кроме того, предприятие заметило новую для себя, и очень важную, сферу интересов - внешнюю среду. Пока у нас нет систематизированных и отработанных методов получения информации об этой среде, но можно сказать с уверенностью, что это должны быть совершенно новые методы, значительно отличающиеся как представлениями, составляющими их теоретическую базу, так и источниками. Их разработкой занимаются независимо друг от друга разные компании. Но у всех этих методов есть два объединяющих признака. Во-первых, их назначение - поставлять не данные, а информацию. Во-вторых, они разрабатываются специально для топ-менеджмента, чтобы обеспечивать информацию, необходимую для решения задач топ-менеджмента и принятия стратегических решений.

Новая информационная революция началась в бизнесе, и именно здесь ее результаты заметнее всего. Не сегодня-завтра она радикальным образом изменит систему образования и здравоохранения. Повторю еще раз: изменения в концепциях в конечном счете не менее важны, чем изменения в орудиях производства и технологиях. Сегодня всем ясно, что система образования стоит на пороге глубочайших изменений, за которыми последует не менее значительная структурная перестройка. Вполне возможно, например, что в ближайшие 25 лет заочное обучение практически полностью вытеснит уникальное американское изобретение - самостоятельное учебное заведение, обеспечивающее базовый курс обучения. С каждым днем все яснее, что технологические изменения приведут - во всяком случае, должны привести - к изменению смысла, который мы вкладываем в понятие образование. Одно из возможных последствий состоит в том, что основным направлением в высшем образовании (т.е. в образовании, получаемом после среднего обычного и специального образования) станет непрерывное повышение квалификации взрослых работников на протяжении всей их трудовой деятельности. Это, в свою очередь, может переместить процесс получения образования из университетских центров в самые неожиданные места: домой, в автомобили и пригородные поезда, на рабочее место, в кельи монастырей и в школьные аудитории, где после окончания уроков могут собираться небольшие группы учащихся. В здравоохранении те же самые концептуальные изменения приведут, скорее всего, к отказу от теперешнего взгляда на здравоохранение как на борьбу с болезнями и к появлению нового взгляда - как на поддержание физического и психического здоровья. Борьба с болезнями остается, безусловно, важнейшей частью здравоохранения, но в ином качестве - в том, которое в логике называется подмножеством. Ни один из элементов традиционной системы здравоохранения (я имею в виду больницы и медицинский персонал) не переживет этих изменений, во всяком случае, в своем теперешнем качестве и с теперешним набором функций.

В образовании и здравоохранении смысл термина "информационные технологии", таким образом, также переносится с "технологий" на "информационные", как это уже произошло в бизнесе.

УРОКИ ИСТОРИИ. Сегодняшняя информационная революция, по сути, уже четвертая информационная революция в истории человечества. Первая революция произошла пять-шесть тысячелетий назад, когда в Месопотамии была изобретена письменность; потом письменность была изобретена в Китае, но несколькими тысячелетиями позже; а еще позже, примерно пятнадцать веков спустя, письменность появилась у народа майя в Центральной Америке. Вторая информационная революция связана с изобретением книги, которая появилась сначала в Китае, примерно в 1300 году до Р.Х.; затем восемь столетий спустя, независимо от китайцев, книгу придумали в Греции: афинский тиран Пизистрат получил поэмы Гомера в виде книги - до этого они существовали только в устной форме. (Первая книга - свиток - появилась еще в III-IV тысячелетии до Р.Х. в Египте; в Китае до изобретения бумаги (начало II века от Р.Х.) писали на связанных вместе дощечках или панцирях черепах; появление кодекса - книги в современном понимании, относится ко II-IV векам от Р.Х. Кодекс был изобретен в Древнем Риме, а вместо бумаги использовались воощенные дощечки или листы папируса. Более того, попытки систематизации текстов - создание прототипов книги - начинаются одновременно с попытками в письменном виде передать устную речь; обычно считается, что книга в том или ином виде появляется одновременно с письменностью. - Прим. ред.). Третья информационная революция началась с изобретения Иоганном Гутенбергом ручного печатного станка и пунсона - выпуклой буквы, с помощью которой получали металлические буквы-литеры, - между 1450 и 1455 годами и с появлением примерно в то же время гравировальной техники. Документов времен первых двух информационных революций практически не сохранилось, хотя нам известно, что изобретение книги оказало огромное влияние на Грецию и Рим, равно как и на Китай. Более того, можно сказать, что книга лежит в основе всей цивилизации и государственной системы Китая. А вот о третьей информационной революции, суть которой состояла в изобретении книгопечатания и техники гравировки, есть множество документов. Можем ли мы извлечь для себя какие-то уроки из событий, случившихся пять столетий назад?

Разумеется. И первый из них - урок смирения.

Почти все сегодня убеждены в том, что нынешняя информационная революция абсолютно беспрецедентна по снижению стоимости информации и по масштабам распространения информации (выражаемых соответственно в цене одного байта информации и в количестве владельцев компьютеров), а также по своей скорости и масштабу влияния. На самом деле все это полная ерунда.

К тому времени, когда Иоганн Гутенберг создал свой печатный пресс, в Европе уже существовала обширная информационная индустрия. Возможно даже, что она создавала больше рабочих мест, чем другие индустрии. В нее входили сотни монастырей, где проживали образованные монахи, которые шесть дней в неделю, от зари до зари, переписывали от руки старинные книги. Прилежный и опытный монах мог за день скопировать четыре страницы текста - или 24 за шесть дней работы. За год это получалось от 12 до 13 сотен рукописных страниц.

Пятьюдесятью годами позже, в 1500 году, монахи-переписчики (по некоторым оценкам, по всей Европе их насчитывалось больше 10 тысяч) остались без работы. Их сменила сравнительно немногочисленная группа "печатников" - ремесленников-мирян, не имеющих монашеского сана. Их было не больше тысячи человек во всех европейских странах (в странах Скандинавии несколько меньше, чем в остальной части Европы). Для создания одной печатной книги требовалась скоординированная работа бригады печатников в количестве примерно 20 человек, в которую входил как минимум один высококвалифицированный мастер - резчик букв, и несколько наборщиков, работа

которых не требовала столь же высокой квалификации. Такая команда в год производила примерно 25 книг в среднем по 200 страниц - или пять тысяч подготовленных для печати страниц. К 1505 году возможности книгопечатания позволили выпускать книги тиражом в тысячу экземпляров. Это означало, что команда печатников изготавливала ежегодно как минимум пять миллионов печатных страниц, из которых получалось примерно 25 тысяч готовых к продаже книг - или 250 тысяч страниц на одного члена бригады печатников. Сравните с 12-13 сотнями страниц, которые создавал монах всего лишь 50 лет назад. Цены на книги снизились в десятки и даже сотни раз. В конце первой половины XV века - как раз накануне изобретения Гутенберга - книга была предметом роскоши. Купить книгу мог только состоятельный и образованный человек. А когда в 1522 году вышла Немецкая библия Мартина Лютера (объемом свыше тысячи страниц), то цена на нее была столь низка, что ее приобретали даже беднейшие крестьянские семьи.

Снижение себестоимости и цен в результате третьей информационной революции имело такие же масштабы, как и сегодня, во время четвертой информационной революции. Сопоставимы также скорость и масштабы ее распространения. Все это в равной степени можно отнести к любой технологической революции. Вот один пример. Хлопок, как известно, - самое лучшее сырье для текстильной промышленности. Ткань из него легко стирается, и из нее можно изготовить много разнообразной одежды. Однако процесс обработки хлопка требовал больших затрат труда и времени. На то, чтобы вручную произвести один фунт хлопчатобумажной пряжи, требовалось от 12 до 14 человеко-дней, - затраты на изготовление других видов тканей были гораздо ниже. Например, чтобы получить один фунт шерсти, требовалось 1-2 человеко-дня, на производство одного фунта льна уходило 2-5 человеко-дней, а на производство одного фунта шелка - 6 человеко-дней. За двадцать лет (с 1764 по 1784 годы, когда появление первых ткацких машин ознаменовало начало промышленной революции) время, затрачиваемое на производство одного фунта хлопчатобумажной пряжи, сократилось с двух недель до нескольких часов. (Заметим, разница в скорости ровно такая же, как между машиной ENIAC (электронный цифровой интегратор и калькулятор - первая ЭВМ) и компьютером IBM модели 360.) Цена хлопчатобумажной пряжи снизилась на 70%, производство увеличилось в 25 раз. И все это произошло еще до того, как в 1793 году Эли Уитни (1765-1825) изобрел хлопкоочистительную машину, благодаря которой цена на хлопчатобумажную пряжу упала еще на 90% с лишним и в целом составила сумму, в тысячи раз меньшую, нежели та, которая существовала 50-60 лет назад, до начала промышленной революции.

Новая технология не только позволила снизить издержки книгоиздательской деятельности и увеличить скорость печати, но и - что еще важнее - оказала существенное влияние на саму суть понятия "информация". Первые печатные книги, начиная с Библии Гутенберга, были написаны на латыни. По тематике они не отличались от трудов, которые вручную переписывали монахи; другими словами, это были религиозные и философские трактаты и различные тексты древних времен. Но уже спустя 20 лет после изобретения печатного станка появились книги авторов-современников, хотя по-прежнему на латыни. В течение последующих десяти лет книги стали издаваться не только на греческом и древнееврейском, но и на местных языках (сначала на английском, а потом и на других европейских). А в 1474 году, всего лишь 20 лет спустя после изобретения Гутенберга, английский печатник Уильям Кэстон (1422-1491) опубликовал книгу на столь далекую от религии тему, как шахматы. К 1550 году появилась и "беллетристика", причем не в виде прозаических пересказов поэтических произведений, в особенности эпического характера, а проза вполне светского содержания. Другими словами, появились обычные книги.

Очень скоро революция в книгопечатании изменила общественные институты, в том числе и образовательные. В Европе один за другим появляются новые университеты, в которых главными становятся дисциплины светского характера: право, медицина, математика, естественная философия (естественные науки), - в отличие от старых университетов, которые готовили богословов. В конечном итоге печатная книга создала универсальное образование и школу в ее нынешнем виде - правда, на это потребовалось 200 лет.

Однако самое сильное влияние изобретение Гутенберга оказало на ключевую структуру догутенберговой Европы - церковь. Благодаря книгопечатанию стала возможной протестантская Реформация. Идеи ее предшественников, Джона Уиклифа (1330-1384) в Англии и Яна Гуса (1371-1415) в Богемии, встретили горячую поддержку и одобрение. Но сторонники реформы могли распространять свои идеи только устно, путешествуя пешком или на лошадях, так что их было легко изловить и уничтожить. Совсем другой была ситуация после изобретения книгопечатания. Когда 31 октября 1517 года Мартин Лютер прибил свои 95 тезисов об индульгенциях к дверям церкви в небольшом немецком городке Витгенберге, его намерения, вероятно, не шли дальше вызова церкви на традиционный теологический диспут. Но без согласия Лютера (возможно, даже без его ведома) его тезисы были немедленно распечатаны и начали бесплатно распространяться сначала в Германии, а затем и в других странах Европы. Эти листовки вызвали мощный религиозный подъем, который превратился в движение Реформации.

Неизвестно, состоялась ли бы эпоха величайших географических путешествий и открытий (наступившая во второй половине XV века), если бы не изобретение печатного пресса. Благодаря печати достоянием гласности становилось каждое новое открытие португальских мореплавателей, плывущих вдоль западного побережья Африки в поисках морского пути в Индию. Благодаря печати Колумб получил первые карты (хотя и абсолютно недостоверные) сказочных стран, находящихся за западным горизонтом, в частности Китая и легендарной Японии, описанных Марко Поло. Благодаря печати появилась возможность документировать результаты каждого нового путешествия и совершенствовать географические карты. Неэкономические изменения плохо поддаются количественной оценке. Но нет никаких сомнений в том, что изобретение книгопечатания оказало на общество, образование, культуру - не говоря уже о религии, - такое же мощное влияние, какое оказывает на них и нынешняя информационная революция, причем так же быстро - если не быстрее.

**УРОКИ ИСТОРИИ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ.** Из опыта предыдущей информационной революции, результатом которой стало появление печатной книги, современные специалисты по информационным технологиям (ИТ), работники административной информационной системы (АИС) и менеджеры по информации (МИ) могут извлечь для себя еще один урок: они по-прежнему будут востребованы. Правда, в ином качестве: по всей вероятности, им придется отойти на второй план и стать "вторым составом", а ведь на протяжении последних 40 лет они привыкли считать себя "звездами".

Революция в книгоиздании создала новый класс специалистов по информационным технологиям, - точно так же, как и последняя информационная революция, в результате которой появилось неисчислимое множество информационных компаний, специалистов по ИТ и работников АИС, разработчиков программного обеспечения и МИ. Специалисты по информационным технологиям периода революции в книгоиздании отнюдь не были первыми типографами. В 1455 году их вообще еще не было (откуда им было взяться?), а через 25 лет типографы стали знаменитостями. Virtuozов печатного станка знали и



почитали по всей Европе, так же как сегодня во всем мире известны и почитаемы Названия ведущих компаний, производящих компьютеры и программы. Типографов принимали при дворе короли и принцы, папа и богатые купцы. Деньги и почести сыпались на них золотым дождем.

Первым из них был знаменитый венецианский типограф Альд Мануций (1449-1515). Он понял, что с помощью нового печатного пресса можно получить большое количество отпечатков одной и той же матрицы; в 1505 году это количество составляло одну тысячу. Он создал первое издательство, которое выпускало дешевые книги большими тиражами. Можно сказать, что Альд Мануций - отец книгоиздательской индустрии: он первым начал издавать книги не только на латыни, но и на современных ему европейских языках; он же первым стал выпускать произведения современных ему авторов. Количество изданных им книг превысило тысячу наименований.

Последним крупным специалистом по печатным технологиям и вообще мастером типографского дела был Кристоф Плантен (1520-1589) из Антверпена. Начав свою карьеру в скромной должности переплетчика, он основал самый крупный и самый известный в Европе издательский дом. Объединив две новые технологии, печать и гравюру, он создал первую книгу с иллюстрациями. Г-н Плантен вошел в число самых знатных граждан Антверпена (который был в те годы одним из самых богатых городов в Европе, если не во всем мире) и так разбогател, что выстроил собственную типографию, существующую и поныне - с 1877 года в качестве музея книгоиздания. Правда, под конец жизни Плантен обеднел, а его издательство пришло в упадок. Примерно к 1580 году типографы, полностью сосредоточившись на технологиях, превратились в обычных ремесленников, уважаемых, безусловно, мастеров, но никак не представителей высшего класса. Кроме того, книгоиздание перестало быть самой прибыльной отраслью, а объем инвестиций в производство книг сократился. Место типографов вскоре заняли те, кого мы сегодня называем издателями (хотя это название появилось много позже), - специалистами и компаниями, которые в аббревиатуре ИТ букве "И" уделяли больше внимания, чем букве "Т".

Этот процесс пришелся на то время, когда новая технология начала кардинальным образом менять смысл информации, а вместе с ним и смысл и функции ключевых общественных институтов XV века - церкви и университетов. Следовательно, изменение статуса специалистов по информационным технологиям началось при таком же положении дел, какое мы наблюдаем на нынешнем этапе последней информационной революции. Разве не то же самое происходит сегодня с информационными технологиями и специалистами по информационным технологиям?

**НОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ В КНИГОИЗДАНИИ.** Собственно говоря, нет никаких причин считать, что информационная революция непременно должна происходить в сфере высоких технологий. Ведь за последние 50 лет мы уже пережили одну - самую настоящую - информационную революцию. Она началась в 1950 году и не была связана с компьютерами и электроникой. Настоящий бум пережил старый добрый "бумажный носитель" информации, печатное издание.

В 1950 году, когда в США впервые поступили в широкую продажу телевизоры, многие были убеждены, что телевидение положит конец печатной книге. С тех пор население США увеличилось на две трети. Количество студентов колледжей и университетов - самая активная группа покупателей и читателей книг - увеличилась в пять раз. А количество печатных книг, напечатанных и проданных в США, выросло в пятнадцать, если не в двадцать раз.

Обычно считается, что после окончания Второй мировой войны пример наиболее интенсивного роста являют ведущие "высокотехнологичные" компании - IBM в 60-70-е годы, Microsoft с начала 80-х. На самом деле самое быстрое развитие демонстрирует немецкая компания Bertelsmann Group. Маленькое издательство Bertelsmann, специализировавшееся на протестантской литературе, было закрыто при гитлеровском режиме. Воскресил компанию внук основателя, Рейнхард Мон. Будучи частной компанией, Bertelsmann не публикует данных об объемах своих продаж и прибыли. Но сегодня это самое крупное издательство и самый мощный распространитель печатной продукции (если не брать в расчет газет) среди большинства стран мира (за исключением Китая и России). Bertelsmann владеет несколькими издательскими домами (например, Random House в США), книжными клубами и журналами (в частности, журналом Capital - крупнейшим во Франции изданием, посвященным бизнесу). Столь же стремительным был рост империи уроженца Австралии Руперта Мердока, который начинал свою карьеру с издания двух небольших австралийских провинциальных газет, а сегодня владеет множеством газет во всем англоязычном мире и является к тому же крупнейшим издателем книг и журналов на английском языке. Кроме того, в его "империю" входит еще один "носитель информации" докомпьютерной эры - кино.

Еще быстрее, чем книгоиздание, развивается другая сфера издательской деятельности - отраслевые и специализированные журналы. Множество журналов "общего направления" с гигантскими тиражами, существовавшие в 20-х и 30-х годах, например Life или The Saturday Evening Post, просто исчезли. Они действительно пали жертвами телевидения. Но сегодня в США выходит несколько тысяч - по некоторым оценкам, более трех тысяч! - специализированных массовых журналов, тиражи которых колеблются от пятнадцати тысяч до миллиона экземпляров. Большинство этих журналов приносит солидную прибыль.

Самый яркий пример - журналы, посвященные бизнесу и экономике. Тиражи трех ведущих американских изданий этого направления - Business Week (еженедельник), Fortune (выходит раз в две недели) и Forbes (ежемесячное издание) - составляют примерно по одному миллиону экземпляров. Перед началом Второй мировой войны издаваемый в Лондоне Economist - единственный в то время журнал, систематически (еженедельно) освещавший вопросы экономики, политики и бизнеса, был практически неизвестен за пределами Соединенного Королевства, да и тираж его в тот период - время его расцвета! - едва достигал 100 тысяч экземпляров. Сегодня его тираж только для США превышает 300 тысяч экземпляров в неделю.

Существуют и другие массовые журналы с большими тиражами, посвященные различным областям деятельности и рассчитанные на разные вкусы - для тех, кого интересуют, скажем, вопросы здравоохранения, симфоническая музыка, философия, международные отношения, архитектура, проблемы домашнего ремонта, компьютеры и т.д. - для каждой профессии, каждого рода деятельности, каждой отдельной отрасли. Один из наиболее читаемых журналов - и один из самых старых - Scientific American, американский ежемесячник, основанный (правильнее сказать, возобновленный) в конце 40-х годов. В этом журнале ведущие ученые в популярной форме рассказывают о своей работе "научному миру", т.е. другим ученым.

И чем же объясняется успех печатных средств массовой информации?

Студентов колледжей, пожалуй, можно считать самой крупной группой населения, обеспечивающей в США рост количества издаваемых книг. Этот рост обусловлен тем, что

преподаватели колледжей и университетов рекомендуют для чтения различную литературу. А вот второй большой группы читателей, благодаря которой растет объем печатной продукции, до 50-х годов просто не существовало, а если и существовало, то в совершенно незначительном количестве. Это любознательные читатели разных возрастов и профессий, которых интересуют проблемы современной науки. Английского слова для литературы, издаваемой для этих читателей, еще не придумано. Немецкий издатель Э.Б. фон Веренальп (также основатель издательства Econ Verlag в Дюссельдорфе и мой немецкий издатель), называет ее научно-популярной - или просто научпоп.

фон Веренальп первым оценил потенциал этой группы читателей и основал издательство, специализирующееся на выпуске научно-популярных изданий. В основном это книги, написанные для широкой публики специалистами в тех или иных областях науки и техники. Когда г-на Веренальпа попросили объяснить смысл научпопа, он сказал: "Эти книги просто интересно читать. К тому же они расширяют кругозор. Но цель этой литературы - не в развлечении и не в повышении уровня образования. Цель - информирование".

То же самое можно сказать и об отраслевых массовых изданиях, например о журналах для тех, кто интересуется медициной, или для тех, кто желает знать о положении дел в водопроводно-канализационном бизнесе. Эти журналы информируют. И самое главное, они информируют о том, что происходит в мире других профессий. Отраслевой массовый журнал рассказывает читателю о том, что происходит за пределами его магазина, офиса или цеха: о конкуренции, о новых товарах и технологиях, о перспективах развития в других странах и, разумеется, о людях других профессий и увлечений (а также передает слухи и сплетни, которые, как известно, всегда составляют самую большую информирующую - или дезинформирующую - долю при любом общении).

Сегодня печатные издания можно приобретать и по электронным каналам. Если 500 лет назад самым преуспевающим книготорговцем был Альд Мануций, то сегодня это компания Amazon.com, которая торгует книгами через Internet. В ближайшие несколько лет она, скорее всего, превратится, в самого крупного розничного торговца в Сети. Издательство Bertelsmann осенью 1998 года купило контрольный пакет акций издательства Barnes, & Noble, крупнейшего конкурента Amazon. Все больше становится массовых журналов, публикующих в Internet свои электронные версии, которые подписчик получает через Internet и при необходимости распечатывает. Как мы видим, замены печатных изданий информационными технологиями не происходит; вместо этого книгоиздание использует информационные технологии как средство распространения печатной информации.

Новый канал распространения, безусловно, изменит традиционную книгу. Каналы распространения всегда изменяют то, что по ним распространяется. Но книга все равно останется печатным продуктом, независимо от того, как она распространяется и хранится. И она по-прежнему будет нести информацию.

Другими словами, спрос на информацию существует. Существует и предложение, хотя все еще неорганизованное. В ближайшие годы - максимум через 10-20 лет - они найдут друг друга. И это будет подлинная информационная революция, во главе которой встанут не специалисты по информационным технологиям, а бухгалтеры и книгоиздатели. Тогда и предприятия, и частные лица должны будут точно знать, какая информация им нужна и как ее получить. Им предстоит научиться обращаться с информацией как с одним из ключевых ресурсов.

II. КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ НУЖНА ПРЕДПРИЯТИЮ. Мы только начинаем понимать, как использовать информацию в качестве инструмента. Но мы уже в состоянии определить в общих чертах основные составляющие информационной системы, необходимой предприятию. В ближайшем будущем топ-менеджменту придется иметь дело с принципиально другой организацией, и мы все яснее видим концепции, на которых, по всей вероятности, она будет строиться.

Радикальнее всего мы можем изменить наиболее традиционную из наших информационных систем - бухгалтерский учет. На практике уже многие компании перешли от традиционных методов исчисления себестоимости к более современной системе - исчислению себестоимости по объему хозяйственной деятельности. Изначально эта система была разработана для промышленного производства, и именно там получила наиболее широкое распространение. Но сейчас она все шире внедряется в сфере услуг и даже в некоммерческих организациях, в частности в университетах.

Исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности представляет одновременно совершенно новую концепцию процесса предпринимательской деятельности и совершенно новую методику измерения.

Согласно традиционному исчислению себестоимости, впервые разработанному компанией General Motors около 70-ти лет назад, общие производственные издержки представляют собой сумму издержек по каждой отдельной операции.

Однако издержки, которые имеют решающее значение для конкурентоспособности и рентабельности предприятия, - это издержки всего процесса целиком. Именно для учета этих издержек и создано исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности, именно этим видом издержек оно позволяет управлять. В его основе лежит представление о бизнесе как о комплексном процессе, который начинается с момента, когда сырье и комплектующие прибывают на разгрузочную площадку завода, и не заканчивается даже после того, как готовый товар попадает к конечному потребителю. В стоимость товара наравне с установкой входит также обслуживание после продажи, даже если потребитель платит за это отдельно.

Традиционное исчисление стоимости измеряет издержки на выполнение данной конкретной операции, например определяет стоимость для предприятия нарезки резьбы. Исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности учитывает еще и издержки на невыполнение, например издержки от простоя оборудования; издержки, возникающие во время вынужденного перерыва в ожидании доставки нужной детали или инструмента; издержки из-за ожидания отгрузки готового товара, а также издержки на исправление или отбраковку некачественных товаров. Это стоимость того, что не было выполнено, которую традиционный бухгалтер не может зафиксировать и потому упускает; между тем она зачастую равна (а иногда даже превышает) стоимости выполненных операций. Следовательно, исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности позволяет более эффективно контролировать не только издержки, но и результат!

Традиционное исчисление себестоимости базируется на том, что определенную операцию, например термическую обработку, нужно выполнить обязательно, причем именно там, где она производится сейчас. Исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности по поводу каждой операции "спрашивает": "Нужно ли это делать? Если да, то где и когда это сделать лучше всего?" Исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности объединяет в одно целое несколько прежде

самостоятельных процедур: функционально-стоимостной анализ, анализ производственного процесса, управление качеством и исчисление себестоимости.

При таком подходе исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности позволяет существенно снизить издержки производства - в некоторых случаях на целую треть. Однако эффект от введения этого вида исчисления себестоимости будет максимальным, очевидно, в сфере обслуживания. Если на промышленных предприятиях исчисление себестоимости пока ведется большей частью неудовлетворительно, то индустрия услуг: банки, розничная торговля, больницы, школы, газеты, радио- и телецентры - вообще не имеют практически никакой информации о себестоимости! Исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности показывает, почему традиционная система исчисления себестоимости не работает в компаниях, предоставляющих услуги. Дело не в том, что методы подсчета ошибочны. Дело в том, что традиционная система основывается не на тех представлениях. Компании по предоставлению услуг не могут начинать с расчета издержек по отдельным операциям, как это делают производственные предприятия при использовании традиционного бухгалтерского учета. Они должны исходить из предположения о том, что существует только один вид издержек - издержки всего комплекса операций. И эти издержки постоянны для любого заданного периода времени. Знаменитое различие между постоянными и переменными издержками, на которых основывается традиционное исчисление себестоимости, не имеет никакого смысла в сфере предоставления услуг. Не действует и другое базовое представление традиционного исчисления себестоимости - о том, что капитал можно заменить трудом. Ведь в сфере умственного труда дополнительные капиталовложения чаще всего влекут за собой увеличение, а не уменьшение трудозатрат. Клиника, приобретающая новую диагностическую аппаратуру, не станет из-за этого увольнять сотрудников, - напротив, создаст несколько дополнительных вакансий для работы на новом оборудовании. Прочие организации, в которых широко применяется интеллектуальный труд, должны хорошо усвоить этот урок. Однако неизменность издержек на протяжении определенного времени и невозможность замены одного ресурса другим - это те принципы, с которых начинается исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности. Применив эти принципы к сфере предоставления услуг, мы впервые сможем получить информацию об издержках и возможность контролировать их.

Банки, например, на протяжении нескольких десятилетий применяют в своей деятельности традиционные методы исчисления себестоимости; другими словами, пытаются рассчитывать издержки на отдельные операции и услуги - результат крайне неудовлетворительный. Теперь банки пытаются начинать с вопроса: "Какой один вид деятельности представляет собой главную статью расходов и является самым важным для получения результата?" Ответ: обслуживание потребителя. Издержки на одного потребителя в любой ключевой сфере банковского дела суть постоянные издержки. Таким образом, издержки и рентабельность определяются именно объемом выпуска продукции в расчете на одного потребителя; объем выпуска продукции определяется объемом услуг, которыми пользуется потребитель, и комплексом этих услуг. Магазины, торгующие товарами по сниженным ценам, особенно в Западной Европе, знают это довольно давно. Они считают, что как только товар занял свое место на полке, связанные с ним издержки становятся постоянными, а задача менеджмента в этот период заключается в том, чтобы максимизировать объем прибыли на данный объем "полочного" пространства на данный период времени. Эта ориентация на конечный результат позволяет магазинам сниженных цен повышать рентабельность, несмотря на низкие цены и небольшую прибыль. Иногда, например в исследовательских лабораториях, где сложно измерить производительность труда, нам обычно приходится полагаться на оценку и суждение, а не

на исчисление себестоимости. Для большинства видов интеллектуального труда и сферы услуг нам предстоит в ближайшие десять лет разработать надежные инструменты для измерения и контролирования издержек, а также для определения соотношения между издержками и результатом.

Более ясное представление об издержках в сфере услуг позволит нам лучше понять природу издержек, связанных с привлечением и удержанием потребителей во всех видах предпринимательской деятельности.

Например, если General Motors, Ford и Chrysler в США использовали бы исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности, то они гораздо раньше осознали бы полную бесполезность тех своих действий, направленных на повышение конкурентоспособности, которые они предпринимали на протяжении последних 20 лет и которые состояли в том, что покупателям новых автомобилей предлагались солидные скидки и денежные призы.

Собственно говоря, на этих мерах по продвижению товара "Большая Тройка" автомобильных компаний США потеряла солидную сумму денег и, что еще хуже, огромное количество потребителей. Проще говоря, каждая из компаний сильно ухудшила свое положение на рынке. Но ни потери на "специальных мероприятиях", ни их полная неэффективность не были отражены в цифрах отчетов компаний, потому что те выполнялись по старой системе исчисления себестоимости; поэтому руководство просто не могло заметить ущерб. А вот японцы давно используют форму исчисления себестоимости по объему хозяйственной деятельности (хотя и довольно примитивную), поэтому компании Toyota, Nissan и Honda не стали конкурировать с американскими производителями автомобилей методами проведения акций по снижению цен, а нашли более эффективные способы и сохранили свою долю рынка и свой объем прибыли.

**ОТ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИКЦИИ К ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕАЛЬНОСТИ.** Но одного знания объема издержек по каждой операции недостаточно. Чтобы успешно действовать на нынешнем глобальном рынке, который характеризуется непрерывным усилением конкурентной борьбы, компании нужно, во-первых, знать свои издержки по всей экономической цепочке и, во-вторых, совместно с другими участниками экономической цепочки регулировать эти издержки и добиваться оптимизации конечного результата. Поэтому сегодня бизнес все чаще переходит от исчисления издержек только своей внутренней деятельности к калькуляции всего экономического процесса, в котором даже очень большая компания представляет собой лишь одно звено.

Юридическое лицо (компания) - это реальность для акционеров, кредиторов, служащих и налоговых служб. Но экономически компания просто фикция.

Тридцать лет назад Coca-Cola начала заниматься франчайзингом в разных странах мира. (Франчайзинг - особый вид лицензирования, когда компания - владелец известной торговой марки - предоставляет другой компании право ставить эту торговую марку на свою продукцию, но при этом получает право следить за качеством продукции этой компании. - Прим. ред.) Множество независимых компаний, занимающихся розливом напитков, производят напитки марки Coca-Cola. Сейчас компания владеет большинством предприятий по розливу безалкогольных напитков в США. Но потребителей продукции компании - даже тех, кому эти факты известны, - это совершенно не заботит.

Экономическая реальность - издержки всего процесса производства независимо от того, кто чем владеет, - вот что действительно имеет значение на рынке.

Сколько в истории бизнеса существует примеров, когда неизвестно откуда взявшаяся и никому не ведомая компания всего за несколько лет обгоняла признанных лидеров, не прилагая особых усилий. Такие случаи принято объяснять более удачной стратегией, новыми технологиями, продуманным маркетингом или экономичностью производства. Но если рассмотреть каждый случай в отдельности, то становится ясно, что новичок всегда имел еще и огромное ценовое преимущество, примерно в 30%. Причина всегда одна и та же: новая компания лучше знает свои издержки по всей экономической цепочке и больше внимания уделяет управлению именно этими издержками, а не издержками на отдельных операциях.

Пожалуй, наиболее распространенный пример компании, которая знает и может контролировать издержки своих поставщиков и дистрибьюторов, - это японская Toyota; поставщики и дистрибьюторы входят, разумеется, в ее кейрецу. Через эту сеть Toyota контролирует общие издержки производства, распространения и обслуживания своих автомобилей как единый поток издержек, размещая заказы там, где это выгоднее, и получая максимальный доход. (Более подробно о кейрецу и истории ее появления рассказывается в главе 1.)

Экономистам известно о важности исчисления издержек всей экономической цепочки еще с тех времен, когда Альфред Маршалл (1842-1924) писал об этом 100 лет назад, в конце прошлого века. Но большинство представителей делового мира по-прежнему считают теории Маршалла абстрактными рассуждениями. Однако в будущем управление экономической цепочкой издержек будет становиться все более актуальным. Ибо уже завтра не только цепочку издержек, но и многое другое, - в особенности корпоративную стратегию и планирование товара, - руководству надо будет организовать и контролировать как единое экономическое целое, не зависящее от формальных юридических границ отдельных компаний.

Мощной силой, которая подтолкнет компании к исчислению издержек по всей экономической цепочке, станет переход от ценообразования на основании издержек к исчислению издержек на основании цены. Западные компании традиционно начинают с себестоимости, добавляют нужную прибыль и получают цену. Таким образом, они применяют ценообразование, в основе которого лежат средние издержки на изготовление товара. Sears и Marks & Spencer давно переключились на исчисление издержек на основании цены, при котором цена, которую готов заплатить потребитель, определяет допустимый объем издержек, начиная со стадии разработки товара. До недавнего времени такие компании были исключениями. Сегодня расчет издержек на основании цены становится правилом.

Все вышесказанное подходит союзам на контрактной основе, альянсам и временным товариществам - в общем, любым структурам, которые построены скорее на партнерских отношениях, нежели на подчинении. Именно такие организации, а не традиционная модель родительской компании с дочерними предприятиями, которые полностью зависят от центра, становятся все перспективнее в плане роста, особенно в условиях глобализации экономики. (Более подробно об этом говорилось в главе 1.)

Большинству компаний будет нелегко перейти на систему расчета издержек всей экономической цепочки. Для этого требуются одинаковые или хотя бы совместимые системы бухгалтерского учета во всех компаниях, которые входят в экономическую цепочку. Ибо обычно каждая компания ведет бухгалтерский учет на свой собственный лад и при этом убеждена, что именно ее система - единственно возможная и правильная. Более того, исчисление издержек экономической цепочки требует, чтобы компании,

составляющие эту цепочку, обменивались своей внутренней информацией, а как известно, даже в рамках одной компании работники без восторга принимают идею обмена информацией.

Какими бы ни были препятствия, расчет издержек по всей экономической цепочке все равно будет внедряться. В противном случае даже самые эффективные компании лишатся ценового преимущества.

**ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ СОЗДАНИЯ БЛАГОСОСТОЯНИЯ.** Предприятиям платят за то, что они создают материальные блага, а не за то, что они снижают издержки. Но этот очевидный факт никак не отражается в традиционной системе измерения результатов деятельности предприятий. Студентов-первокурсников экономических факультетов учат, что бухгалтерский баланс отражает ликвидационную стоимость предприятия и обеспечивает кредиторов информацией на случай самого печального исхода - ликвидации компании. Но конечная цель деятельности предприятия - все же не ликвидация. Цель деятельности предприятия - создание материальных благ, и поэтому им нужно управлять, исходя из соответствующих представлений.

Для этой цели необходимо четыре набора диагностического инструментария: базовая финансовая информация, информация о производительности, информация о ключевых знаниях, информация о распределении ресурсов. Все вместе они составляют набор рабочих инструментов для управления действующей компанией.

**БАЗОВАЯ ФИНАНСОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ.** Самыми старыми и наиболее широко используемыми из диагностических инструментов менеджмента являются прогноз потока наличности и ликвидности и ряд стандартных показателей, например соотношение между товарно-материальными запасами и объемом продаж; размер дивидендов по выпущенным акциям; соотношение между дебиторской задолженностью, просроченной более шести месяцев, и суммой общей дебиторской задолженности; и т.д. Их можно уподобить стандартному набору показателей, которые врач проверяет при стандартном обследовании: вес, пульс, температура, кровяное давление. Если все эти показатели в норме, то никакой информации они не несут. Если они не соответствуют норме, значит существуют некие проблемы, которые нужно выявить и устранить. Эти показатели можно назвать базовой информацией.

**ИНФОРМАЦИЯ О ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА.** Второй набор инструментов, позволяющий провести диагностическое обследование компании, касается производительности ключевых ресурсов. Самый старый из них, появившийся еще во время Второй мировой войны, - это производительность физического труда. Сейчас мы шаг за шагом разрабатываем систему показателей (пока что достаточно примитивных) для измерения производительности умственного труда и производительности в сфере услуг (подробности - в главе 5). Однако измерение только производительности труда рабочих, будь то неквалифицированные рабочие или офисные клерки, уже не обеспечивает нас адекватной информацией о производительности. Нам нужны данные по совокупной производительности факторов производства.

Этим фактом объясняется рост популярности экономического анализа добавленной стоимости. Он базируется на довольно давно известном факте: то, что принято называть прибылью, т.е. деньги, оставляемые на обслуживание собственного капитала, не являются прибылью вообще и большей частью представляют собой издержки в чистом виде. До тех пор пока компания не получит прибыль, превышающую стоимость капитала, она работает в убыток себе. Неважно, что при этом она платит налоги как будто имеет реальную прибыль. При такой ситуации предприятие возвращает в экономику меньше, чем берет из нее в качестве ресурсов. Пока сумма объявленной прибыли не превышает стоимость



капитала, предприятие не покрывает своих издержек полностью, т.е. компания не создает материальное богатство, а тратит его. Кстати, при такой системе измерения, если брать период начиная со Второй мировой войны, в США найдется не так уж много компаний, которые могут считаться прибыльными.

Измеряя стоимость, добавленную ко всем издержкам, включая стоимость капитала, экономический анализ добавленной стоимости действительно измеряет производительность всех факторов производства. Сам по себе этот вид анализа, конечно, не способен рассказать, почему данный товар или данная услуга не увеличивают стоимость; не способен он и подсказать, что следует изменить. Но он показывает, на что надо обратить внимание, и сигнализирует, что пора принимать меры. Кроме того, с помощью экономического анализа добавленной стоимости можно выявить наиболее производительные участки. Этот анализ показывает, какие товары, услуги, операции или мероприятия отличаются необычно высокой производительностью и значительно увеличивают стоимость. В каждом таком случае мы должны задаться вопросом: "Чему этот успех может нас научить?"

Самый новый из инструментов, используемых для получения информации об эффективности организации, - сравнительный анализ производительности. Это сравнение показателей производительности данного предприятия с самыми высокими показателями по отрасли или, еще лучше, с самыми высокими показателями в мире. Сравнительный анализ производительности базируется на представлении о том, что все, что делает одна организация, может сделать и другая (что совершенно логично). Он опирается на представление о том, что любая компания должна быть конкурентоспособной в глобальном масштабе (что тоже вполне обоснованно - см. главу 2). И еще он предполагает - тоже совершенно правильно, - что достижение показателей, соответствующих показателям лидера отрасли, есть предпосылка к достижению конкурентоспособности. Экономический анализ добавленной стоимости и сравнительный анализ производительности вместе обеспечивают тот диагностический инструментарий, который позволяет измерять и контролировать совокупную производительность факторов производства.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ.** Третий набор инструментов касается исключительной компетенции. Лидерство основывается на способности лидера делать нечто, непосильное или невозможное для других. Оно опирается на исключительную компетенцию, которая повышает рыночную или потребительскую ценность за счет уникальной способности производителя или поставщика.

В качестве примера можно упомянуть способность японцев создавать миниатюрную электронику. Эта способность основывается на их трехсотлетней художественной традиции создания высокохудожественных изображений на инро (миниатюрных лакированных коробочках для лекарств) и вырезать из кости нэцкэ (фигурки людей и животных на маленькой пластинке, которая прикрепляла эту коробочку к поясу). Еще один пример: благодаря своей уникальной коммерческой интуиции компании General Motors на протяжении почти 80 лет делает исключительно удачные приобретения. Третий пример: только специалисты из Marks & Spencer поняли, что у состоятельных представителей среднего класса нет времени на приготовление изысканных яств, и разработали фасованные и не требующие приготовления деликатесы. Но как компания определит у себя наличие исключительной компетенции? Как узнает о существовании спроса, который она может удовлетворить благодаря этой своей компетенции (и в результате занять и удержать лидирующие позиции на рынке)? Каким образом можно

"измерить" исключительную компетенцию - повышается ее уровень или, наоборот, снижается? И вообще, устраивает ли компанию сфера ее исключительной компетенции или ее надо изменить?

До сих пор обсуждение исключительной компетенции носило достаточно отвлеченный характер. Но несколько высокоспециализированных компаний среднего размера (назовем только две - шведская фармацевтическая компания и американская фирма по производству специальных инструментов) приступили недавно к созданию методологической базы для измерения исключительной компетенции и управления ею.

На первом этапе компания тщательно изучает собственную производительность и производительность конкурентов. Особое внимание уделяется неожиданным успехам и внезапным спадам в областях, где никаких изменений быть не должно. Успех показывает, что сейчас ценит рынок и за что он готов платить. Он также показывает, в какой области компания может получить решающее преимущество. Отсутствие успеха должно рассматриваться как первый сигнал либо начинающихся изменений на рынке, либо ослабления конкурентоспособности компании.

Подобный анализ позволяет распознавать возможности на ранней стадии их появления.

Тщательно отслеживая неожиданные успехи, американская компания - производитель инструментов обнаружила, например, что небольшие японские механические мастерские покупают ее высокоточные и дорогостоящие инструменты, хотя при создании инструментов подобное их использование не планировалось, а японцы даже не рассматривались в качестве потенциальных покупателей. Проанализировав ситуацию, компания поняла, что обладает исключительной компетенцией: ее товары просты в установке и ремонте, несмотря на сложность и высокую точность. Эту информацию учли при разработке новых товаров, в результате чего компания стала лидером на рынке небольших заводов и мелких мастерских в США и Западной Европе. Прежде об этих огромных рынках компания даже не думала.

У каждой организации своя область исключительной компетенции; она, безусловно, связана с характером организации. Но каждой организации - не только коммерческой - необходима исключительная компетенция в инновационной деятельности. И каждой организации нужна методика документирования и оценки результатов инновационной деятельности. В организациях, уже имеющих такие методики (в их числе несколько крупнейших производителей лекарственных препаратов), главным показателем инновационной деятельности служит не общая эффективность компании, а результаты тщательного анализа всех инноваций в данной отрасли за определенный период времени. Какие из них оказались успешными? Сколько из них принадлежит нашей компании? Соответствует ли наша производительность стоящим перед нами целям, направлению развития рынка, нашему положению на рынке, нашим затратам на исследовательскую деятельность? Приходят ли наши инновации на области наибольшего роста и соответствуют ли они открывающимся возможностям? Сколько существенных инновационных возможностей мы упустили? Почему? Потому что мы их попросту не заметили; или заметили, но не уделили должного внимания; или халатно отнеслись к их внедрению? Каковы наши успехи в преобразовании инновации в коммерческий продукт? Конечно, на большую часть этих вопросов трудно получить точные ответы в числовых показателях; ответы носят скорее оценочный характер. В свою очередь, эти ответы порождают новые - и очень правильные - вопросы.

**ИНФОРМАЦИЯ О РАСПРЕДЕЛЕНИИ РЕСУРСОВ.** Последнее, где управление действующей компанией, нацеленное на создание материальных богатств, требует диагностических инструментов, - это распределение ограниченных ресурсов: капитала и труда. Этим два вида ресурсов реализуют на практике всю информацию о бизнесе, которой владеет руководство. Они определяют качество работы предприятия.

Около 70 лет назад General Motors впервые разработала систему регулярного ассигнования на капиталовложения. Сегодня практически каждая компания имеет в своем распоряжении соответствующий механизм, но мало кто правильно его использует. Компании обычно измеряют предложения по выделению капиталовложений только по одному-двум из перечисленных ниже критериев: прибыль на инвестированный капитал, период окупаемости, поток наличности и приведенная стоимость. Но нам уже довольно давно - с начала 30-х годов - известно, что ни один из таких способов измерения нельзя признать правильным. Чтобы понять суть предлагаемого ассигнования, компания должна рассмотреть все четыре параметра. 60 лет назад для этого потребовалась бы масса расчетов, а сегодня портативный компьютер способен выполнить все вычисления буквально за несколько минут. Кроме того, уже почти 60 лет нам известно, что менеджеры не должны рассматривать только одно предложение о выделении капиталов: они должны рассмотреть несколько проектов и выбрать из них те, которые представляют оптимальное сочетание возможностей и риска. Чтобы иметь возможность такого выбора, требуется бюджет ассигнований на капиталовложения, а этого у подавляющего большинства компаний тоже нет.

Но хуже всего, однако, что чаще всего при выделении капиталовложений никто не пытается найти ответы на два важнейших вопроса.

Что будет, если инвестирование предлагаемого проекта не приведет к ожидаемым результатам, как это бывает в трех случаях из пяти? Будет это для компании серьезным ударом или всего лишь мелкой неприятностью?

Если инвестирование будет успешным - особенно, если успех превзойдет наши ожидания, - как действовать дальше?

Кроме того, запрос на выделение капитала требует установки некоего конечного срока, который определяет, когда и каких результатов можно ожидать. В указанный срок обязательно должен быть представлен отчет о результате, каким бы тот ни оказался - успех, почти успех, почти поражение, полный крах; доклад должен сопровождаться подробным анализом. Нет лучшего способа повысить общую производительность организации, нежели изучение результатов капиталовложения и сопоставление их с прогнозами и обещаниями, на основании которых была выделена требуемая сумма. Насколько лучше было бы сегодня положение дел в США, если бы в течение последних 50 лет в повседневную практику был введен анализ результатов правительственных программ.

Капитал - это, однако, только один из основных ресурсов организации, и он, без сомнения, относится к категории ограниченных. Но самым ограниченным и ценным ресурсом для организации являются работающие в ней люди.

Начиная со Второй мировой войны вооруженные силы США - и пока только они - научились тестировать свои решения о назначениях. При выдвижении офицера высшего командного состава на важную должность руководство вооруженными силами тщательно взвешивает, чего можно ожидать от него на этом посту. Руководство оценивает достижения кандидата и пытается представить, насколько они соответствуют

ожиданиями, которые на него возлагают. Кроме того, в вооруженных силах постоянно ведется оценка самого процесса отбора старших офицеров с помощью анализа результатов каждого назначения.

В бизнесе, а также и в университетах, больницах и правительственных учреждениях, почти не существует практики сопоставления ожиданий, возлагаемых на конкретных лиц, с достигнутыми ими результатами, как не существует и систематической оценки результатов политики назначений. В своей деятельности по созданию материальных благ менеджерам необходимо подходить к размещению человеческих ресурсов так же ответственно, как они подходят к размещению капитала. И результаты решений в этой области должны документироваться и изучаться с не меньшим усердием.

ГДЕ ЖЕ РЕЗУЛЬТАТЫ? Эти четыре вида информации создают картину только текущего положения компании. Они определяют тактику. Что же касается стратегии, то здесь необходима систематизированная информация о внешней среде. Стратегия должна базироваться на информации о рынках, потребителях и непотребителях; о технологии в своей отрасли и в других отраслях; о мировых финансах и об изменениях мировой экономики. Внутри организации существуют только затратные участки. Единственный прибыльный участок - это потребитель, который и дает главную оценку деятельности организации.

Главные изменения всегда начинаются за пределами организации. Владелец магазина может прекрасно знать покупателей, которые покупают его товары. Но какой успешной ни была бы его деятельность, он никогда не добьется большего, нежели крошечная доля рынка, представленная потребителями товаров его магазина; подавляющее большинство рынка составляют непотребители - те, кто его товары не покупают. А между тем именно с непотребителей начинаются любые изменения; именно непотребители превращают эти изменения из малозначительных в определяющие. Как минимум половина важнейших новых технологий, изменивших любую из отраслей промышленности за последние 50 лет, пришли в эту отрасль извне, из каких-то других отраслей. Векселя (документы краткосрочного коммерческого кредита), которые кардинальным образом изменили финансы США, появились отнюдь не в банках. Молекулярная биология и геновая инженерия родились отнюдь не в лабораториях фармацевтической промышленности. Несмотря на то, что огромное большинство компаний работает и будет работать только на локальном или региональном уровне, все они столкнутся - хотя бы теоретически - с глобальной конкуренцией, при которой конкуренты находятся в странах и городах, о которых эти компании никогда не слышали. Безусловно, невозможно получить абсолютно всю информацию о внешней среде, несмотря на обилие специализированных массовых изданий. Нет никакой - даже самой ненадежной - информации об экономических условиях большей части Китая, например, или о правовой ситуации в государствах, появившихся на карте в результате распада Советской империи. (Это утверждение представляется довольно спорным. - Прим. ред.) Но даже при наличии полной информации большинство компаний пренебрегает ею. Многие американские компании вышли на европейский рынок в 60-е годы, даже не поинтересовавшись европейским трудовым законодательством. Европейские компании, начиная свою деятельность в США, были столь же недалекими и плохо информированы о положении дел в этой стране. Главной причиной полного провала японской кампании по инвестированию в калифорнийскую недвижимость явилось абсолютное незнание хотя бы элементарных фактов о зональных тарифах и налогах.

Причиной серьезных неудач в бизнесе служит распространенное представление о том, что эти условия: налоги, социальное законодательство, рыночные предпочтения, каналы распространения, права на интеллектуальную собственность и многое другое - должны

быть такими, какими мы их себе представляем, или даже такими, какими мы хотели бы их видеть. Адекватная информационная система должна обеспечивать в том числе и информацию, которая заставит руководителей усомниться в правомерности подобного представления. Эта система должна вызывать у менеджмента конструктивные вопросы, а не поставлять сведения, которые он хочет получить. Это требование предполагает, во-первых, что руководители знают, какая информация им нужна. Во-вторых, что информацию они получают регулярно. И наконец, в-третьих, получаемую информацию они творчески используют при выработке решений.

Это только начало. Это только первые попытки организовать "Разведывательную службу Бизнеса", т.е. сбор информации о существующих и потенциальных конкурентах по всему миру. Несколько транснациональных корпораций: Unilever, Coca-Cola, Nestle, некоторые торговые и посреднические компании Японии и ряд крупных строительных фирм - серьезно работают над созданием систем по сбору и систематизации информации о внешней среде. Но в целом подавляющее большинство предприятий еще даже не приступало к работе в этом направлении. Такое отношение к информации - самая большая ошибка в деятельности любой организации.

**III. КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ НУЖНА РУКОВОДСТВУ ДЛЯ РАБОТЫ.** Новые технологии - это приспособления для обработки данных, предназначенные в основном для индивидуального пользователя. Но говоря об информации, в основном мы говорим об информации для предприятия - по крайней мере, в предыдущей части этой главы было именно так. Однако не меньшую роль играет информация, необходимая для работы менеджменту, - более того, всем работникам умственного труда. Ведь для работников интеллектуального труда, для менеджмента в частности, информация есть ключевой ресурс. Информация объединяет работников друг с другом и с организацией в целом.

Другими словами, именно информация позволяет работникам умственного труда выполнять свою работу.

Но уже сегодня ясно, что обеспечить работникам умственного труда и менеджменту информацию, в которой они нуждаются, не может никто, кроме них самих. К сожалению, мало руководителей задумываются над тем, какая же информация им нужна, а уж о том, чтобы разработать принципы ее организации, и речи быть не может. Руководство предпочитает перекладывать эту работу на тех, кто предоставляет им информацию, - на специалистов по информационным технологиям и бухгалтеров. Но поставщики данных не всегда знают, какие данные нужны пользователю, какие данные станут для него не просто сведениями, а информацией. Только сам работник умственного труда и только сам руководитель способны превратить разрозненные данные в информацию. И только сам работник умственного труда и, в особенности, руководитель может решить, как организовать эту информацию таким образом, чтобы она стала ключом к эффективным действиям.

Чтобы получать необходимую информацию, руководитель должен сначала найти ответы на две группы вопросов. Какую информацию я должен предоставлять сотрудникам, с которыми я работаю и от которых завишу? В какой форме? И в какое время?

Какая информация нужна лично мне? От кого? В какой форме? И в какое время?

Эти две группы вопросов тесно связаны между собой. Но при этом они достаточно различны. Вопрос "Что я должен?" идет первым, потому что он формирует парадигму информационного обмена. А покуда она не установлена, не будет обратного потока информации от работников к руководителю.

Нам это известно еще с тех пор, как Честер Барнард (1886-1961) опубликовал в 1938 году свою (актуальную и сегодня) книгу *The Functions of the Executive*. Несмотря на то, что менеджмент в один голос восхищался (и восхищается) этим трудом, идеи Барнарда почти не применяются на практике. Правда, Барнард мало внимания уделял информационному обмену, относя его к сфере человеческих отношений и личной жизни. Однако информационный обмен бывает эффективным и на рабочем месте, если он касается предметов, не имеющих отношения к личной жизни.

Информационный обмен должен быть сосредоточен на общих заданиях и на общих проблемах, другими словами, на работе.

Вопрос: "Кому из сотрудников я должен предоставить информацию, чтобы он мог выполнять свою работу?" - определяет направленность информационного обмена на общие задания и общую работу. Это делает обмен более эффективным.

Поэтому здесь (как и в любом случае, когда мы хотим сделать взаимоотношения эффективными) нельзя начинать с вопроса: "Что мне нужно и чего я хочу?" Первые вопросы должны формулироваться следующим образом: "Что я должен сделать для других?" и "Кто эти другие?" Только получив ответы на них, можно задавать следующие: "Какая информация нужна мне? От кого? В какой форме? В какое время?"

Задумавшись над этими вопросами, руководитель быстро обнаружит, что информационная система его компании поставляет не слишком много информации. Какие-то сведения поступают из бухгалтерии, но в большинстве случаев для того, чтобы руководитель мог использовать их в своей работе, они должны быть переосмыслены, представлены в другой форме и выражены в других показателях. Больше всего информации, необходимой руководителю для работы, поступает, как уже было сказано, из внешней среды. Эта информация должна быть организована отдельно и поставляться независимо от внутренней информационной системы.

На вопрос: "Какую информацию я должен предоставить? Кому? В какой форме?" - может дать ответ только тот, кто будет получать эту информацию. Поэтому, если руководитель хочет иметь информацию, необходимую для выполнения стоящих перед ним задач, он должен в первую очередь обратиться к сотрудникам, с которыми он работает, от кого он зависит, вообще ко всем, кому по роду деятельности необходимо иметь самую полную информацию. Но прежде чем спрашивать, надо подготовиться к тому, что придется отвечать на вопросы противоположной стороны. Ибо тот, к кому руководитель обращается со своими вопросами, может - и должен - в свою очередь спросить: "А какая информация нужна от меня вам?" Следовательно, руководитель должен сначала продумать ответы на оба вопроса, а потом уже обращаться к сотрудникам с вопросом: "Какую информацию я должен вам предоставить?"

Оба вопроса: "Что я должен?" и "Что мне нужно?" - обманчиво просты. Но всякий, кто когда-либо задавал их, знает, что ответ на них требует длительного обдумывания, экспериментирования и напряженной работы. К тому же ответы часто меняются. Поэтому эти вопросы надо задавать регулярно, примерно каждые полтора года. Кроме того, их надо задавать при каждом существенном изменении, например при изменении теории бизнеса компании, характера работы спрашивающего или его должности, а также в случае изменения работы или должностей тех, кому адресован вопрос.

Если руководитель всерьез задумается над этими вопросами, то он скоро поймет, какую информацию он должен предоставлять и какая информация ему нужна. И тогда он сможет приступить к организации и обоих видов информации.

**ОРГАНИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИИ.** Несистематизированная информация - это просто сведения. Только определенным образом организованные сведения имеют смысл. Однако в зависимости от формы организации одна и та же информация может иметь разный смысл. Для разных работников и для разных целей одну и ту же информацию надо организовывать по-разному.

Вот только один пример. С тех пор, как в 1981 году Джек Вэлч принял на себя руководство General Electric, компания создала больше материальных богатств, чем любая другая компания в мире. Одним из главных факторов этого успеха было то, что одну и ту же информацию о производительности каждого из своих подразделений General Electric организовывала по-разному для разных целей. Компания сохранила традиционные ежегодные финансовые и маркетинговые отчеты как способ оценки деятельности своих подразделений. Но для выработки стратегии на отдаленную перспективу данные из этих отчетов систематизировались по-другому: так, чтобы были видны неожиданные успехи и провалы, а также события, которые не укладываются в рамки ранее составленных планов. Третий способ систематизации тех же самых данных состоял в том, чтобы сосредоточить внимание на эффективности инновационной деятельности компании, - ведь именно этот показатель превращается в главный фактор при определении размеров поощрительных выплат и вознаграждений генеральному менеджеру и представителям менеджмента каждого отдельного подразделения. Наконец, те же самые данные организовывались по другой схеме для нужд руководства подразделениями и повышения профессионального уровня сотрудников. Именно на этот последний вид отчета руководство опиралось впоследствии, принимая решения о продвижении менеджеров, особенно когда речь шла о высших постах в подразделении.

Насколько я могу судить по собственному опыту, не существует двух руководителей, которые организовали бы одну и ту же информацию одинаковым способом. И это правильно: информация должна быть систематизирована так, как это удобно для работы данного руководителя. Однако существует ряд основополагающих методик систематизации информации.

Одна из них заключается в выделении ключевого события и определяется вопросом: "Какие события (ибо обычно речь идет не об одном, а о нескольких событиях) больше всего повлияли на общий результат моей работы?" Ключевое событие может быть связано с технологией (например, успех исследовательского проекта). Оно может быть связано с людьми и их профессиональным ростом; с предложением нового товара или услуги целевым потребителям; с привлечением новых потребителей. Какое событие считать ключевым, обычно определяет лично руководитель. Однако предварительно он должен обсудить этот вопрос с сотрудниками, от которых зависит его работа. Возможно, это самый важный принцип, который обязательно должен быть доведен до сведения всех сотрудников и менеджмента.

Вторая методика разработана на базе современной теории вероятности; на ней, кстати, базируется всеобщее управление качеством. В пределах обычного распределения вероятностей существует различие между нормальным отклонением и исключительными событиями. Пока отклонения не выходят за рамки обычного распределения вероятностей для данного типа события (например, для уровня качества в производственном процессе), никаких действий предпринимать не надо. Данные о таких отклонениях относятся к категории сведений, а не информации. Но исключения, которые не укладываются в рамки

распределения вероятностей, уже представляют собой информацию и требуют немедленных действий.

Еще одна методика организации информации основывается на теории порогового феномена (эффекта) - теории, которая лежит в основе философии восприятия. Немецкий физик Густав Фехнер (1801-1887) первым понял, что мы начинаем чувствовать, например укол булавкой, только после того, как ощущение достигает определенной интенсивности, другими словами, когда оно проходит некий порог восприятия (так называемый закон Вебера-Фехнера. - Прим. ред.). Очень многие явления подпадают под действие этого закона - в нашей ситуации мы говорим, конечно, не о явлениях, а о данных, объем которых для преодоления порогового эффекта должен достичь определенной величины.

Эта теория применима к работе и к личной жизни; она позволяет организовать сведения - о самых разных событиях - в информацию. Когда мы говорим о спаде в экономике, речь идет о пороговом эффекте: снижение объема продаж и уровня прибыли переходит в категорию спада, в частности, когда продолжается дольше определенного периода времени. Аналогично, болезнь приобретает характер эпидемии после того, как достигнут некий процент заболевших от определенной численности населения, т.е. после того, как пройден некий порог.

Особенно полезна эта концепция для организации информации о событиях личной жизни. Такие события, как несчастные случаи, травмы, мелкие неприятности и т.д., начинают иметь значение после того, как их количество превышает определенное пороговое значение. Все это относится и к результативности инновационной деятельности компании, с единственной разницей: здесь мы говорим о пороге, ниже которого падение результативности инновационной деятельности становится опасным и требует принятия срочных мер. Концепция порогового эффекта очень полезна также для определения момента, после которого последовательность событий обращается в тенденцию, начинает требовать усиленного внимания и, возможно, принятия каких-то мер; или наоборот, для определения ситуации, при которой события, даже выглядящие на первый взгляд довольно тревожно, не влекут за собой серьезных последствий.

Наконец, многие руководители на практике установили, что очень эффективен способ организации информации, при котором собираются сведения обо всем необычном.

Одним из примеров могут послужить письма менеджеру. Сотрудники подразделения ежемесячно пишут письма (неформальные отчеты) одному из менеджеров, рассказывая обо всем необычном и непредвиденном, что произошло в сфере их деятельности за отчетный период. Большинство из приведенных фактов можно совершенно спокойно забыть. Но есть "исключительные" события, которые выходят за обычные рамки распределения вероятностей. Неизменно вырисовываются последовательности событий, незначительных в контексте одного направления деятельности, но приобретающих огромное значение при объединении с другими. Каждый раз письма менеджерам выявляют новые события, на которые следует обратить внимание. Каждый раз они несут новую информацию.

**НИКАКИХ СЮРПРИЗОВ.** Ни одна из систем, созданных работниками интеллектуального труда, и в особенности руководителями, для обеспечения необходимой им информации, не может быть (и никогда не будет) совершенной. Но все-таки эти системы постоянно улучшаются. Показателем качества информационной системы является отсутствие сюрпризов в работе компании. Другими словами, руководство успевает узнать о грядущих событиях, проанализировать их, понять и принять соответствующие меры еще до того, как эти события произойдут или приобретут масштабный характер.



Вот один из примеров: всего лишь для трех или четырех - в общем, для очень немногих - финансовых учреждений США не стал неожиданностью экономический кризис, разразившийся в конце 90-х годов в азиатских странах. Эти учреждения своевременно проанализировали поступающую к ним "информацию" об экономической ситуации и валютах азиатских стран. Постепенно они отказались от всей информации, которую предоставляли их собственные подразделения и филиалы в этих странах, потому что поняли, что это не информация, а просто сведения. Вместо этого они усилили сбор информации о таких предметах, как соотношение между фиксированными и портфельными инвестициями в этих странах, соотношение между портфельными инвестициями (например, краткосрочными ссудами) и платежным балансом страны, а также о количестве денег, имеющемся в распоряжении страны для обслуживания зарубежных краткосрочных долгов. Задолго до того, как эти соотношения приняли опасный характер и указали на неизбежность тревожных событий на азиатских биржах, руководители этих финансовых учреждений поняли, к чему все идет. Они осознали, "что им предстоит принять непростое решение: уйти из этих стран и гарантировать краткосрочный рост или остаться для реализации долгосрочных - и очень рискованных - стратегий. Другими словами, они вовремя выделили действительно важные экономические данные, сумели организовать их, проанализировать и правильно интерпретировать. Они обратили сведения в информацию и разработали первоочередные меры задолго до того, как те стали действительно необходимы. А подавляющее большинство американских, европейских и азиатских компаний, ведущих бизнес в материковых государствах Азии и/или инвестирующих капитал в их предприятия, полагались только на те сведения, которые сообщали их представители в этих странах. Оказалось, что эти сведения вообще нельзя назвать информацией - во всяком случае, на деле они оказались форменной дезинформацией. Готовыми к кризису оказались только те руководители, которые потратили несколько лет на поиски ответов на вопрос: "Какая информация может считаться существенной и адекватной, когда речь идет о нашем бизнесе в Таиланде или Индонезии?"

Слишком часто за информацию принимается просто большой объем данных. Разница между большим объемом данных и информацией примерно такая же, как между телефонной книгой, в которой миллионы фамилий, и фамилией, местом работы и адресом нужного вам человека. Менеджмент обязан усвоить два урока: во-первых, необходимо устранять данные, которые не имеют отношения к нужной теме; во-вторых, данные надо организовать, проанализировать, интерпретировать и только потом использовать для принятия решения о действиях. Ибо мы собираем информацию не для того, чтобы накапливать знания, а для того, чтобы предпринимать правильные действия.

**ВЫЙТИ В МИР.** Пример компаний из развитых стран, для которых азиатский кризис стал полной неожиданностью, подчеркивает важность получения существенной информации из внешней среды.

У руководителя, в конечном счете, есть только один способ сделать это: самому выйти в эту внешнюю среду. Даже самые замечательные отчеты и лежащие в их основе блестящие экономические или финансовые теории не способны заменить личного, непосредственного наблюдения, причем в такой форме, когда это действительно внешнее наблюдение.

Сеть английских супермаркетов снова и снова пытается закрепиться в соседней Ирландии - практически безуспешно. Ведущее положение в Ирландии занимает сеть супермаркетов Super-Quinn, основателем и руководителем которой является Фергал Квин. Секрет его успеха не в более широком ассортименте или низких ценах, а в том, что всех

руководителей компании он заставляет два дня в неделю проводить не в рабочих кабинетах, а в местах продажи.

Первый день руководители проводят в одном из супермаркетов Super-Quinn, выполняя какую-нибудь работу, например проверяя чеки или следя за разгрузкой скоропортящихся продуктов, второй день - в магазинах конкурентов: смотрят, слушают, беседуют с работниками и клиентами.

Один из создателей крупнейшей в США компании - поставщика медицинского оборудования проводил свой отпуск (четыре недели в год, два раза по две недели) за прилавком в качестве продавца. Того же он требовал от всей высшей администрации компании. После этих двух недель за прилавок возвращался обычный продавец и долго выслушивал жалобы клиентов на своего "коллегу". Например, кастелянша из католической больницы, закупаая медицинские препараты, возмущалась: "Что за тупица работал тут вместо вас? Все время спрашивал, почему я покупаю товары других компаний, а не этой. Даже толком принять заказ не мог". Работа с клиентами позволяет топ-менеджменту. Получить просто уникальную информацию о своих товарах.

Кстати, давно подмечено, что ничто так положительно не влияет на работу врача, как превращение его на пару недель в пациента.

Маркетинговые исследования, фокусированные групповые интервью и прочее - все это очень ценно и имеет право на существование. Но все эти виды исследования сосредоточены на товаре компании. Они никогда не ставят своей целью узнать, что еще покупает потребитель и какими другими товарами интересуется. Получить подлинную информацию о внешней среде можно единственным способом: превратиться в потребителя, продавца, пациента и пр. Но и такая информация в значительной степени ограничена опытом потребителей и непотребителей одной конкретной компании.

Что же представляет собой прочая информация о внешней среде, которая нужна менеджменту в работе? И как он может ее получить?

Между прочим, это и есть одна из причин, почему работа на добровольных началах в некоммерческой организации - об этом мы еще поговорим в главе 6, - очень важна не только в том смысле, что позволяет лучше подготовиться ко второй половине жизни и карьеры. Она не менее важна в смысле получения новой информации о внешней среде - информации о людях, их работе, образе жизни, их знаниях и системах ценностей, взглядах на те или иные проблемы, способах принятия решения и действиях. По той же причине все большую роль будет играть дополнительное образование для работников, уже имеющих одно образование. Ибо в ходе получения такого образования работник умственного труда в возрасте примерно 40-45 лет - будь то менеджер компании, адвокат, ректор университета, священнослужитель, - общается с новыми людьми, у которых совершенно иной образ жизни и другая система ценностей. Это отличный способ не только повысить свой уровень знаний, но и получить то, чего всегда не хватает оторванному от жизни начальству, - информацию о жизни других людей.

Обобщая, можно сказать, что информация о внешней среде и есть та самая важная информация, которая нужна менеджменту для работы. В то же время это информация, которая всегда требует систематизации. Эта информация - не только фундамент для принятия правильных решений. Это также фундамент для решения двух задач, которым посвящены следующие две главы: повышение производительности работника умственного труда и менеджмент собственной карьеры. Обе задачи под силу только специалистам, которые знают, какая информация нужна им в работе и какую информацию

они должны предоставить другим, и которые постоянно совершенствуют методы, обращающие хаос беспорядочных сведений о мире в организованную, необходимую в работе информацию.

## \* Глава 5. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ РАБОТНИКОВ УМСТВЕННОГО ТРУДА

Производительность работников физического труда # Принципы производительности работников физического труда # Будущее производительности работников физического труда # Что нам известно о производительности работников умственного труда # Как формулируется задача? # Работник умственного труда как основной капитал # "Новые служащие" # Умственный труд как система # С чего начать? - Об управлении корпорациями

**ВВЕДЕНИЕ.** В XX веке самым важным и поистине уникальным достижением менеджмента было повышение в 50 раз производительности физического труда на производственных предприятиях.

Самое главное достижение, которого менеджмент должен добиться в XXI веке, тоже связано с повышением производительности труда, но на этот раз умственного, а вместе с ним и с повышением производительности работника умственного труда.

Самым ценным активом любой компании XX века было производственное оборудование. Самым ценным активом любой организации XXI века - как коммерческой, так и некоммерческой, - станут ее работники умственного труда и их производительность.

**I. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ РАБОТНИКОВ ФИЗИЧЕСКОГО ТРУДА.** Для начала давайте посмотрим, чего мы достигли к настоящему времени.

Прошло чуть больше ста лет с того момента, когда работник умственного труда, впервые обратив внимание на физический труд и на работника физического труда, приступил к изучению как первого, так и второго. Великие поэты, грек Гесиод (VII-VIII века до Р.Х.) и, несколькими столетиями позже, римлянин Вергилий (I век до Р.Х.) воспевали труд земледельца. И Гесиод, и Вергилий по-прежнему считаются лучшими поэтами всех времен и народов. Но ни труд, о котором они писали, ни герои их произведений не имели ничего общего с реальностью, - впрочем, авторы к этому и не стремились. Ни Гесиод, ни Вергилий никогда не брали в руки серп, не пасли овец, даже не видели, как это делают другие. А в XIX столетии о физическом труде и трудящихся взялся писать Карл Маркс (1818-1883), который не только не был знаком с трудом рабочих, но никогда и близко не подходил к станкам, на которых они работали. Первым человеком, который сделал и то, и другое, - т.е. попытался выполнить работу работника физического труда, одновременно изучая ее, - был Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915).

На протяжении исторического периода, о котором у нас есть письменные свидетельства (и даже в более ранние исторические эпохи), постепенно изменялся смысл понятия, которое мы сегодня именуем "производительностью" (сам этот термин появился примерно 50 лет назад). Изменения эти происходили вследствие появления новых инструментов, методик и технологий; это был прогресс в том, что экономист называет "капиталом". Одновременно очень мало изменилось то, что экономисты называют "трудом", другими словами, производительность труда рабочего. Исторически сложилось мнение, что

производительность возрастает только в случае повышения интенсивности труда или увеличения продолжительности рабочего дня. Экономисты XIX века не согласились бы с большей частью того, что сегодня делают их коллеги. Но все они - от Дэвида Рикардо (1772-1823) до Карла Маркса - были единодушны в том, что в уровне квалификации работников существуют огромные различия; что же касается производительности, то тут разница обусловлена исключительно усердием одних рабочих и леностью других (или физическими данными - одни рабочие сильнее, другие слабее). Понятия "производительности" не существовало. Оно и сегодня зачастую считается "внешним фактором" и не вписывается в уравнения большинства современных экономических теорий, например, в теорию Кейнса или в построения австрийской школы теоретической экономики.

В первое же десятилетие после того, как Тейлор впервые обратил внимание на физический труд и взялся за его изучение, производительность этого вида труда стала расти невиданными темпами. Она до сих пор стабильно увеличивается со скоростью в 3,5% в год - это означает, что со времен Тейлора производительность возросла в 50 раз. Именно на этом факторе роста основываются все экономические и социальные достижения XX века.

Производительностью работника физического труда создано то, что сегодня называется "развитой" экономикой. До Тейлора ничего подобного не существовало - экономики всех стран были одинаково "недоразвитыми". Сегодня "недоразвитая" экономика (или, скорее, "нарастающая") это та, которая не сделала - еще не сделала - физический труд производительным.

**ПРИНЦИПЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ФИЗИЧЕСКОГО ТРУДА.** На первый взгляд принципы Тейлора чрезвычайно просты. Первый принцип повышения производительности физического труда гласит: надо изучить задачу и проанализировать движения, необходимые для ее выполнения. Второй принцип: надо описать каждое движение и составляющие его усилия, а также измерить время, за которое оно производится. Третий принцип: устранить все лишние движения; каждый раз, начиная изучать физический труд, мы обнаруживаем, что большинство освященных временем процедур оказываются пустой тратой времени и мешают повышению производительности труда. Четвертый принцип: каждое из оставшихся движений, необходимых для выполнения поставленной задачи, снова соединяются вместе - так, чтобы работник тратил на его выполнение как можно меньше физических и умственных усилий и минимальное количество времени. Потом все движения снова соединяют в единую логическую последовательность. Наконец, последний принцип гласит: необходимо соответствующим образом изменить конструкцию всех инструментов, используемых в данной работе. Сколько раз мы ни брались бы за оптимизацию разных работ - независимо от того, сколько тысяч раз в год эти работы производятся, - всякий раз обнаруживается, что традиционные инструменты требуют доработки. Так произошло с совком для песка (перенос песка был одним из первых видов физического труда, изученных Тейлором). Совок был неправильной формы, имел неподходящий размер и неудобную ручку. Множество недостатков можно найти и в инструментах, которыми пользуются, скажем, хирурги.

Принципы Тейлора выглядят очевидными, как и любые эффективные методы. Но чтобы выработать их, Тейлор экспериментировал в течение 20 лет.

За последние сто лет методика Тейлора претерпела бесчисленное множество изменений, уточнений и усовершенствований. Изменилось даже ее название. Сам Тейлор называл

свою методику "анализом задач" или "научным управлением задачами". Двадцатью годами позже эта методика получила новое имя - "научная организация труда" или "менеджмент". Еще через 20 лет, после Первой мировой войны, менеджмент в США, Великобритании и Японии стал называться "научным менеджментом", а в Германии - "рационализацией производства".

Утверждение, что какая-то новая методика "отвергает" или "опровергает" Тейлора, стало почти стандартным пиаровским приемом. Ибо то, что прославило Тейлора и его методы, одновременно сделало их крайне непопулярным. То, что Тейлор увидел, по-настоящему заинтересовавшись трудовым процессом, вызывающе не соответствовало тому, что об этом писали поэты (Гесиод и Вергилий) и философы (Карл Маркс). Все они прославляли "мастерство". Тейлор показал, что никакого мастерства в физическом труде нет, а есть простые, повторяющиеся движения. Производительными их делает знание, точнее, знакомство с оптимальными способами исполнения и организации простых однообразных движения. Именно Тейлор был первым, кто соединил знания и труд.

Все это вызвало сильнейшую неприязнь к Тейлору со стороны современных ему профсоюзов, объединявших в то время работников высокой квалификации, мастерство которых объяснялось владением некими тайнами ремесла, причем владением монопольным. Раздражало профсоюзы и то, что Тейлор пропагандировал оплату труда "по конечному результату", т.е. за выполненное в срок задание, а не "за процесс", т.е. за количество отработанных часов. Профсоюзы и сегодня проклинают Тейлора за эту идею. К тому же данное Тейлором определение работы как серии операций во многом объясняет тот факт, что его концепции отвергают люди, никогда сами не занимавшиеся физическим трудом (писатели и интеллектуалы - последователи поэтов и философов прежних времен). Тейлор разрушил романтику труда.

Тайны ремесла" он заменил "последовательностью элементарных движений".

На протяжении последних ста лет каждый новый метод, позволивший достичь хотя бы минимальных успехов в повышении производительности работников физического труда - а вместе с ним и их реальной зарплаты, - основывался на принципах Тейлора, как рьяно авторы этих методов ни превозносили бы отличия собственных систем от тейлоровой. Укрупнение технологических операций, стремление к разнообразию работы за счет исключения повторяющихся операций, ротация должностей - во всех этих нововведениях методы Тейлора используются для уменьшения усталости работника, а следовательно, для повышения производительности его труда. Идеи Тейлора об анализе задач и научной организации всего процесса физического труда использованы и в принципе конвейера Генри Форда, разработанном уже после 1914 года, когда сам Тейлор был стар, болен и отошел от дел. Идеи Тейлора использованы и в японских "кружках качества", и в системе непрерывного совершенствования "кайзен", и в организации поставок "точно вовремя".

Однако самым лучшим примером следует считать "всеобщий контроль качества" Эдвардса Деминга (1900- 1993). Что же сделал Деминг и почему всеобщий контроль качества столь эффективен? Деминг проанализировал и организовал производственный процесс точно так же, как это сделал Тейлор. Но затем к методике Тейлора он добавил (примерно в 1940 году) контроль качества, основанный на статистической теории, которая появилась только спустя 10 лет после смерти Тейлора. Наконец в 70-х годах Деминг заменил секундомер и фотографирование этапов рабочего процесса телевидением и компьютерным моделированием. В остальном специалисты Деминга по анализу контроля качества - точная копия специалистов Тейлора по научной организации труда, и работают они точно так же.

Каковы бы ни были ограничения и недостатки методики Тейлора - а их предостаточно, - никто из американцев (даже Генри Форд) не оказал на организацию производственного процесса такого влияния, как Тейлор. Научный менеджмент (и его следующая ступень, научная организация производства) представляет собой одно из течений американской философии, получившее признание во всем мире, наравне с Конституцией или сборником статей "Федералист". В последнем столетии только одно философское течение могло конкурировать с учением Тейлора - марксизм. Однако в конечном счете Тейлор победил и Маркса.

За время Первой мировой войны научный менеджмент распространился в США - вместе с конвейером Форда, в основу которого положены принципы Тейлора. В 20-е годы научный менеджмент проник в Западную Европу и привлек внимание японцев.

Во время Второй мировой войны достижения как немцев, так и американцев базировались непосредственно на применении принципов Тейлора к обучению персонала. Руководство Германии, проиграв Первую мировую войну, применило "рационализацию производства" - другими словами, научный менеджмент Тейлора, - к организации работы для бывших солдат и к подготовке военных кадров. Это позволило Гитлеру создать невиданную военную машину за те шесть лет, которые прошли от его прихода к власти до начала Второй мировой войны в 1939 году. В США при подготовке промышленных рабочих применялись те же принципы Тейлора, в Первую мировую войну - в порядке эксперимента, во Вторую мировую войну - уже в полную силу. Благодаря этому США превзошли Германию по уровню производства, несмотря на то, что процент американских мужчин трудоспособного возраста, призванных в армию, превосходил процент призванных на войну немцев; следовательно, процент американцев, занятых в промышленности, был меньше соответствующего процента немцев. Но подготовка кадров на основе научного менеджмента позволило гражданскому населению США в два - если не в три - раза превысить производительность рабочих гитлеровской Германии и захваченных фашистами стран Западной Европы. Таким образом, научный менеджмент позволил США не только численно превзойти и немцев, и японцев на поле боя, но в то же время и в несколько раз превысить показатели этих стран по уровню производства.

Экономическое развитие за пределами стран Запада, начиная с 1950 года, в основном шло за счет копирования процессов, которые проходили в США во время Второй мировой войны, другими словами, в применении принципов научного менеджмента для достижения более высокой производительности физического труда. Экономический рост в более ранние исторические периоды основывался на технологических инновациях - сначала во Франции в XVIII веке, затем в Великобритании в 1760-1850 годы и, наконец, в Германии и США, новых лидерах экономики, во второй половине XIX века. Страны Востока - и в первую очередь Япония, - развитие которых началось после Второй мировой войны, старались избегать технологических инноваций. Вместо этого они импортировали систему подготовки кадров, которую США разработали во время Второй мировой войны на основе теории Тейлора, и использовали их для подготовки высокопроизводительной рабочей силы. Порой эта работа начиналась буквально на пустом месте, потому что рабочие большей частью ничего не умели и жили еще в доиндустриальном мире. (Например, в Японии почти две трети трудоспособного населения в 1950 году все еще проживали в сельской местности и умели только выращивать рис.) При этом даже после резкого повышения производительности рабочим в течение примерно десяти лет продолжали платить те же зарплаты, которые они получали когда только пришли на производство; это позволило странам Востока - сначала Японии, Корею, а затем Тайваню и Сингапuru - выпускать такие же промышленные товары, какие производились в западных странах, при гораздо меньших затратах на оплату труда.

**БУДУЩЕЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА.** Принципы Тейлора были разработаны для физического труда на промышленном производстве и впервые применены именно там. Но и при этом традиционном ограничении они имеют чрезвычайно важное значение. Методы Тейлора по-прежнему лежат в основе главного принципа организации производства в странах, где физический труд, и в особенности физический труд на производстве, остается сектором роста общества и экономики, другими словами, в странах третьего мира, где все еще очень велико - и неуклонно растет - число молодых людей без образования и практически без какой-либо профессии.

Но, как будет показано ниже в этой главе, существует множество разновидностей умственного труда (включая работы, требующие самых передовых и в высшей степени теоретических знаний), в которые входит и физический труд. И повышение производительности такого труда также требует применения научной организации производства.

И все же в развитых странах главная задача сегодня заключается не в повышении производительности физического труда, - в конце концов, мы знаем, как этого добиться. Центральной задачей становится всемерное повышение производительности умственного труда. Работники умственного труда очень быстро становятся самой крупной группой внутри рабочего класса развитых стран. Сегодня они уже составляют около двух пятых всей рабочей силы США; во других странах их доля меньше, но тоже быстро увеличивается. В первую очередь именно от производительности этой группы работников будет зависеть будущее процветание - более того, само существование, - развитых стран.

## II. ЧТО НАМ ИЗВЕСТНО О ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ

**УМСТВЕННОГО ТРУДА.** Работа над повышением производительности работников умственного труда только начинается. В 2000 году она находится примерно на том же уровне, на каком в 1900 году находилась работа по повышению производительности физического труда. Но сегодня о производительности работников умственного труда нам известно уже неизмеримо больше, чем было известно о производительности работников физического труда нашим предшественникам сто лет назад. Мы знаем почти все ответы на главные вопросы. Но мы ясно видим и проблемы, решить которые пока нам не под силу, а между тем решать их надо уже сегодня.

Производительность работника умственного труда определяется шестью факторами.

1. Производительность работника умственного труда требует четкого ответа на вопрос: "В чем заключается производственное задание?"
2. Ответственность за производительность целиком возлагается на самого работника. Работники умственного труда должны сами собой управлять (они, так сказать, сами себе менеджеры). Им необходима независимость.
3. Непрерывная инновационная деятельность должна стать неотъемлемой частью умственной работы и включаться в производственное задание работника умственного труда; он должен отвечать за внедрение нововведений.
4. Работнику умственного труда надо, с одной стороны, постоянно учиться, а с другой - постоянно учить.

5. Производительность работника умственного труда не измеряется количеством или объемом - во всяком случае, это далеко не самый главный показатель. Зато качеству придается огромное значение.

6. Наконец, для повышения производительности работника умственного труда необходимо смотреть на него не как на "издержки", а скорее как на "капитал", и обращаться с ним соответственно. Надо, чтобы работники умственного труда хотели работать на данную организацию и предпочитали этот вариант всем прочим возможностям.

Все эти требования - за исключением, пожалуй, последнего, - почти полностью противоположны требованиям, необходимым для повышения производительности работника физического труда.

Конечно, и при физической работе качество важно. Но это качество строго регламентировано. Существует стандарт качества - так сказать, минимум качества. Заслуга всеобщего контроля качества - другими словами, применения статистической теории XX века к физическому труду, - заключается в возможности существенно снизить (или даже вообще свести к нулю) количество единиц продукции, не соответствующих разработанному стандарту качества.

Но в большинстве работ, связанных с умственным трудом, качество не бывает минимальным и регламентированным.

Качество - это и есть конечный продукт умственного труда. Изучая производительность учителя, мы не задаемся вопросом, сколько учеников посещает его занятия. Мы интересуемся, сколько учеников преуспели в преподаваемой им дисциплине, а это вопрос качества. При оценке производительности медицинской лаборатории вопрос о том, какое количество анализов можно выполнить на ее оборудовании, второстепенен и возникает только после вопроса о том, каковы качество и надежность результатов анализов. Качеством измеряется даже производительность работы клерка в регистратуре. Производительность работника умственного труда поэтому должна быть в первую очередь нацелена на достижение качества, причем не минимального уровня качества, а оптимального, а лучше - максимального. Только при наличии такого уровня качества можно задавать вопрос: "А где объем, где количественные показатели работы?"

Это не только означает, что к задаче повышения производительности работника умственного труда мы подходим скорее с точки зрения качества, чем количества. Это также означает, что нам предстоит научиться определять это качество.

**В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ЗАДАНИЕ.** Но самый важный вопрос при изучении проблем производительности работника умственного труда звучит так: "В чем заключается производственное задание?" Это, пожалуй, полностью противоречит постановке вопроса в производительности физического труда. Для физического труда ключевым всегда является вопрос: "Как это задание должно быть выполнено?" В физическом труде задание всегда четко сформулировано и разъяснено. Никто из специалистов, изучающих производительность работников физического труда, не задает вопроса: "Каким образом работник может выполнить это задание?" Их вопрос звучит так: "Как Добиться того, чтобы работник физического труда выполнил свою работу как можно лучше?"



Этот подход с одинаковым успехом используется в научном менеджменте Тейлора, в работе специалистов из Sears Roebuck и Ford Motor Company, которые первыми создали сборочную линию (конвейер), и во всеобщем контроле качества Эдвардса Деминга. А вот в сфере умственного труда ключевой вопрос звучит так: "В чем заключается производственное задание работника?" Одна из причин этого состоит в том, что интеллектуальный труд, в отличие от физического, не принуждает работника выполнять определенные действия. Работник сборочной линии автомобильного завода, который прикрепляет колеса, "запрограммирован" на одновременное поступление шасси по одной линии и колес - по другой. Фермер, который пашет поле перед севом, не может отложить это занятие на потом: он не вылезет из трактора, чтобы ответить на телефонный звонок, посетить собрание или написать отчет, потому что его рабочий график определяется природой. В физическом труде всегда ясно, что должно быть сделано. А задание работника умственного труда не определяет его действий.

Кризисная ситуация в больнице - скажем, внезапное наступление комы у пациента, - несомненно определяет задачу медицинского персонала и "программирует" его действия. Но в остальных случаях поведение медсестер зависит полностью от их выбора: они могут проводить время у постели больного, а могут заняться составлением отчетов и прочей бумажной работой. Инженеров постоянно отрывают от их обязанностей, заставляя писать и переписывать служебные бумаги, ходить на собрания и т.д. Работа продавца в большом магазине заключается в обслуживании потребителя и продаже товаров - теоретически. На деле продавец массу времени тратит на составление разнообразных отчетов, проверку наличия товара, уточнение сроков прибытия товара, контроль его фактического поступления и т.д.; все это отвлекает продавца от покупателя и никоим образом не повышает его производительности при выполнении тех самых обязанностей, за которые он получает жалованье, а именно - за обслуживание и удовлетворение потребителя.

Первое требование при разработке плана для работника умственного труда заключается в определении сущности задания, что позволяет работнику умственного труда сконцентрироваться на выполнении этого задания и отбросить все лишнее, насколько это возможно. Но для этого требуется, чтобы работники умственного труда сами определили, в чем заключается - или должно заключаться - их задание. Ибо только они сами могут правильно сформулировать свои задачи.

Поэтому работа над повышением производительности работников умственного труда начинается с того, что работник отвечает на ряд вопросов.

В чем состоит мое производственное задание? Каким оно должно быть? Что мне нужно для его выполнения? Что мне мешает при выполнении задания, что нужно устранить?

Работники умственного труда, как правило, сами неоднократно задают себе эти вопросы и поэтому с готовностью на них отвечают. И все же требуется немало сил и времени на перестройку их работы, чтобы они действительно смогли делать то, за что им платят деньги. Рассмотрение ответов на вопросы и принятие соответствующих мер обычно в два-три раза увеличивает производительность работников умственного труда, причем довольно быстро.

Вот какими были результаты опроса медсестер в одной из крупных больниц. Во-первых, все медсестры были разделены на две группы в соответствии с формулировкой своего задания: одна группа определила его как "уход за больными", а вторая - как "выполнение указаний врачей". В ответе же на вопрос о том, что им мешает в работе, все были единодушны - все сказали, что им приходится много сил и времени тратить на "посторонние дела": составление многочисленных бумаг, уход за цветами, ответы на

телефонные звонки родственников пациентов, реагирование на вызовы пациентов и т.д. Но все эти обязанности - или почти все - можно переложить на специально нанятого сотрудника, не имеющего медицинского образования, например на цветочницу, которая получала бы часть жалованья медсестры. После того, как это было сделано, производительность работы медсестер сразу же увеличилась более чем вдвое, если измерять ее временем, которое сестры проводят у постелей пациентов. Удовлетворение пациентов также возросло более чем в два раза. А текучесть кадров, которая достигала катастрофических показателей, почти исчезла, - и все это лишь за четыре месяца. После того как задача определена, можно переходить к вопросу ответственности - сформулировать это требование также должны сами работники умственного труда.

1. Работники умственного труда несут ответственность за свой вклад в общее дело. Речь идет о том, что работник умственного труда сам принимает решение о том, по каким направлениям деятельности он (она) должен отчитываться в качественных и количественных показателях, в показателях затрат времени и средств. Работники умственного труда должны быть независимыми, а это подразумевает и ответственность.

2. Постоянная инновационная деятельность должна стать составной частью профессиональной деятельности работников умственного труда.

3. Постоянное повышение собственного уровня и постоянное обучение других должно стать составной частью деятельности работников умственного труда.

Эти требования уже обсуждались в главе 3. Но мы еще не сформулировали главное требование к производительности работников умственного труда. Мы не дали ответ на один важный вопрос. Что такое качество?

В некоторых сферах умственного труда и в особенности в тех видах работ, где требуется очень высокий уровень знаний, мы уже научились измерять качество. Качество работы хирургов, например, давно уже измеряется, особенно их коллегами, соотношением благоприятных и неблагоприятных исходов трудных и опасных для жизни пациента операций, или соотношением выживших и погибших пациентов при проведении операций на открытом сердце, или соотношением полностью выздоровевших и оставшихся инвалидами пациентов после хирургического вмешательства по поводу травм.

Но в общем и целом до нынешнего дня качество умственного труда определяется скорее на основании суждений, нежели четких показателей. Главная проблема заключается не в том, что качество плохо поддается измерению. Труднее всего определить, в чем заключается задание и в чем оно должно заключаться. Именно этот вопрос вызывает больше всего споров.

Лучший из известных мне примеров - американская школа. Всем известно, что средние школы в центральных районах американских городов давно стали зоной бедствия. Но рядом с ними - в тех же районах и для тех же детей - существуют частные школы (преимущественно христианские), в которых дети хорошо себя ведут и хорошо учатся. Можно услышать множество рассуждений о причинах столь разительного отличия. Но главная из них, безусловно, состоит в том, что эти две школы по-разному формулируют свои задачи. Обычная средняя школа определяет свою задачу так: "помогать бедным и бесправным", а стандартная христианская школа (особенно приходские школы католической церкви) - "дать возможность учиться всем, кто хочет учиться". Поэтому первая ориентируется на педагогические неудачи, а вторая - на успех.

Вот еще один пример. Два исследовательских отдела в крупных фармацевтических компаниях получили совершенно разные результаты, потому что по-разному сформулировали свои задачи. Одна компания поставила целью избежать неудач, т.е. работать над незначительными, зато реальными усовершенствованиями существующих продуктов на уже освоенных рынках. Другая сформулировала свою задачу как достижение прорыва, что невозможно без принятия риска.

Обе компании считаются вполне успешными - так считают их работники, топ-менеджмент и независимые аналитики. Но исследовательские отделы обеих компаний работают по-разному, у них разные методы оценки эффективности и индивидуальной производительности ученых-исследователей.

Определение качества интеллектуального труда и использование этого определения для повышения производительности умственного труда сводится, в общем и целом, к определению производственного задания. Но это определение невозможно без ответа на очень сложный вопрос: что считать "результатом" деятельности данного предприятия и данной отрасли? В целом ответ нам известен. Однако большинство организаций, как и большинство работников умственного труда, редко прежде задавались этим вопросом. Ответ на него всегда противоречив и неоднозначен.

**РАБОТНИК УМСТВЕННОГО ТРУДА КАК ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ.** Нигде разница между работниками физического и умственного труда не выражена так явно, как в экономических теориях. Экономическая теория и - в большой степени - практика рассматривают физический труд как затратный. Умственный же труд, если мы хотим сделать его производительным, должен рассматриваться как (основной) капитал.

Издержки нужно жестко контролировать и сводить к минимуму. А капитал нужно увеличивать.

Управляя работниками физического труда, мы очень хорошо поняли, что высокая текучесть кадров чрезвычайно затратна. Известно, что в январе 1914 года руководство компании Ford Motor повысило жалование опытным рабочим с 80 центов до 5 долларов в день. Это было сделано по причине чрезвычайно высокой текучести кадров, из-за которой затраты на рабочую силу достигли недопустимых показателей; чтобы поддерживать необходимое количество работников в 10 тысяч человек, приходилось ежегодно нанимать 6 тысяч. При этом в компании Ford Motor все, включая самого Генри Форда (который с самого начала решительно возражал против такого резкого повышения зарплаты), были убеждены, что более высокое жалование значительно сократит прибыль компании. Вышло совсем не так: в первый же год прибыль компании почти удвоилась. При оплате в 5 долларов в день работники практически перестали увольняться - более того, скоро желающих поступить на работу в Ford Motor стало гораздо больше, чем компания могла принять.

Однако, даже если не принимать во внимание такие издержки, как потери из-за текучести кадров, расходы на найм новых работников и переподготовку старых, физический труд по-прежнему считается убыточным. Такое положение дел наблюдается даже в Японии, несмотря на принятую там систему пожизненного найма и традиционную лояльность работников, которые трудятся в одной компании, сохраняя ей верность до самой пенсии. К тому же на представлении о том, что все работники физического труда (за исключением высококвалифицированных специалистов) одинаковы, все еще основывается менеджмент трудового процесса, состоящего из миллионов разнообразных операций, почти все из которых относятся к категории физического труда.

Все эти концепции абсолютно неприменимы к работникам умственного труда.

Работники физического труда не владеют средствами производства. Они должны обладать - и обычно обладают - огромным и очень ценным опытом работы. Но этот опыт можно применить только на данном рабочем месте. На каком-то другом рабочем месте его уже не применишь. Он "не портативен".

Работники умственного труда владеют своими средствами производства, т.е. теми знаниями, которые хранятся у них в голове. Это абсолютно "портативный" и чрезвычайно емкий вид основного капитала. Поскольку работники умственного труда владеют своими средствами производства, они очень мобильны. Фигурально выражаясь, работники физического труда больше заинтересованы в работе, чем работа в них. Возможно, не обо всех работниках умственного труда можно сказать, что они нужны работе больше, чем работа им. Но в подавляющем большинстве случаев взаимоотношения работников интеллектуального труда с организацией, обеспечивающей их работой, характеризуются тем, что они заинтересованы друг в друге в равной степени.

Обязанность менеджмента заключается в том, чтобы сохранять основной капитал учреждения и приумножать его. Как меняется смысл этого утверждения, когда капиталом, - более того, главным капиталом организации - становятся знания каждого отдельного работника? Что нужно для привлечения и удержания высокопроизводительных работников умственного труда? Что необходимо для повышения их производительности и преобразования этой производительности в производственные мощности организации?

III. "НОВЫЕ СЛУЖАЩИЕ". До сих пор мы говорили о производительности работников умственного труда, которые занимаются только интеллектуальным трудом. Но очень многие работники умственного труда занимаются как умственным, так и физическим трудом, гармонично сочетая их. Я называю таких работников - условно - "новыми служащими".

К этой категории я отношу специалистов, которые применяют самые передовые знания в своем каждодневном физическом труде.

Например, хирург готовится к операции по устранению аневризмы головного мозга, которая может вызвать кровоизлияние и привести к гибели пациента. Прежде чем взять в руки скальпель, он долгие часы проводит за изучением всех аспектов заболевания, используя самые передовые знания и научные открытия. Да и во время операции неожиданное осложнение может потребовать теоретических знаний и принятия решений, для которых необходима чрезвычайно серьезная подготовка. При этом сама хирургия относится к категории физического труда, причем такого физического труда, который состоит из повторяющихся однообразных движений, при применении которых главное - скорость, точность и единообразие. Эти действия изучаются, корректируются, выполняются практически как любая другая физическая работа, т.е. с помощью тех же самых методов, которые Тейлор использовал впервые на своей фабрике. Но в группу "новых служащих" входит также большое число людей, чья работа второстепенна, но от этого не менее важна.

Работа клерка в регистратуре, даже если он работает на компьютере, требует знания алфавита, которому нельзя научиться ни на какой другой работе. Это знание - малая часть его работы, которая в остальном представляет собой физический труд. Но знание алфавита будет основным и абсолютно главным.

"Новые служащие" составляют, возможно, самую большую - и наиболее быстрорастущую, - группу в категории работников умственного труда. В эту группу входят почти все работники медицины и здравоохранения: лаборанты, реаниматологи, рентгенологи, специалисты по ультразвуковому исследованию, методам электромагнитного резонанса и пр. К ним же относятся дантисты и все, кто работают в стоматологии. В группу "новых служащих" входят и механики автомобилей, а также все специалисты, которые занимаются ремонтом и обслуживанием техники. Можно сказать, что "новые служащие" XXI века - это высококвалифицированные рабочие XIX-XX веков.

"Новые служащие" - это, пожалуй, единственное, в чем развитые страны имеют подлинное и неоспоримое конкурентное преимущество.

Когда речь заходит о подлинно высоконаучных знаниях, ни одна страна мира не может сравниться с тем уровнем, который наблюдался в Германии в XIX веке благодаря ее университетам. Но физик-теоретик, математик, экономист-теоретик и прочие - это не национальность. Любая страна мира может, при достаточно низких затратах, подготовить значительное число высококвалифицированных ученых. Например, в Индии, несмотря на ее бедность, довольно много первоклассных физиков и программистов. Аналогичным образом (как уже говорилось в этой главе), в производительности физического труда также не существует "национальности". Подготовка, основанная на научном менеджменте, позволяет любой, даже во всех прочих отношениях "недоразвитой", стране достичь - причем в кратчайшие сроки - такого же уровня производительности физического труда, какой существует в наиболее развитых странах, отраслях производства и компаниях. Только в подготовке "новых служащих", гармонично сочетающих умственный и физический труд, развитые страны могут еще иметь реальное конкурентное преимущество, которое сохранится за ними еще некоторое время. США сегодня - единственная страна, которая осознанно реализует это преимущество в своей совершенно уникальной общенациональной системе общественных колледжей. Общественные колледжи изначально создавались (в начале 20-х годов) для подготовки служащих, которые должны иметь и теоретические знания, и практические навыки. Именно на этом, я убежден, и основывается огромное преимущество американской экономики в производительности и уникальная пока способность США создавать - в очень сжатые сроки - новые и уникальные отрасли индустрии.

Нигде в мире не существует ничего похожего на американские общественные колледжи. Знаменитая японская система образования выпускает специалистов, подготовленных либо только к физическому труду, либо специалистов исключительно умственного труда. Первый японский институт, в котором будут готовиться "новые служащие", откроет свои двери только в 2003 году. Не менее знаменита немецкая система образования. Основанная в 1830 году, она стала одним из важнейших факторов, превративших Германию в лидера производства. Но она была сосредоточена - и во многом осталась такой сегодня - в первую очередь на физическом труде и дает очень ограниченный объем теоретических знаний. Вполне вероятно, что в ближайшие годы она полностью устареет.

Можно ожидать, что развитые страны очень быстро догонят США. Другие страны (развивающиеся или страны третьего мира) отстанут, по всей видимости, на целые десятилетия, с одной стороны, потому что подготовка "новых служащих" стоит очень дорого, а с другой - потому что в этих странах образованные люди смотрят на физический труд с презрением и пренебрежением. "Для этого у нас есть слуги", - вот самый распространенный взгляд на физическую работу. В развитых странах, и в первую очередь в США, все больше работников физического труда превращаются в "новых служащих". В повышении производительности работников умственного труда приоритет должен быть отдан повышению производительности труда "новых служащих".

Прецедент уже есть: АТ&Т (Американская телефонная компания). Вот как она повышала уровень образования - больше 70 лет назад - своих работников, которые занимались установкой, обслуживанием и заменой телефонных аппаратов.

К началу 20-х годов инженерно-технический персонал, работавший с клиентами, превратился в главный затратный участок компании и, одновременно, в основной источник жалоб и недовольства клиентов. АТ&Т, которая к тому времени стала почти монополистом в обеспечении телефонной связи в США и частично в Канаде, потребовалось около пяти лет (с 1920 по 1925 годы), чтобы понять, что ее ключевая задача (или, как теперь говорят, миссия) состоит отнюдь не в установке, поддержании в рабочем состоянии, ремонте и замене телефонных аппаратов и соединений. Задача состоит в удовлетворении клиентов. После того как компания поняла это, организационные проблемы решились сами собой. Для начала было решено, что техники-телефонисты должны сами определить суть понятия "удовлетворение клиента". В результате появились стандарты, согласно которым любой заказ на новый телефон или на прокладку дополнительного телефонного провода должен выполняться в течение 48 часов с момента получения заказа, а заявка на ремонт должна выполняться в день получения до полудня, либо, если заявка, принята уже после полудня, то до 12 часов следующего дня. Затем стало ясно, что каждый работник из персонала обслуживания - в те дни это были исключительно мужчины, - должен принять активное участие в решении важного вопроса: сколько человек будут выполнять заказы, два (один для выполнения установки и замены телефона, а второй - для обслуживания и ремонта) или один (который выполнял бы все эти операции). Вторым вариантом в конце концов был признан более удачным. Работникам компании предстояло существенно повысить свой уровень теоретических знаний, а в то время мало кто из них имел за плечами больше шести классов средней школы. Им надо было объяснять, как работает телефон, коммутатор и телефонная сеть. Работники АТ&Т не были ни инженерами, ни квалифицированными рабочими. Но им пришлось изучить электронику в таком объеме, который позволял определить источник неполадки и устранить его. Они изучили стандартные элементарные операции методом "существует только один правильный способ", другими словами, подготовка велась на основании принципов научного менеджмента. Работники сами принимали большинство технических решений, например о том, где и как лучше подключить индивидуальный телефонный аппарат к системе или какой телефон и режим обслуживания считать оптимальным для данной квартиры или учреждения. Кроме того, к своей основной профессии телефонного мастера им пришлось добавить еще одну - продавца. Наконец, телефонная компания столкнулась с проблемой определения понятия качество. Мастер-телефонист работал самостоятельно. За ним никто не присматривал. Следовательно, он сам должен был решать, что такое качество, и качественно обслуживать клиента. Прошло несколько лет, прежде чем это стало получаться. Сначала телефонная компания считала, что руководству следует осуществлять выборочную проверку, посещая выбранные наугад участки работы, например, проверять каждый двенадцатый или тринадцатый вызов всех мастеров. Вскоре, однако, выяснилось, что это неэффективно и к тому же вызывает раздражение как у мастеров, так и у клиентов. Тогда компания определила качество как "отсутствие нареканий", но быстро выяснилось, что клиенты жалуются только в самых крайних случаях. Качество стало определяться как "удовлетворение потребителя". И в конце концов установился такой порядок, при котором мастер сам контролировал качество своей работы: например, через неделю или десять дней после выполнения работы он сам звонил своим клиентам и спрашивал, довольны ли они работой и нет ли каких-нибудь пожеланий или предложений. В случае наличия таковых мастер немедленно выполнял их, добиваясь полного и всестороннего удовлетворения клиента.

Я намеренно столько времени уделил подробному описанию одного из первых примеров борьбы компаний за качество работы, потому что он позволяет выделить три элемента повышения эффективности труда работника, который занимается как физическим, так и умственным трудом.

1. Первый элемент - ответ на вопрос "В чем заключается производственное задание?", самый главный вопрос, когда речь заходит о повышении производительности работника умственного труда. Как показывает пример компании АТ&Т, на него не существует однозначного ответа. И, как поняли менеджеры компании, единственный, кто знает ответ на этот вопрос, - это сам работник. Более того, пока менеджмент не обратился с этим вопросом к работникам, он двигался в ошибочном направлении. А как только вопрос был задан персоналу, немедленно нашелся ясный и краткий ответ: "Задание - удовлетворять клиента".

2. Следовательно, работники должны принимать на себя полную ответственность за удовлетворение клиента, т.е. за предоставление качественного обслуживания. Этим определяется формальный круг необходимых "новому служащему" знаний. А потом, и только потом, можно приниматься за физическую составляющую труда работника, изменив ее так, чтобы добиться соответствующей высокой производительности физического труда.

3. В первую очередь, пример АТ&Т показывает, что с "новыми служащими" следует обращаться как с работниками умственного труда. Не имеет значения, насколько велика и существенна физическая составляющая их труда (а на нее может приходиться основная часть рабочего времени, как это было в примере с мастерами из АТ&Т). Задача заключается в том, чтобы увеличить объем знаний и повысить уровень ответственности и производительности технического персонала до уровня работников умственного труда.

IV. УМСТВЕННЫЙ ТРУД КАК СИСТЕМА. Повышение производительности умственного труда почти всегда требует, чтобы работа была реструктурирована и представлена как часть системы.

Рассмотрим пример с обслуживанием дорогостоящего оборудования, например, больших и дорогих землеройных машин. Традиционно обслуживание этих машин рассматривалось отдельно от их производства и продажи. Но когда американская компания Caterpillar, крупнейший в мире производитель подобного оборудования, задалась вопросом: "За что нам платят наши клиенты?", то ответ был таким: "Нам платят не за механизм. Нам платят за ту работу, которую наши машины выполняют там, где их использует покупатель. Это означает, что нам платят за поддержание техники в рабочем состоянии, потому что даже один час простоя наших машин может обойтись клиенту в сумму, во много раз превышающую уплаченную им за оборудование". Другими словами, ответ на вопрос: "В чем смысл нашего бизнеса?" - состоял из одного слова: "Обслуживание". Такой ответ привел к кардинальной перестройке всей деятельности компании, начиная с процесса производства: каждый этап был перестроен таким образом, чтобы гарантировать покупателю непрерывность работы и немедленный ремонт или замену оборудования в случае поломки. При этом представитель отдела обслуживания, обычно "новый служащий", стал не на словах, а на деле отвечать за принятие решения. Еще один пример. В одном из городов Среднего Запада США группа хирургов-ортопедов примерно из 25 человек решили организовать свою работу как "систему максимального повышения качества работы": оптимально использовать ограниченные и дорогостоящие ресурсы операционных и послеоперационных палат; оптимально использовать знания вспомогательного персонала - анестезиологов и хирургических сестер; включить

постоянное повышение квалификации и непрерывную инновационную деятельность в работу всей группы и каждого ее члена; наконец, свести к минимуму издержки. Каждый хирург по-прежнему сам вел свою практику. Он (она) нес полную ответственность за привлечение и лечение пациентов. Раньше операции традиционно планировались на раннее утро, следовательно, все остальное время операционные простаивали. Группа хирургов-новаторов составила новое расписание операций, при котором такой ценный и дорогостоящий ресурс, как операционные и послеоперационные палаты, стали использоваться по десять часов в день. "Новаторы" приняли также решение о стандартизации инструментов и оборудования для достижения максимального качества при минимальных затратах. Наконец, они включили в свою систему контроль качества. Каждые три месяца три специально назначаемых хирурга внимательно изучали все операции, выполненные их коллегами за "отчетный период": проверялась правильность диагноза, подвергались тщательному анализу операция и послеоперационный уход. Затем "проверяющие" наедине с каждым из хирургов обсуждали его работу. Они указывали ему на недостатки, которых, по их мнению, можно было избежать. Кроме того, они могли рекомендовать своим коллегам исключить из группы хирургов, чья работа систематически признавалась неудовлетворительной. Стандарты качества, на основании которых этот "комитет контроля" оценивал работу хирургов, ежегодно обсуждались на собрании всей группы, после чего повышались, - и, как правило, довольно существенно. В результате группа хирургов-новаторов стала делать в четыре раза больше операций, чем делала до организации своей "системы". Ей удалось снизить издержки на 50%, причем половина этого снижения была достигнута за счет рационального использования операционных и послеоперационных палат, а вторая половина - за счет стандартизации инструментов и оборудования. Группа значительно повысила процент благоприятных исходов в таких сложных областях, как замена коленного и плечевого суставов, и значительно повысила процент случаев полного выздоровления после спортивных травм.

Следовательно, мы примерно представляем, что нужно сделать для повышения производительности работников умственного труда. Вопрос заключается в том, как это сделать.

**С ЧЕГО НАЧАТЬ?** Повышение производительности работника интеллектуального труда требует пересмотра основного подхода, тогда как повышение производительности работника физического труда требует только четкого разъяснения, как должно выполняться его задание. Повышение производительности работника умственного труда требует пересмотра основного подхода не только к деятельности каждого отдельного работника, но и ко всей организации труда. Это принципиальное изменение. Поэтому его следует предварительно "испытать" с помощью пилотного проекта (подробно об этом рассказывается в главе 3). На первом этапе выявляется подразделение или группа работников умственного труда, которые способны воспринять изменение в общем подходе к организации труда. Например, хирурги-ортопеды, о которых шла речь в предыдущем разделе, сначала опробовали свои новые идеи на небольшой бригаде из четырех человек (один опытный хирург и трое молодых), которые, активнее других настаивали на радикальных изменениях.

Далее, необходима упорная, кропотливая и последовательная работа в выбранном подразделении или группе работников. Ибо первые попытки, даже встреченные с большим энтузиазмом, почти наверняка натолкнутся на разнообразные непредвиденные проблемы. Только в том случае, если производительность на "экспериментальных участках" действительно повысится, новый подход можно распространить на другие подразделения или даже на всю организацию целиком. Кроме того, пилотный проект позволяет топ-менеджменту понять, в чем заключаются основные проблемы (например,



сопротивление со стороны менеджмента среднего звена) и каких изменений в задачах, организации, системе измерения и подходах требует достижение максимальной эффективности. Попытка пропустить стадию пилотного проекта (а всегда существует искушение сделать это) приведет лишь к тому, что неизбежные на начальном этапе ошибки получат огласку, а про успехи никто не узнает. Попытка миновать пилотный проект приведет к дискредитации всего начинания и самой организации. Если же изменения успешно пройдут стадию пилотного проекта, мы сможем - причем довольно быстро - максимально повысить производительность работника умственного труда в масштабах всей организации.

Повышение производительности интеллектуального труда - самая важная из задач менеджмента в XXI веке. Для развитых стран это даже не задача, а насущное требование, от которого зависит само их существование. Ни при каких иных условиях развитые страны не смогут надеяться на выживание, не говоря уже о сохранении лидерства и сегодняшних стандартов жизни.

В последние сто лет, т.е. в XX веке, лидерство в мировой экономике в большой степени зависело от умения добиться высокой производительности физического труда. Сегодня это может сделать любая страна, любая отрасль, любая компания - с помощью методов, которые были разработаны нынешними развитыми странами и внедрены в повседневную практику за те 120 лет, которые прошли с того времени, когда Фредерик У. Тейлор впервые взялся за изучение физического труда. Сегодня кто угодно и где угодно может применить эти методики для обучения персонала, организации труда и повышения производительности, даже если работники едва умеют читать, или вовсе неграмотны, или совершенно необучены.

Прежде всего (как уже говорилось в главе 2), в развитых странах с каждым годом будет уменьшаться количество молодежи, способной заниматься физическим трудом, - в Западной Европе и Японии это уменьшение будет идти очень быстро, в США несколько медленнее, - тогда как в развивающихся странах количество такой молодежи будет быстро увеличиваться, по крайней мере, в ближайшие 30-40 лет. Единственное преимущество, на которое могут рассчитывать развитые страны, так это на воспроизводство хорошо подготовленных, образованных и дисциплинированных работников умственного труда. Именно в этом развитые страны могут рассчитывать на существенное преимущество, как качественное, так и количественное. Но трансформируется ли это преимущество в нужный конечный результат, зависит исключительно от способности самих развитых стран - более того, от каждой их отрасли, каждой компании и организации, - повысить производительность умственного труда, причем так быстро, как сто лет назад эти же страны сумели повысить производительность физического труда.

Мировыми лидерами в последнем столетии стали те страны и те отрасли, которые лидировали в повышении производительности работников физического труда: во-первых, США, во-вторых, Япония и Германия. Через 50 лет - если не раньше, - лидерство в мировой экономике перейдет к странам и отраслям, которым удастся наиболее систематически и максимально эффективно повышать производительность умственного труда.

**V. УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАЦИЯМИ.** Что означает возникновение новой категории работников умственного труда и вместе в ней проблемы производительности этих работников для руководства корпорациями? Что означают они для их будущего и для структуры экономической системы?

За последние 10-15 лет пенсионные фонды и другие организации-инвесторы превратились в главных владельцев акций собственного капитала открытых акционерных компаний во всех развитых странах (об этом я уже неоднократно говорил на страницах этой книги). Это породило в США острейшие дискуссии об управлении корпорациями (об этом можно прочитать также в главах 1 и 2). Ибо когда пенсионные фонды и фонды взаимного страхования стали владеть открытыми компаниями, власть, естественно, перешла к этим новым владельцам.

Аналогичных изменений - как в определении целей экономических организаций (в частности, корпораций), так и в системе управления этими организациями, - следует ожидать во всех развитых странах.

Очень скоро мы снова столкнемся с проблемой управления корпорациями. Нам придется заново определить цель организации, использующей наемный труд, и цель ее менеджмента, поскольку изменятся интересы законных владельцев корпорации (т.е. акционеров) и интересы работников умственного труда (т.е. владельцев человеческого капитала, благодаря которому организация создает материальные блага). Ибо все чаще способность организаций - и не только коммерческих - к выживанию будет зависеть от их "конкурентного преимущества" в достижении более высокой производительности работников умственного труда, "новых служащих". Способность организации привлекать и удерживать лучших работников умственного труда есть первое и фундаментальное условие.

Можно ли измерить производительность умственного труда? Или она совершенно "неосязаема"? Именно проблема измерения этого вида производительности станет центральной для менеджмента, инвесторов, рынков капитала. Что означает "капитализм" в условиях господства знания - только лишь деньги или нечто большее? И что означает "свободный рынок", когда подлинным капиталом становятся работники умственного труда, ибо только они владеют знаниями? Работников умственного труда нельзя ни купить, ни продать. Компания не может получить их в результате слияния или приобретения другой компании. Получается, что, представляя собой самую большую "ценность", работники умственного труда не имеют "рыночной стоимости", а это означает, что они, конечно же, никоим образом не подпадают под определение "капитала".

Эти вопросы не входят в круг проблем, рассматриваемых в этой книге, - более того, не входят и в компетенцию автора.

Но одно можно сказать с полной определенностью: возрастающая роль работников умственного труда и их производительности приведет в ближайшие несколько десятилетий к фундаментальным изменениям в структуре и природе нашей экономической системы.

## \* Глава 6. РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА В КАРЬЕРЕ И ЖИЗНИ

Мои способности и сильные стороны # Мой стиль работы # Где мое место? # Что я могу сделать? # Ответственность за налаживание взаимоотношений # Вторая половина жизни # Возможность параллельной карьеры

**ВВЕДЕНИЕ.** С каждым годом увеличивается количество работников - в основном умственного труда, - которым придется применять науку менеджмента в своей жизни. Знакомство с теорией менеджмента поможет им в поисках работы, на которой они с максимальной эффективностью смогут реализовать свои возможности, и в постоянном повышении квалификации. Работники умственного труда должны сохранять молодость души и ясный ум в течение всей трудовой жизни, а это приблизительно 45 лет. Кроме того, в жизни каждого из них может наступить момент, когда надо будет поменять род занятий, место или профиль работы.

Велика вероятность того, что сегодняшние работники умственного труда переживут организации, в которых трудятся. Даже если специалист не спешит начинать трудовую деятельность - например, продолжает обучение почти до 30 лет, получая ученую степень, - то все равно, учитывая среднюю продолжительность жизни в развитых странах, он доживет примерно до 80 лет. И скорее всего он будет продолжать работать, хотя бы неполный рабочий день, где-то до 75 лет или даже больше. Другими словами, его средний трудовой стаж составит около 50 лет. Но средняя продолжительность существования преуспевающего предприятия не превышает 30 лет, а в период наибольших потрясений, в который мы как раз вступаем, этот срок, надо думать, окажется еще меньше. Даже в организациях, "запрограммированных" если не на вечную, то хотя бы на длительную жизнь, - в школах, университетах, больницах и государственных учреждениях, - скоро начнутся серьезнейшие изменения, обусловленные начинающимся сложным периодом. Если какие-то из этих учреждений и переживут период потрясений, - а таких будет немного, по крайней мере в том виде, в каком они существуют сегодня, - то им придется изменить организационную структуру, профиль деятельности, объем знаний и подход к набору кадров. Поэтому возрастает вероятность того, что организация, в которой работник, и в особенности умственного труда, начал свою трудовую деятельность, просто прекратит существование. Следовательно, работник должен быть готов перейти на другую работу, занять новую должность и вообще начать новую карьеру.

До сих пор на страницах этой книги мы вели разговор только об изменениях внешней среды - общества, экономики, политики, технологий. Заключительная глава посвящается новым требованиям, которые сегодня встают перед каждым отдельным работником.

Крупнейшие деятели в истории человечества - Леонардо да Винчи, Наполеон, Моцарт - постоянно работали над собой.

Именно поэтому они столь многого достигли. Но деятелей такого масштаба немного. Их уровень одаренности и масштабы деятельности не позволяют ставить их в один ряд с обычными людьми. Но сегодня даже люди со скромными дарованиями, другими словами, самые обычные люди, должны научиться управлять своими способностями. Работники умственного труда вскоре столкнутся с совершенно новыми требованиями.

1. Им надо своевременно найти ответы на такие вопросы. Каково мое призвание? К чему у меня есть способности? Каков мой стиль работы?
2. Им надо найти ответ на вопрос: где мое место в жизни?
3. Им надо найти ответ на вопрос: каков мой личный вклад в дело организации?
4. Им надо научиться брать на себя ответственность за налаживание взаимоотношений.

5. Им предстоит спланировать вторую половину своей жизни.

I. МОИ СПОСОБНОСТИ И СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ. Большинство людей считают, что знают о себе все - особенно о своих способностях. Как правило, они заблуждаются. Обычно по-настоящему хорошо они знают лишь в чем они бездарны. Но результат-то достигается за счет сильных сторон, талантов, способностей и склонностей. Нельзя получить качественный результат в той деятельности, к которой у вас нет способностей, не говоря уже о видах деятельности, к которым вы испытываете отвращение.

Всего лишь несколько десятилетий назад человеку незачем было знать о своих способностях. В те времена сфера деятельности и должность определялись происхождением. Крестьянский сын становился крестьянином, причем если у него не было способностей к этому труду, он был обречен на прозябание. Сын ремесленника становился ремесленником и т.д. Сегодня у каждого есть выбор. Следовательно, чтобы найти свое место в жизни, надо как можно больше знать о своих способностях.

Определить способности и сильные стороны можно только одним способом - с помощью анализа результата (или, как еще говорят, обратной связи). Всякий раз, принимая важное решение или совершая решительный поступок, надо взять ручку и записать, чего вы рассчитываете добиться. Девять-двенадцать месяцев спустя сопоставьте реальное развитие ситуации со своими прогнозами. Лично я делаю это уже 15-20 лет и всякий раз, сравнивая результат с прогнозом, прихожу в удивление. То же самое ждет всякого, кто прибегнет к этому методу.

За два-три года с помощью анализа результатов можно получить полную информацию о своих сильных сторонах, а это как раз то, что надо знать о себе в первую очередь. Анализ результатов позволяет увидеть, какое действие (или отсутствие такового) привело к недостаточно эффективному использованию способностей. Он покажет, каких знаний вам не хватает и каких способностей у вас нет, следовательно, в какой области вы ничего не добьетесь.

Анализ результатов позволяет сделать несколько выводов.

Первый и самый важный вывод: надо концентрироваться на сильных сторонах. Ищите такое рабочее место, где ваши дарования могут полностью раскрыться и дать максимальный результат.

Второй вывод: надо совершенствовать свои способности. Анализ результатов покажет, какие способности вам надо развивать и какие знания приобретать. Анализ результатов покажет также, такие навыки и знания устарели и требуют особого внимания. Кроме того, при анализе результатов легко обнаруживаются пробелы в знаниях.

Необходимые навыки и знания может приобрести каждый. Математиками рождаются, но тригонометрия по плечу всем.

То же самое относится к иностранным языкам и большинству других дисциплин, например к истории и экономике.

Особое внимание хочу обратить на третий вывод: анализ обратной связи позволяет быстро выявить сферы деятельности, где интеллектуальная самонадеянность приводит к опасному невежеству. Слишком многие работники - в особенности это относится к

первоклассным специалистам узкого профиля - с пренебрежением относятся к знаниям других или считают, что их уровень компетенции в своей области заменяет им знание других предметов. Очень часто причиной неудовлетворительных результатов является недостаток знаний или пренебрежение знаниями, которые не относятся к прямой компетенции данного специалиста.

Блестящие инженеры гордятся тем, что не разбираются в человеческих взаимоотношениях, потому что человек, видите ли, слишком плохо организован с инженерной точки зрения. Бухгалтеры считают, что отношения работников в коллективе - не их специальность. А специалисты из отдела кадров, наоборот, очень довольны, что не знают даже основ бухгалтерского учета или инженерных расчетов. Прекрасные руководители, которых направляют на работу за границу, пребывают в уверенности, что одного знания бизнеса более чем достаточно, и им и в голову не приходит поинтересоваться историей, культурой и традициями страны, в которой им предстоит работать. Об этом они задумаются позже, когда их прекрасное владение теорией и практикой бизнеса не даст никаких результатов.

Еще один важный вывод из анализа результатов заключается поэтому в необходимости преодолеть интеллектуальное высокомерие и работать над приобретением навыков и знаний, которые позволят полностью раскрыться всем вашим способностям. Следующий важный вывод касается вредных привычек. От них надо отказаться. К вредным привычкам я отношу все, что мы делаем во вред собственной эффективности (а также все то, чего не делаем для ее повышения). Плохие привычки тоже легко выявляются в ходе анализа результатов. Анализ может показать, например, что прекрасные планы работника не реализуются просто потому, что он не прилагает активных усилий к их выполнению. Многие блестящие специалисты-теоретики, составляя план, зачастую убеждены, что "идеи движут горами". На самом деле горами движут бульдозеры, а идеи "показывают", куда эти бульдозеры нужно отправить. Кроме того, специалисты-теоретики склонны считать, что прекрасно составленного плана достаточно для успеха. На самом деле после составления плана настоящая работа только начинается: надо найти подходящих специалистов, объяснить им суть задачи, обучить и подготовить; потом корректировать план по мере его выполнения и, наконец, в какой-то момент принять решение о прекращении работ. Бывает и так: анализ результатов показывает, что человек не достигает поставленной цели, потому что ему недостает навыков поведения в обществе и хороших манер. Одаренные люди, в особенности молодежь, часто не понимают, что хорошие манеры - это нечто вроде "смазки" в любом коллективе.

Согласно законам природы при контакте двух тел возникает трение. При общении людей друг с другом трение неизбежно. Так вот, хорошие манеры - это та смазка, которая позволяет людям работать вместе, как бы они друг к другу ни относились. Нет ничего проще обычных правил вежливости: не забывать говорить "спасибо" и "пожалуйста", помнить имена коллег и их дни рождения, проявлять интерес к их семье и делам. Если анализ результатов показывает, что правильно распланированная работа снова и снова срывается, как только дело доходит до сотрудничества с другими членами коллектива, то причина этого, возможно, в том, что автору плана не хватает хороших манер и элементарной вежливости.

Следующий вывод, к которому подводит анализ результатов, касается того, чего не надо делать.

Стойкое несоответствие результатов с прогнозами высвечивает области, в которых работнику не стоит даже пытаться чего-то достичь. Очевидно, это виды деятельности, к

которым у работника нет ни малейшего призвания; таких видов деятельности достаточно у каждого из нас. Мало кто из нас обладает хотя бы одним несомненным талантом, зато видов деятельности, в которых мы обделены даже минимальными задатками, хоть отбавляй; шансов приобрести таланты, не заложенные от природы, к сожалению, тоже очень мало. Там, где мы ничего не можем, - и это в первую очередь касается работников умственного труда, - мы не должны ничего хотеть. Другими словами, никогда не следует браться за работу, выполнить которую вы все равно не сможете.

Последний вывод: надо постараться не тратить силы на повышение квалификации в тех сферах деятельности, где нет никаких шансов достичь успеха. Сконцентрироваться следует на областях максимальной компетенции и полезных навыков. На то, чтобы подняться от полного невежества до среднего уровня в совершенно незнакомой отрасли, требуется гораздо больше времени и сил, чем на то, чтобы повысить качество знаний от хорошего до отличного. Тем не менее сплошь и рядом менеджеры напрасно тратят время и силы, пытаясь повысить уровень абсолютно некомпетентных работников. Энергию и ресурсы, как и время, целесообразнее вкладывать не в превращение невежды в посредственность, а в превращение хорошего работника в специалиста высочайшего класса.

**МОЙ СТИЛЬ РАБОТЫ.** "Как я работаю?" Этот вопрос - в особенности для работника умственного труда - не менее важен, чем вопрос о способностях и сильных сторонах. Может быть, он даже важнее.

На удивление мало людей знают, как они выполняют порученную им работу. Более того, далеко не все знают, что разные люди работают по-разному. Не зная своего стиля работы, человек перенимает чужой, а это почти стопроцентная гарантия неудачи.

Возможно, мы так мало знаем о разных стилях работы потому, что процесс обучения на протяжении практически всей истории человечества строился на представлении о том, что любое задание должно быть выполнено одним - единственным способом. К тому же, если в классе 40 учеников, учителю просто не хватает времени, чтобы разобраться, кто как работает. Поэтому учитель вынужден настаивать на том, чтобы каждое задание выполнялось всеми учениками одинаково, в одно и то же время. Исторически сложилось так, что человек вырастает с моделью мира, в которой каждая работа должна выполняться одним-единственным способом. Именно на это представление новые технологии могут оказать самое важное и положительное влияние. Они позволят любому учителю выяснить, как его ученики выполняют задание, и помочь каждому развить свою индивидуальную манеру.

Как и сильные стороны, стиль работы у каждого свой. А чем он определяется - природными данными или воспитанием? Поскольку стиль работы связан с личностью, можно сказать, что стиль работы у человека "врожденный", точно так же, как и способности в одних сферах и отсутствие таковых - в других. Стиль можно скорректировать, но изменить кардинальным образом - нельзя. Мы уже говорили, что работа в той отрасли, где у человека есть способности и склонности, всегда дает хороший результат; точно так же отличный результат гарантирован, если у человека есть возможность работать в своем стиле.

Анализ результатов может показать, что в стиле работы есть какие-то недостатки. Правда, человек редко принимается их анализировать. Между тем это совсем несложно. Достаточно иметь стаж работы всего в несколько лет. После этого вы уже имеете представление о своем стиле работы и можете довольно точно его описать. Однако

прежде чем анализировать свой стиль работы, надо узнать о некоторых определяющих его личных качествах.

**КТО Я - ЧИТАТЕЛЬ ИЛИ СЛУШАТЕЛЬ?** Для начала желательно выяснить, кто вы - читатель или слушатель (т.е. какая у вас память - зрительная или слуховая). Мало кто знает, что есть люди, которые запоминают, читая, и есть люди, которые запоминают, слушая. Есть и такие, которые одинаково хорошо запоминают обоими способами, но таких очень мало. Впрочем, не так много людей, способных сказать, к какому типу они относятся. Сейчас я приведу несколько примеров, из которых вы поймете, что такое знание крайне важно.

Когда генерал Дуайт Эйзенхауэр был главнокомандующим союзными войсками в Европе, он пользовался большой популярностью у журналистов, которые с удовольствием посещали его пресс-конференции. Эйзенхауэр славился тем, что мог подробно и четко ответить на любой вопрос из зала; к тому же он умел описать сложную ситуацию или разъяснить проблему двумя-тремя блестящими фразами. Спустя десять лет, когда Эйзенхауэр стал президентом, его прежние поклонники потеряли к нему всяческое уважение и называли его не иначе как клоуном. Их раздражало, что он не отвечал прямо на поставленный вопрос, а рассуждал на отвлеченные темы. Кроме того, Эйзенхауэра высмеивали за безграмотную речь: казалось, он просто не знает литературного английского языка. И это при том, что своей блестящей и стремительной карьерой Эйзенхауэр в огромной степени обязан прекрасной работой в должности спичрайтера при генерале Макартуре (1880-1964), одном из самых требовательных и тонких стилистов американского политического бомонда.

В чем же секрет? Очевидно, Эйзенхауэр не знал, что у него развита зрительная память, а не слуховая. Когда он был главнокомандующим в Европе, его адъютанты следили за тем, чтобы каждый вопрос пресс-конференции предварительно был передан генералу в письменном виде, как минимум за полчаса до начала мероприятия. Эйзенхауэр запоминал вопросы и всегда был, что называется, на коне. Когда он стал президентом, то оказалось, что два его предшественника - Франклин Д. Рузвельт и Гарри Трумэн - отличались выраженной слуховой памятью. Оба они это знали и оба прекрасно импровизировали на спонтанных пресс-конференциях. Рузвельт настолько хорошо запоминал на слух, что требовал, чтобы все материалы ему сначала зачитывались, - и только после этого он их просматривал. Когда Трумэн стал президентом и обнаружил, что ему не хватает знаний по внешней политике и военным вопросам (которыми он прежде никогда не интересовался), он попросил двух самых блестящих членов своего кабинета, генерала Маршалла (1880-1959) и Дина Ачезона (1893-1971), проводить с ним ежедневные занятия по этим темам. Маршалл и Ачезон делали устные доклады - каждый минут на сорок, - после чего президент задавал вопросы. Эйзенхауэр, заняв президентское кресло, считал себя обязанным продолжить традицию двух своих именитых предшественников. В результате он просто не воспринимал вопросов, которые задавали ему журналисты. И это еще не самый тяжелый случай отсутствия слуховой памяти.

Несколькими годами позже президент Линдон Джонсон погубил свою президентскую карьеру, в частности, из-за того, что не знал о своей плохой зрительной памяти (в противоположность Эйзенхауэру). Предшественник Линдона Джонсона, Джон Кеннеди, понимал, что он запоминает, читая. Поэтому он подобрал себе группу блестящих авторов, среди которых были такие мастера, как историк Артур Шлезингер-младший (род. в 1917) и первоклассный журналист Билл Мойерс. Они писали для Кеннеди тексты, он их читал, а потом они вместе обсуждали прочитанное. Джонсон, заняв президентское кресло, сохранил тех же авторов в том же качестве, и они стали писать для него так же, как писали для Кеннеди.

Разумеется, ничего из прочитанного не откладывалось в памяти Джонсона. А между тем в бытность свою сенатором, всего четырем годами раньше, Джонсон был абсолютно неподражаем, потому что парламентарии, как правило, обладают яркой выраженной слуховой памятью.

Всего лишь сто лет назад даже в самых передовых странах мало кто знал, какая рука у него лучше развита - правая или левая. Левшей жестко переучивали. Немногие из них научились толком владеть правой рукой. В самых тяжелых случаях они вообще не могли писать и страдали тяжелыми эмоциональными расстройствами, выражающимися, например в заикании.

Но левшей не так уж много - примерно один из десяти. Соотношение же "читателей" и "слушателей" - примерно 50 на 50. Так же, как из левши невозможно сделать полноценного правшу, так и "слушателя" не превратить в полноценного "читателя" (даже если он сам приложит к этому максимум усилий) - и наоборот.

Если человек, не обладая зрительной памятью, пытается запоминать читая, его постигнет судьба Линдона Джонсона, а "читателя", возомнившего себя "слушателем", - судьба Дуайта Эйзенхауэра. Другими словами, попытка изменить собственную природу заведомо обречена на провал.

**КАК Я УЧУСЬ?** Вторая важная вещь, которую надо знать о своем стиле работы, касается стиля обучения. Здесь дело обстоит еще серьезнее, чем со зрительной и слуховой памятью. Ибо повсеместно в организацию школьного процесса заложено представление о том, что существует только один правильный способ обучения, одинаковый для всех и каждого.

Многие первоклассные писатели, например Уинстон Черчилль, плохо учились в школе и вспоминали свои школьные годы как один непрерывный кошмар. Но мало кто из их одноклассников вспоминал ту же школу и тех же учителей с тем же горьким чувством; возможно, им не все нравилось в учебе, но по-настоящему они страдали разве что от скуки.

Объясняется этот факт тем, что хороший писатель, как правило, не может учиться, слушая или читая. Он учится, когда пишет. А это не тот способ, который предлагает для обучения стандартная школа; поэтому Черчилль и подобные ему получали в школе в основном плохие отметки. Из-за того, что школьная система принуждала их учиться по стандартной методике, учение было для них мукой и непосильным трудом.

Вот еще несколько примеров разных методов обучения. Бетховен оставил после себя невероятное количество черновиков, утверждая при этом, что при сочинении музыки никогда в них не заглядывает. На вопрос: "Дня чего же вы их ведете?" - композитор ответил: "Если я не запишу музыкальную фразу, которая пришла мне в голову, я ее забуду. Если я запишу ее, я не забуду уже никогда, и мне не придется заглядывать в черновик".

Альфред Слоун - человек, который превратил General Motors в крупнейшее, а через 60 лет и самое преуспевающее в мире производственное объединение, - управлял компанией в основном с помощью коротких и эмоциональных собраний. После окончания собрания Слоун отправлялся в свой кабинет и в течение нескольких часов писал кому-нибудь из участников собрания письмо, в котором излагал ключевые вопросы и проблемы, обсуждавшиеся на собрании, анализировал выработанные решения и отмечал темы, которые были затронуты, но не полностью раскрыты. Говорят, что письма такого рода



Слоун сопровождал запиской примерно такого содержания: "Если после собрания я сразу же не сяду за стол и не обдумаю все, о чем мы говорили на собрании, и не запишу своих мыслей по этому поводу, то напрочь забуду все уже на следующий день. Вот почему я пишу Вам это письмо".

Мне вспоминается один исполнительный директор, который в 50-60-е годы превратил небольшой и довольно слабый семейный бизнес в крупнейшую в своей отрасли компанию. Он имел привычку примерно раз в неделю собирать всех руководителей высшего звена в своем кабинете, рассаживать их полукругом вокруг стола и беседовать на протяжении двух-трех часов. Впрочем, беседой назвать это было сложно: он редко интересовался мнением приглашенных и почти никогда не задавал вопросов. Он спорил сам с собой. Например, он обдумывал важнейшее стратегическое решение - возможность приобретения небольшой и убыточной фирмы, которая, однако, обладала уникальными технологиями. По каждому из вопросов он занимал последовательно три разные позиции: за, против и выжидательную, при которой следовало изучить условия, наличие которых сделало бы приобретение выгодным. Ему нужны были слушатели.

Рассуждая вслух, он учился. Это очень необычный случай и к тому же из разряда крайностей. Таким же способом учатся многие преуспевающие адвокаты и специалисты в области медицинской диагностики.

Существует не меньше десятков способов учиться. Кто-то учится, исписывая груды черновиков, как, например, Бетховен. А Альфред Слоун, как и исполнительный директор из предыдущего примера, никогда не составлял никаких черновиков; оба они учились, слушая самих себя. Одни учатся, записывая. Другие - в процессе работы. А в ходе одного (неформального) исследования, проведенного мною как-то среди преподавателей американских университетов - авторов пользующейся огромным спросом учебной литературы, - мне довелось получить довольно много ответов такого примерно содержания: "Я преподаю, чтобы услышать свою речь, потому что только так я могу писать".

Собственно говоря, изю всех элементов самоподготовки умение учиться проще всего приобрести. На вопрос: "Как вы учитесь?" - большинство моих собеседников всегда знают ответ. Правда, вопрос: "Как вы применяете полученные знания?" - многих ставит в тупик. Но именно применение полученных знаний будет главным для эффективности работы - соответственно неприменение знаний обрекает владельца на непроизводительный труд.

Вопросы о стиле работы и методе обучения относятся к числу самых важных. Но не только они. Чтобы правильно распорядиться своими способностями, надо знать ответ еще на один вопрос: "Как мне лучше работается - в коллективе или в одиночку?" И если выяснится, что лучше работается в коллективе, следует уточнить: "При каких взаимоотношениях с людьми я работаю лучше?"

Некоторые лучше работают, будучи подчиненными.

Самый яркий пример - американский герой Второй мировой войны генерал Джордж Паттон (1885-1945). Он командовал американскими танковыми войсками в Европе. Но когда возникло предложение сделать его главнокомандующим американскими войсками в Европе, генерал Джордж Маршалл, в то время начальник генерального штаба США, заявил: "Паттон - лучший исполнитель в американской армии, но он будет самым плохим главнокомандующим в мире".

Одни показывают лучшие результаты, будучи членами коллектива. Другие - в качестве инструкторов и наставников. Третьи на роль наставников вообще не годятся.

Очень полезно также знать, как человек реагирует на стресс. Может ли он работать в состоянии стресса на своем обычном уровне или для нормальной работы ему нужна структурированная и предсказуемая среда? Еще один вопрос: кем он стремится быть - рядовым сотрудником в крупной организации или первым в небольшой? Мало кто из людей способен совместить и то, и другое. Можно привести множество примеров, когда преуспевающий работник крупной компании - скажем, General Electric или Citibank, - полностью терялся при переходе в маленькую фирму. Не меньше примеров, когда специалисты, прекрасно зарекомендовавшие себя в маленьких организациях, не могли работать на том же уровне после перехода в крупные. Вот еще один важный вопрос: "В каком качестве я показываю лучшие результаты - как ответственный за принятие решения или как консультант?" Очень многие специалисты прекрасно работают в роли консультанта, но боятся брать на себя ответственность за исполнение решений, которые принимают по их рекомендациям. Их противоположность - работники, которым требуется консультант, советчик, который давал бы им новые мысли; затем они легко принимают решение и исполняют его быстро, уверенно и элегантно.

Именно этими различиями объясняется, в частности, ситуация, при которой "человек номер два" часто терпит полный крах, когда его выводят "из тени" и назначают на ответственную должность. Работа на "первых ролях" предполагает ответственность за принятие решений. Тому, кто готов взять на себя ответственность, обычно нужен "человек номер два", консультант, помощник, которому он доверяет. Этот консультант, если такое положение соответствует его стремлениям и склонностям, показывает на своей должности блестящие результаты. Но если его выдвинут на ответственный пост, все пропало. Консультант знает, каким должно быть решение, но боится взять на себя ответственность. Вывод о стиле работы: не пытайтесь изменить себя - это вам не удастся. Поэтому сосредоточьте все свои усилия на улучшении несомненных качеств. Постарайтесь не браться за работу, если она лежит в той сфере деятельности, в которой вы ничего не умеете - или умеете, но плохо.

**МОРАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ.** Чтобы научиться управлять собой, надо ответить и на вопрос: "Каковы мои моральные принципы?"

Нормы морали едины для всех, и проверить их довольно легко с помощью простого теста - я называю его "проверкой зеркалом".

Как гласит история, самым уважаемым дипломатом в начале века был посол Германии в Лондоне. Было ясно, что вскоре он займет более высокий пост, как минимум министра иностранных дел, если не федерального канцлера Германии. Однако в 1906 году он неожиданно подал в отставку. Причиной послужила следующая история. Король Эдуард VII, который к тому времени царствовал уже пять лет, собирался дать в честь немецкого дипломата большой обед. Немецкий посол, будучи главой дипломатического корпуса, - а на тот момент он находился в Лондоне без малого 15 лет, - по протоколу обязан был председательствовать на этом обеде. Король Эдуард VII был известным донжуаном и ясно дал понять, какого характера предполагается торжество: в конце обеда после десерта будет уменьшен свет и появится огромный торт, из которого выскочат десятка два обнаженных красоток. Так вот, немецкий посол, чтобы не участвовать в этом обеде, подал в отставку. "Я не желаю каждое утро, бреясь, видеть в зеркале грязного потаскуна", - заявил он.

Это и есть проверка зеркалом. Нормы морали требуют, что каждый из нас задал себе вопрос: "Какого человека я хотел бы видеть ежедневно в зеркале?" Моральные принципы - это ваша четкая система ценностей. Моральные принципы не слишком подвержены

изменениям - то, что считается нравственным в одной организации или ситуации, будет считаться таким же и в другой организации или ситуации.

Но мораль - это лишь часть системы ценностей, в особенности когда речь идет об организации.

Работа в организации, система ценностей которой неприемлема для данного человека или приемлема лишь отчасти, обрекает этого человека на неудовлетворенность и низкое качество работы.

Вот несколько примеров влияния системы ценностей на карьеры людей и результаты работы.

Одна способная и преуспевающая дама была крайне подавлена фактом поглощения компании, в которой она работала, другой компанией, более крупной. Дама сделала в своей компании блестящую карьеру, вошла в состав топ-менеджмента, занимаясь при этом работой, которая ей очень нравилась. В ее функции входил и отбор работников на ответственные должности. Она была глубоко убеждена, что брать человека "со стороны" на такие должности можно только в самом крайнем случае, если никто из "своих" сотрудников не подходит для этой работы. Компания, в которой после поглощения она оказалась на должности заместителя директора по работе с кадрами, исповедовала другой принцип: при отборе на ответственные должности в первую очередь приглашались специалисты "со стороны", чтобы, как выражалась дирекция, "вливать свежую кровь". Можно сказать что-то в защиту и этого метода (хотя, исходя из собственного опыта, я сказал бы, что лучший вариант - комбинация обоих). Но в принципе эти два подхода несовместимы, ни по методам реализации, ни по моральным принципам, лежащим в их основе. Эти методы символизируют разные взгляды на взаимоотношения между организацией и работающими в ней людьми; на ответственность организации перед своими служащими и на ее обязанность помогать им в карьере; на вклад работника в деятельность организации и т.д. Спустя несколько лет наша дама все же уволилась из компании, понеся ощутимые финансовые потери. Ее система ценностей оказалась несовместимой с системой ценностей организации.

Аналогичным образом, решение фармацевтической компании относительно того, как компания намеревается добиваться результата - постоянным улучшением уже существующих препаратов или реализацией дорогостоящих и рискованных проектов для достижения "прорыва" и создания принципиально новых лекарственных средств, - тоже не является исключительно экономическим. Результаты реализации обеих стратегий могут, в конечном итоге, привести к совершенно одинаковому финалу. Но в данном случае мы имеем дело с противоположными системами ценностей: при одной системе ценностей компания видит свой долг в оказании содействия преуспевающим врачам в уже применяемых ими методах лечения, при другой - деятельность компании ориентирована на "науку".

С системой ценностей компании также напрямую связан вопрос о том, какие интересы для компании важнее - ближайшие или отдаленные. Финансовые аналитики полагают, что любая компания может работать, ориентируясь как на ближайшую перспективу, так и на отдаленные результаты. Однако предприниматели-практики наверняка знают лучше. Они-то и утверждают, что любая компания обязана обеспечивать немедленный результат. Однако при любом противоречии между отдаленными и ближайшими результатами одни компании принимают решение в пользу первых, а другие - в пользу вторых. Опять же дело не в экономике. Это фундаментальное противоречие разных систем ценностей и, более конкретно, разных взглядов на роль бизнеса и ответственность руководства.

В одной из популярных новых церквей в США успех измеряется количеством новых прихожан. Руководство этой церкви считает, что самое главное - это количество людей, которые раньше были равнодушны к религии, а теперь регулярно посещают проповеди. Господь Всемогущий, полагает руководство церкви, не оставит своей заботой души прихожан, сколько бы их ни набралось. Другая церковь, тоже из новых, но евангелического толка, считает, что результат ее деятельности должен оцениваться по количеству духовно преобразенных прихожан. Поэтому она не пытается удержать новообращенных, если те не принимают активного участия в духовной жизни церкви, а приходят только слушать проповеди. Дело, повторяю, не в количестве прихожан. На первый взгляд кажется, что ряды сторонников второй церкви пополняются медленнее. Зато в процентном соотношении ей удается удержать гораздо больше новообращенных, чем первой. Ее рост, если можно так выразиться, более устойчив. Это тоже не теологическая проблема, точнее, не вполне теологическая. Это проблема системы ценностей. Обе церкви принимали участие в публичных дебатах, и пастор одной из них сказал: "Если вы не придете в нашу церковь, вам никогда не узреть райских врат" Пастор второй церкви высказался иначе: "Если вы начали искать райские врата, вы уже принадлежите нашей церкви". Организация обязана иметь систему ценностей, как люди - моральные принципы. Чтобы служащий эффективно работал в организации, его моральные принципы должны совпадать с системой ценностей организации. "Совпадать" не означает "быть одинаковыми". Но они должны быть близки настолько, чтобы не вызывать конфликтов. Иначе работника ждет разочарование, и он не сможет эффективно трудиться.

Конфликт, связанный с моральными принципами. Конфликт между талантами работника и стилем его работы - явление редкое, потому что эти два аспекта обычно взаимодополняемые. Но порой возникает конфликт между моральными принципами работника и его способностями. То, что этот работник умеет делать - причем очень хорошо, - вступает в противоречие с его моральными принципами. Работнику кажется, что его навыки или способности - это вовсе не то, чем ему следует заниматься и чему можно посвятить всю жизнь (или хотя бы ее часть).

Если позволите, я хотел бы сказать несколько слов о себе. Много лет назад мне пришлось делать выбор между тем, что я умел хорошо делать, и моей системой ценностей. В середине 30-х годов я был банкиром в Лондоне, и мои дела шли очень хорошо; у меня явно были способности к этому роду деятельности. И все же меня совершенно не интересовала работа, связанная с управлением ресурсами коммерческого банка. Главным для меня были люди. Я никогда не мечтал, чтобы моя могила была самой богатой на кладбище. И хотя это был период Великой депрессии, а у меня не было ни денег, ни работы, ни перспектив, я оставил банковское дело. И ни разу не пожалел об этом. Таким образом, система ценностей есть и всегда должна быть решающим тестом.

II. ГДЕ МОЕ МЕСТО? Ответив на три вопроса (Какие у меня есть таланты? Каков мой стиль работы? Каковы мои моральные принципы?), работник - и в особенности умственного труда - может определить наконец, где его место. Это не то решение, которое можно и нужно принимать на начальном этапе своей карьеры. Надо сказать, что есть люди, которые с самого детства знают, чем будут заниматься. Например, математики, музыканты и повара уже в пять-шесть лет проявляют свои таланты и принимают решение о выборе профессии. Физики осознают свое призвание в подростковом возрасте, может, чуть раньше. Но большинство людей, в особенности одаренных многими талантами, обычно "находят себя" только к годам 30. В этом возрасте

они уже знают, в чем они особенно сильны, каков их стиль работы и какими моральными принципами они никогда не смогут поступиться.

Тогда они могут и должны решить, где их место. Если сформулировать поточнее, они могут и должны знать, чего они никогда не будут делать. Работник, который понял, что он не может нормально трудиться в большой организации, должен уметь говорить "Нет" любым, даже самым заманчивым предложениям, исходящим от крупных предприятий. Человек, который понял, что не умеет принимать решения, должен научиться отвечать отказом на любые предложения о назначении на должности, предполагающие самостоятельную выработку решений и ответственность за их реализацию.

Генерал Паттон должен был научиться отказываться от предложений о самостоятельном командовании и делать только карьеру подчиненного, вплоть до самого высокого уровня (сам-то он, должно быть, и не знал, что его удел - вечный исполнитель).

Зная ответы на упомянутых выше три вопроса, работник, получающий предложение о назначении, может отвечать так: "Да, я согласен. Но я буду выполнять эту работу так, как я это делаю. Эта работа должна быть организована так, как удобно мне. Взаимоотношения с людьми должны быть такими, какие требуются мне. Таких-то и таких-то результатов вы можете ожидать от меня в такое-то время, потому что я знаю свои возможности и свой стиль работы".

Успешные карьеры "не планируются". Успешными оказываются карьеры людей, которые открыты для любых возможностей, потому что знают свои способности, свой стиль работы и свои моральные принципы. Найдя свое место в жизни, обычные люди - трудолюбивые, но не гениальные и не выдающиеся, - превращаются в прекрасных работников.

III. МОЙ ВКЛАД В ДЕЛО ОРГАНИЗАЦИИ. Вопрос "Что я могу сделать для организации?" знаменует переход от понимания к действию и формулируется не как "Что я хочу сделать?" или "Что я обещал сделать?", а как "Что я должен сделать?" Это новый вопрос в истории человечества. Традиционно, задание формулировалось кем-то другим. Оно либо диктовалось самой работой, как в случае с крестьянином или ремесленником, либо хозяином, как в случае с прислугой. И до самого недавнего времени получалось, что большинство людей являются подчиненными, которые делают то, что им приказывают. Появление работника умственного труда изменило такое положение, причем очень быстро. Первая реакция на это изменение выразилась в поиске организации труда, которая смогла бы отразить новый порядок вещей.

"Планированием карьеры" "функционалов" занимался в 50-60-е годы отдел кадров, особенно в крупных организациях. ("Функционер", или, по другой терминологии, "административный человек", - это работник, поведение которого определяется формальными положениями и правилами, например, должностными инструкциями). Тогда функционером называли работника нового типа - работника умственного труда. В Японии карьера этих работников до сих пор планируется подобным образом. Но даже в Японии работники умственного труда все чаще могут ожидать, что переживут те организации, в которых начинается их карьера.

В остальных странах "административный человек" и отдел кадров, в задачи которого входит планирование карьеры, давно ушли в прошлое. А вместе с ними исчезло и представление о том, что кто-то может - или должен - планировать чью-то карьеру. Работники умственного труда отреагировали на это изменение тем, что стали задавать вопрос: "Чем я хочу заниматься?" Работникам внушали, что каждый может работать над

тем, что ему нравится, - это и будет его вклад в работу организации. Именно этими идеями, кстати, были порождены знаменитые студенческие волнения 1968 года.

Вскоре, однако, мы поняли, что это так же неправильно, как и планирование карьеры для "административного человека".

Очень мало из тех, кто считали, будто "работа по своему усмотрению" ведет к улучшению положения в организации, самореализации и успеху, смогли достичь хотя бы чего-то одного.

Сегодня уже нельзя вернуться к неправильным представлениям, т.е. к тому, что надо делать только то, что хочешь, или то, что приказано. В частности, каждый работник умственного труда должен найти для себя ответ на вопрос: "Что я должен сделать?" Только найдя этот ответ, следует задавать следующие вопросы: "Соответствует ли это моим способностям? Хочу ли я этим заниматься? Найду ли я в этой области деятельности достаточное вознаграждение и стимулы к труду?"

Лучший пример, который я могу привести, это то, как Гарри Трумэн изменил свои приоритеты, став президентом США после внезапной смерти Франклина Д. Рузвельта в конце Второй мировой войны. В свое время Трумэн был назначен на должность вице-президента исключительно потому, что был целиком и полностью поглощен внутренней жизнью страны. Дело в том, что все были убеждены, что с окончанием войны, которое было совсем близко, США снова сосредоточатся почти исключительно на своих внутренних проблемах. Трумэн никогда не проявлял ни малейшего интереса к иностранным делам, ничего о них не знал и совершенно ими не интересовался. Он был полностью погружен во внутренние дела, когда, спустя несколько недель после утверждения на посту президента, оказался на Потсдамской конференции после падения Германии. В течение недели Трумэн, общаясь с Черчиллем и Сталиным, к своему ужасу понял, что доминировать в будущей истории США будут внешнеполитические проблемы. Одновременно ему стало ясно, что он лично ничего в них не понимает. Из Потсдама он вернулся глубоко убежденным, что пора прекращать заниматься тем, что ему нравится, и сконцентрировать усилия на том, что он должен делать - на международных делах. Трумэн немедленно (я об этом уже рассказывал) пригласил генерала Маршалла и Дина Ачезона, чтобы они обучили его премудростям внешней политики. Через несколько месяцев он стал специалистом по внешнеполитическим вопросам и внес в создание послевоенного мира вклад больший, нежели Черчилль и Сталин: он проводил политику сдерживания коммунизма и вытеснил коммунистов из Ирана и Греции, поддержал план Маршалла, который спас Западную Европу; принял решение о восстановлении Японии; наконец, призывал к мировому экономическому развитию.

И напротив, Линдон Джонсон проиграл вьетнамскую войну и потерпел поражение во внутренней политике, потому что больше интересовался вопросом "Что я хочу делать?" вместо того, чтобы спросить себя "Что я должен делать?"

Президент Джонсон, как и президент Трумэн, был полностью сосредоточен на внутренних делах страны. Он тоже стал президентом, горя желанием завершить то, что осталось незавершенным в результате проведения политики Нового курса. Вскоре Джонсон понял, что он обязан сосредоточиться на проблемах вьетнамской войны. Но он не мог отказаться от того, чем ему хотелось заниматься. Он разрывался между войной во Вьетнаме и реформами во внутренней жизни страны - и потерпел крах в обоих направлениях.

Отвечая на вопрос: "Что я должен сделать?" - надо задать себе еще один: "Где и как я могу добиться оптимальных результатов?"

При поиске ответа на этот вопрос необходимо оценить несколько аспектов. Результат должен быть труднодостижимым, но все-таки достижимым, реальным. Для его достижения работник должен "тянуться", если использовать спортивный термин. Ставить перед собой заведомо недостижимую цель - или цель, достичь которой можно только при чрезвычайных обстоятельствах, - не значит обладать "похвальным честолюбием". Это просто глупо. В то же время результат должен иметь практическое значение. Он должен являть собой действительно некий переворот. Он должен быть видимым, более того, измеримым.

Вот лишь один пример из деятельности некоммерческой организации.

Только что назначенный администратор больницы задал себе вопрос: "Что я должен сделать?" Раньше больница была большой и очень престижной. Но ее престиж держался на репутации, которая была завоевана примерно лет 30 назад; теперь больница стала довольно посредственной. Новый администратор так сформулировал свою цель: добиваться значительного улучшения в одном из направлений деятельности больницы каждые два года. Для начала он решил улучшить работу кабинета скорой помощи и травмопункта. Новый администратор обдумал, каким должен быть кабинет скорой помощи и как будет измеряться его производительность. Он решил, что каждого пациента, который попадает в этот кабинет, должна осмотреть опытная медсестра за 60 секунд. Через 12 месяцев кабинет скорой помощи совершенно преобразился, превратившись в уменьшенную модель США. Такое чудесное превращение доказало, что в больнице можно добиться соблюдения установленных стандартов, четкой дисциплины и измерения результатов. Неудивительно, что через несколько лет преобразилась и вся больница.

Вопрос "Что я должен сделать?" можно условно разделить на три вопроса. Первый: "Что нужно в данной ситуации?"

Второй: "Что я могу сделать для решения поставленной задачи, учитывая мои способности, стиль работы, моральные принципы?" Третий: "Каких результатов надо достичь, чтобы добиться перемен?"

Такая постановка вопроса ведет к следующей серии вопросов: что делать, с чего начать, как начать, каковы цели, каковы сроки.

Весь предыдущий исторический период очень немногие люди обладали свободой выбора. Задача формулировалась за них природой или хозяином. Этим же, в большой степени, определялся способ решения поставленной задачи. То же самое относится и к ожидаемым результатам - они также были заданы. Делать "то, что хочется" - это, разумеется, не свобода. Это право. Его реализация в чистом виде не улучшает работу организации. Но если вы начинаете с вопроса "Что я должен сделать?", то получаете свободу, потому что обретаете ответственность.

**IV. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАЛАЖИВАНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ.** Сегодня практически не осталось людей, которые работали бы в одиночку и достигали существенных результатов, - как правило, это великие художники, великие ученые, великие спортсмены. Большинство работают совместно с другими людьми и благодаря их труду независимо от того, работают ли все они в одной организации или каждый работает индивидуально. Следовательно, для того чтобы управлять своей карьерой и своим развитием, нужно принимать на себя ответственность за отношения с другими людьми.

Это означает, что вы должны безоговорочно принимать тот факт, что каждый человек - такая же свободная личность, как и вы, и имеет полное право на самореализацию. Это означает, что у ваших коллег есть свои таланты, свой стиль работы и свои моральные принципы. Только узнав способности, стиль работы и моральные принципы своих сотрудников, вы станете работать по-настоящему эффективно.

Звучит банально, но, к сожалению, мало кто действительно пытается это узнать. Типичный пример: референты, в основном обязанные помогать своему руководителю. Предположим, их прежний начальник обладал выраженной зрительной памятью, поэтому они научились хорошо писать доклады. Следующий начальник оказался "слушателем", начисто лишенным зрительной памяти. Но референты продолжают писать доклады и для него - как это делали помощники президента Джонсона, которых в свое время пригласил президент Кеннеди, обладавший прекрасной зрительной памятью. Неудивительно, что толку от таких референтов немного. Неудивительно, что новый начальник считает их тупицами, неучами и лентяями и в конце концов увольняет. Избежать этого печального исхода очень просто: достаточно было один раз внимательно присмотреться к новому начальнику и задать себе вопрос: "Какой у него стиль работы?" Начальник - это не название должности или функции в организации. Это человек, которому дано право делать свою работу так, как он это умеет. И на людях, которые работают с ним, лежит обязанность присмотреться к нему, понять, как он работает, и приспособиться к его стилю работы.

Есть руководители, которые в первую очередь обращают внимание на цифры. Таким был Альфред Слоун из General Motors, хотя он был не финансистом, а инженером с выраженной маркетинговой жилкой. Но как инженер он был приучен в первую очередь видеть цифровые показатели.

Трое самых способных молодых менеджеров в General Motors не вошли в состав высшего руководства компании только потому, что вовремя не поняли стиль работы Слоуна: они не заметили, что пока он не изучит все цифры, нет никакого смысла писать ему докладные записки или приходить с отчетами. Они начинали с письменных отчетов, а потом предоставляли цифры. Неудивительно, что Слоун навсегда потерял к ним интерес.

Как было сказано выше, человеку со зрительной памятью крайне трудно переучиться и начать воспринимать информацию на слух, и наоборот. Но каждый может научиться составлять небольшой устный доклад или содержательный письменный отчет. Ведь помогать начальнику в выполнении его работы - просто обязанность подчиненного. Для этого достаточно присмотреться к работе начальника и задать себе вопросы: "К чему у него способности? Каков стиль его работы? За счет чего он добивается результата? Каковы его моральные принципы?" В этом, в общем-то, и заключается тайна "управления" начальником.

Все мы интуитивно проделываем эти операции со своими коллегами, каждый из которых трудится в своем - а не в нашем - стиле. И каждый из них имеет на это право. Важно, чтобы этот стиль был эффективным; важны моральные принципы сотрудников. Как работают другие? - Каждый по-своему. Первый секрет хорошей работы: надо постараться понять людей, которые с вами работают и от которых вы зависите, и сделать максимально эффективными их таланты, их стиль работы и их систему ценностей. Ибо взаимоотношения на рабочем месте в равной степени зависят как от работника, так и от характера его работы.



Второй секрет эффективной работы: надо принять на себя ответственность за информационный обмен. После того как вы объективно оценили свои способности, свой стиль работы и свои моральные принципы, а также - что очень важно - свои возможности в повышении эффективности деятельности организации, надо подумать над следующими вопросами: "Кого надо об этом информировать? От чьей работы я завишу? Чья работа зависит от меня?" После того как вы найдете ответы на эти вопросы, обратитесь к соответствующим сотрудникам, причем в той форме, которая гарантирует максимальное усвоение ими информации, другими словами, в виде докладной записки, если они обладают зрительной памятью, или устно, если слуховой.

Когда меня приглашают консультантом в организацию, я - как, впрочем, любой другой консультант, - в первую очередь интересуюсь "личными конфликтами". Большинство таких конфликтов возникает по причине отсутствия информации, другими словами, один работник не знает, что делает другой, или не знает, как этот "другой" выполняет свою работу, или не осведомлен о том вкладе, который другой работник вносит в деятельность всей организации, или о том, каких результатов от него ждут.

Причина тут не в человеческой тупости, а человеческой истории. До недавнего времени у работников не было никакой нужды в обмене информацией со своими коллегами. Вспомним историю. Средневековый город был разделен на районы по профессиональному признаку - была улица золотых дел мастеров, квартал башмачников, оружейная слобода. (В Киото, прежней столице Японии, до сих пор есть улицы горшечников, ткачей-шелкопрядов, изготовителей лака.) Каждый ювелир прекрасно знал, чем занимается его собрат по профессии, каждый башмачник был осведомлен о деятельности других башмачников, оружейники тоже не имели тайн друг от друга. Не было никакой необходимости что-либо кому-либо объяснять. Такая же картина наблюдалась и в деревне, где все выращивали одни и те же сельскохозяйственные культуры и одновременно прекращали работу на земле с наступлением зимних холодов. Не было необходимости объяснять соседям, как сажать картошку, поскольку этим занимались абсолютно все, причем одновременно. А те несколько мастеров, которые выполняли какие-то нестандартные работы, профессионалы высочайшего уровня, работавшие в одиночку, тоже не были склонны делиться профессиональными тайнами. А сегодня совершенно разные специалисты трудятся вместе, выполняя одно задание или в рамках одного подразделения.

Как я уже говорил, возможна такая ситуация, когда вице-президент по маркетингу приходит на эту должность из отдела сбыта. Он знает о продажах абсолютно все, но ничего не знает о продвижении и ценообразовании, о рекламе и упаковке, о планировании продаж и т.д., поскольку никогда в жизни не занимался подобными вопросами. Значит, обязанность окружающих его работников состоит в том, чтобы информировать вице-президента по маркетингу о том, в чем смысл их работы, как и для чего они ее делают и каких результатов следует ожидать. Если вице-президент по маркетингу не понимает, чем занимаются подчиненные ему специалисты, виноваты в этом прежде всего они сами, а не он. Значит, они не смогли донести до него соответствующую информацию. Они не смогли объяснить. В свою очередь, обязанность вице-президента по маркетингу заключается в том, чтобы до каждого из подчиненных донести свое понимание маркетинга, свое ведение целей в этой области, свой стиль работы, а также объяснить, какого результата вице-президент ждет от себя и от каждого из своих подчиненных.

Даже те работники, которые понимают значение ответственности за взаимоотношения, зачастую не рассказывают о своей работе коллегам и тем более не расспрашивают об их работе, боясь показаться бесцеремонными, не в меру любопытными или

некомпетентными. И напрасно! Если вы подойдете к кому-либо из своих коллег и скажете: "У меня способности к такой-то деятельности. Я работаю так-то и так-то. Мои моральные принципы такие-то и такие-то. Я намерен сконцентрироваться на такой-то деятельности и предполагаю добиться таких-то результатов", то в ответ непременно услышите: "Спасибо, это очень поможет мне в работе. Жаль, что вы не сказали мне всего этого раньше".

Такой же будет реакция - за свою практику я не знаю ни одного случая, чтобы она была иной, - если после этого вы спросите: "А что мне надо знать о ваших способностях, вашем стиле работы, ваших моральных принципах и о том вкладе, который вы намерены внести в деятельность нашей организации?"

Собственного говоря, работник умственного труда обязан потребовать от всех людей, с которыми он работает, - будь то его подчиненные, руководство, коллеги, члены его команды, - чтобы они приспособивались к его способностям и его стилю работы. Обладатели зрительной памяти должны потребовать от своих помощников предоставлять материалы в письменном виде, обладатели слуховой - в устном. И опять же, если работник умственного труда соответствующим образом объяснит свои требования, реакция будет неизменно благожелательной: "Спасибо, что вы сами об этом сказали. Это очень облегчит мою работу. Почему же вы не говорили об этом раньше?"

Сегодня работа организации строится не на принуждении, а (обычно) на доверии. Доверие вовсе не означает, что все работники нравятся друг другу. Это означает только, что все они могут положиться друг на друга. А это, в свою очередь, предполагает наличие взаимопонимания. Поэтому абсолютно необходимо, чтобы каждый работник осознавал свою ответственность за налаживание взаимоотношений с коллегами, подчиненными и руководством. Это обязанность каждого. Каждый член организации, будь то консультант, поставщик или дистрибьютор, обязан наладить взаимоотношения со всеми, с кем он сотрудничает, от чьей работы зависит, и со всеми, кто зависит от его работы.

**V. ВТОРАЯ ПОЛОВИНА ВАШЕЙ ЖИЗНИ.** Я уже говорил о том, что впервые в истории у работника появляется возможность пережить организацию, в которой он работает. Другими словами, его рабочий стаж окажется длиннее, чем срок существования организации, в которой он начинает свою трудовую деятельность. Этот факт ставит перед ним совершенно новый вопрос: чем же заниматься всю оставшуюся жизнь?

Никто сегодня не может рассчитывать на то, что организация, куда он пришел в возрасте 30 лет, благополучно просуществует до того дня, когда ему исполнится 60. Кроме того, 40- 50 лет на одной работе - слишком много для обычного человека. Занимаясь изо дня в день одним и тем же, мы понемногу деградируем, устаем, теряем интерес к работе и становимся обузой для себя и для своих коллег.

Это, разумеется, не относится к величайшим гениям, например, к лучшим представителям мира искусства или науки. Клод Моне (1840-1926), французский художник-импрессионист, и в 80 лет создавал прекрасные картины и продолжал работать по 12 часов в день даже после того, как практически лишился зрения. Пабло Пикассо (1881-1973), один из лучших представителей постимпрессионизма, также продолжал трудиться до самой смерти, а в 70 лет создал новый стиль. Великий музыкант нашего времени, испанский виолончелист Пабло Касальс (1876-1973) работал над новым произведением даже в день своей смерти (он умер в возрасте 97 лет). Но все эти примеры - скорее исключения, даже среди гениев. Ни Макс Планк (1858-1947), ни Альберт Эйнштейн (1879-1955), два гиганта современной физики, не создали значительных научных работ

после 40 лет. Правда, у Планка было две карьеры: после 1918 года он - в возрасте 60 лет - занимался реорганизацией немецкой науки; в 1933 году ему пришлось уехать из фашистской Германии, но в 1945 году, после падения гитлеровского режима, он, почти в 90-летнем возрасте, взялся за восстановление немецкой науки. А Эйнштейн после 40 лет просто удалился от дел.

Сегодня много говорят о "кризисе среднего возраста" руководителей. Большею частью это пустая болтовня. В возрасте 45 лет большинство руководителей достигают пика своей карьеры и знают об этом. После 20 лет напряженного труда они достигают высочайшего уровня. Но их работа не оставляет им времени на изучение какого-то другого дела, поэтому мало кто из них пытается приложить свои силы в иной области, мало кто мечтает о начале новой карьеры, которая ставила бы сложные задачи и давала удовлетворение от их решения.

Работники физического труда с трудовым стажем около 40 лет - заводской рабочий, например, или водитель локомотива, - физически и морально "истощаются" задолго до наступления физической смерти и даже задолго до достижения определенного законодательством пенсионного возраста. Их карьера завершена. Если они доживут до пенсии (а в последние годы продолжительность жизни работника физического труда достигла примерно 75 лет), то будут счастливы прожить оставшиеся 10-15 лет, просто наслаждаясь отдыхом: играть в гольф, ходить на рыбалку, найти себе какое-нибудь спокойное хобби и т.д. А вот карьера работника умственного труда с достижением пенсионного возраста отнюдь не завершается. Он вполне способен трудиться и дальше, несмотря на недомогания и другие проблемы, связанные с процессом старения. Но что делать, если любимая работа, которая была столь захватывающей, когда вам было 30 лет, стала невыносимо скучной в 50, а вы еще способны плодотворно трудиться лет 15-20?

Вы можете использовать достижения научного менеджмента и заранее спланировать вторую половину своей жизни. (Рекомендую вам очень хорошие книги по этой теме, написанные Бобом Бэфордом (Bob Buford), процветающим бизнесменом, который собственными руками выстроил вторую половину своей жизни. Вот эти книги: *Half Time*, Grand Rapids: Zondervan, 1994 и *Game Plan*, Grand Rapids: Zondervan, 1997.)

Итак, что делать, если вы полны сил и энергии, а прежняя работа приелась? Возможны три варианта.

Первый: начать новую трудовую карьеру в совершенно другой области (как сделал Макс Планк). Зачастую это означает просто переход из одной организации в другую.

Типичными стали случаи, когда руководители среднего и высшего звена в возрасте 45-48 лет, когда дети уже встали на ноги, а пенсия гарантирована, уходят из бизнеса и начинают работать в больницах, университетах и других некоммерческих организациях. В большинстве случаев они продолжают заниматься тем же, чем занимались в бизнесе: например, финансист в большой корпорации переходит на ту же должность в клинику средней руки. Наряду с этим все шире распространяется практика полной смены рода деятельности. Например, в протестантских семинариях США сегодня гораздо больше 45-летних семинаристов, нежели тех, кому 25. Свою первую карьеру эти великовозрастные студенты посвятили бизнесу, медицине или работе в государственных учреждениях, а затем, когда дети выросли, подались в пасторскую деятельность. Мой друг, кстати, 30 лет проработавший директором музея, в возрасте 55 лет тоже поступил в семинарию.

В США теперь довольно много женщин среднего возраста, которые лет по 25 проработали в бизнесе или в государственных структурах регионального уровня. Они пришли туда в 25

лет, сделали карьеру менеджеров, а потом, когда дети выросли, оставили прежние места работы и поступили на факультеты права в университеты. Три-четыре года спустя они возвращаются в те же учреждения на должности юристов с неполной занятостью.

С каждым годом будет увеличиваться количество работников, которые на своей первой работе достигли отличных результатов, стали высококлассными специалистами и научились работать с полной отдачей (как например, уже упоминавшийся финансист, который перешел на работу в больницу из крупной корпорации). Зачем же им вторая карьера? Во-первых, она обеспечивает общение, ведь дети выросли и дом опустел. Во-вторых, не помешает и дополнительный доход. Но главное - людям, которые привыкли интенсивно трудиться, нужна интересная работа.

**ПАРАЛЛЕЛЬНАЯ КАРЬЕРА.** Второй ответ на вопрос, чему посвятить оставшуюся половину жизни, звучит так: начать параллельную карьеру.

Постоянно увеличивается число работников - в особенности достигших успеха, - которые, начиная трудиться в другой организации, не уходят с первой работы, которой отдали 20-25 лет жизни. Они продолжают работать 40-50 часов в неделю на своем прежнем рабочем месте, которое им нравится и где им хорошо платят. Некоторые переходят с полной на частичную занятость, а высвободившееся время посвящают консультированию. Так они создают себе параллельную карьеру, которая отнимает у них не больше десяти часов в неделю, - обычно в некоммерческой организации. Одни берутся за административную работу в местной церкви, другие становятся президентами местных советов скаутов, третьи организуют приюты для женщин - жертв насилия, четвертые работают в местных детских библиотеках, а пятые становятся членами городских школьных советов и т.д.

Наконец, мы подходим к третьему ответу на вопрос о второй половине жизни. Вот этот ответ: общественная деятельность. Здесь находят себя специалисты, которые достигли больших успехов в своей первой профессии, - бизнесмены, врачи, юристы, преподаватели. Им нравится их работа, но они ее полностью постигли и она потеряла для них прежний интерес. Как правило, они продолжают ею заниматься, уделяя ей, правда, все меньше времени.

Одновременно они начинают другую, как правило, некоммерческую деятельность.

Вот несколько примеров. Начнем с Боба Бефорда, уже упоминавшегося автора двух книг о планировании карьеры во второй половине жизни. Г-н Бефорд - основатель процветающего теле- и радиобизнеса; он продолжает работать в этой сфере. Параллельно он создал столь же процветающую некоммерческую организацию, цель которой - помочь выжить американской протестантской церкви. Теперь он занят созданием еще одной некоммерческой организации, члены которой будут помогать другим специалистам руководить их собственными частными и некоммерческими организациями (параллельно с основной работой).

Вот еще один пример: преуспевающий юрист - консультант одной из крупных корпораций - основал в своем штате собственную школу фотомоделей.

Людей, которые планируют вторую половину жизни, всегда немного. Большинство и дальше будет жить так, как живет сегодня: выйдут на пенсию, будут скучать, вести хозяйство и подсчитывать годы, проведенные на заслуженном отдыхе.

Но на их фоне всегда будет существовать активное меньшинство - люди, которые видят в увеличении продолжительности трудовой жизни новые возможности как для себя лично,

так и для общества, которые всегда будут лидировать и служить образцом для подражания. Именно про них будут рассказывать бесчисленные "истории успеха".

Те, кто планируют вторую половину жизни, должны помнить, что планирование обязательно нужно начать задолго до наступления этой самой "второй половины".

Когда около 30 лет назад стало окончательно ясно, что продолжительность активной трудовой жизни будет очень быстро увеличиваться, многие аналитики (и я в их числе) высказывали предположение, что большинство трудоспособных пенсионеров пойдут на неоплачиваемую работу в некоммерческие организации США. Этого не произошло. Если человек не начал бесплатно трудиться до 40 лет, он вряд ли проявит склонность к бесплатной работе после 60.

Все известные мне специалисты, которые увлеклись общественной деятельностью, нашли себе вторую работу задолго до достижения пика своих возможностей на первой. Юрист, о котором я уже говорил, начал бесплатно работать в школах своего штата, когда ему было только 35 лет. В 40 он был избран в школьный совет. Когда ему исполнилось 50 лет и он уже имел приличное состояние, он приступил к созданию школы фотомоделей. При этом он продолжает работать почти на полной ставке в своей корпорации, в создании которой он принимал активное участие, когда пришел туда после окончания университета.

Есть еще одна причина, по которой менеджмент собственной карьеры все чаще будет означать появление у работника умственного труда второго важного дела, причем в довольно молодом возрасте.

Нельзя надеяться прожить долгую жизнь, ни разу не испытав крупного разочарования в жизни или в работе.

Мне вспоминается один опытный инженер, которого в возрасте 42 лет обошли при повышении в должности. Или прекрасная преподавательница, которая в 40 лет поняла, что обречена до самой пенсии работать в маленьком колледже и никогда не станет профессором крупного университета, несмотря на все свои знания и опыт. Кроме того, никто не застрахован от трагедий в личной жизни - развода или потери ребенка.

В такой ситуации единственным утешением может послужить появление второй интересной работы, нового дела - именно дела, а не хобби. Инженер, не получивший желанной должности, понял, что ему не суждено достичь исключительных успехов в своей деятельности. Зато на другой работе - в должности казначея местной религиозной общины, - он добился прекрасных результатов и не останавливается на достигнутом. Пусть распался брак, зато на второй работе у человека появляется масса новых знакомых и интересный круг общения.

Все это имеет огромное значение в обществе, где универсальным мерилom служит успех.

В истории такого еще не было. Подавляющее большинство людей не могли надеяться в этой жизни на что-то иное, кроме как "удержаться на своем месте". Любое движение означало движение вниз. Об успехе даже не мечтали.

В нашем обществе принято считать, что "успеха" может добиться каждый. Но это, конечно, нереально. Большинство людей в лучшем случае добьются только отсутствия провала. Ибо там, где есть место успеху, есть место и провалу. Поэтому для каждого человека - и для его семьи - очень важно, чтобы существовало место, где он может

использовать неизрасходованную энергию, заниматься созидательным трудом и достичь важного для него социального статуса. Это означает, что каждый человек должен иметь право на деятельность - будь то вторая карьера, работа в общественной организации, новое важное дело, - в которой он имеет шанс стать лидером, добиться уважения и достичь успеха.

Изменения, которых требует менеджмент собственной карьеры, и задачи, которые он ставит перед каждым из нас, на первый взгляд выглядят очевидными и даже примитивными, особенно по сравнению с изменениями и задачами, о которых мы говорили в предыдущих главах. И ответы на вопросы, которые рассматриваются в этой главе, могут показаться банальными и даже где-то наивными. Конечно, темы, которым посвящены предыдущие главы, - например, лидерство в переменах или задачи информации, - куда сложнее и требуют более сложной и взвешенной политики, новых технологий и методик. Но эта политика, технологии и методики в большинстве своем вырабатываются в ходе эволюционного развития.

Менеджмент собственной личности есть революция в подходе к человеку. Он требует совершенно новых действий от каждого из нас, в особенности от работников умственного труда. Ибо для эффективной реализации менеджмента собственной личности необходимо, чтобы каждый работник умственного труда мыслил и действовал, как руководитель высшего уровня. Он также требует, чтобы работник умственного труда изменил свои представления и действия на почти полностью противоположные тому, что все мы, включая самое молодое поколение, считаем правильными. Ведь работники умственного труда как категория появились всего поколение назад. (Я сам лично ввел в обиход понятие "работник умственного труда" в книге *The Age of Discontinuity*, изданной в 1969 году.)

Однако, помимо всего прочего, перенесение центра тяжести с работников физического труда, которые делают то, что им приказывают - либо начальник, либо логика работы, - на работников умственного труда, которые сами собой управляют, требует глубочайших изменений в социальной структуре. Ибо в любом обществе, даже в самом "индивидуалистическом", существуют два представления, которые принимаются почти что бессознательно и не подвергаются никаким сомнениям: во-первых, организация переживет своих работников, во-вторых, большинство работников предпочитают всю жизнь работать на одном месте. Менеджмент личности и карьеры основывается на совершенно противоположных даже не представлениях, а реалиях, во-первых, большинство работников переживут организации, в которых они сегодня работают, и во-вторых, работники умственного труда мобильны и легко меняют место работы.

В США мобильность - это норма. Но даже для США мысль о том, что стаж работника может оказаться длиннее срока жизни организации, в которой он работает, и что он должен быть готов ко второй и совершенно иной карьере во второй половине жизни, есть мысль совершенно революционная и в целом пока еретическая - и не только для работников, но и для различных общественных институтов, например для пенсионной системы США. Впрочем, во всем остальном мире больше ценится не мобильность, а нежелание двигаться, которое считается признаком "стабильности". Например, в Германии мобильность - до самых недавних времен - заканчивалась в возрасте десяти (в лучшем случае 16) лет. Если ребенок в десять лет не поступал в гимназию, он терял возможность в будущем поступить в университет. Те, кто не поступали в гимназию, обычно в 15-16 лет шли учиться на механика, банковского служащего, повара, что и определяло - решительно и бесповоротно - род деятельности, на который человек был обречен на всю оставшуюся жизнь. Поменять род деятельности было нельзя, хотя формально никто не запрещал молодому человеку перейти из одного училища в другое.

Есть одна развитая страна, которая столкнулась с серьезнейшими проблемами и была вынуждена пойти на глобальные изменения в своей социальной структуре. Я говорю о Японии. Изменения, которые она претерпела, позволили ей за 50 лет стать самой преуспевающей страной. Успех Японии - совершенно беспрецедентный в истории - в значительной степени достигнут благодаря организованной немобильности, т.е. системе пожизненного найма. При этой системе личностью работника распоряжается организация, в которой он работает. Организация исходит из убеждения, что у работника нет другого выбора, он просто создан для того, чтобы им управляли.

Я от души надеюсь, что Японии удастся сохранить и социальную стабильность, и общество, и социальную гармонию, которые обеспечивались системой пожизненного найма, и одновременно создать атмосферу мобильности, которая необходима умственному труду и работникам этого труда. На карту поставлено не только японское общество и социальная гармония. Найденное Японией решение должно показать пример, поскольку для любой страны функционирование общества требует единения и сплоченности. При этом несомненно, что если Японии это удастся, она станет совсем другой Японией.

Но то же самое можно сказать и о любой другой развитой стране. Появление нового типа работника - работника умственного труда, который может и должен выступать в качестве менеджера собственной карьеры, - преобразует любое общество.

Эта книга намеренно ограничена рассмотрением только задач менеджмента. Лишь последняя глава в ней посвящена человеческой личности, точнее - работнику умственного труда. Перемены, о которых я говорил на страницах этой книги, выходят далеко за рамки теории и практики менеджмента; кроме того, они не ограничиваются личностью работника и его карьерой. Можно сказать, что на самом деле тема этой книги звучит так: БУДУЩЕЕ ОБЩЕСТВА.

#### \* УКАЗАТЕЛЬ ИМЕН

Учитывая, что книга рассчитана на широкий круг читателей, не все из которых знакомы с упоминаемыми Питером Друкером лицами, редактор русского издания предлагает краткий комментарий к тексту.

Редактор, обеспечивая максимальную адекватность перевода, никак не отвечает за смысловую составляющую экскурсов автора в историю.

МЭРИ ПАРКЕР ФОЛЛЕТ (Mary Parker Follett, 1868-1933) - американский педагог, консультант, социолог, с 1924 года занималась теорией научного менеджмента. Первая начала исследования межличностных отношений и менеджмента персонала. Автор нескольких книг о природе общественных отношений и роли лидера. Ее идеи настолько опережали время, что оказались не востребованными до 50-х годов. В частности, Фоллет утверждала, что главный фактор в любой области - человеческие отношения; что не существует прирожденных лидеров, а лидера формирует цель и "подчиненные", более того, отношения лидера и подчиненных суть отношения партнерские (в этой части ее идеи перекликаются с идеями Честера Барнарда); критиковала иерархические структуры управления и приветствовала более "мягкие", "демократические" формы и т.д. Вместе с Элтоном Мейо является основателем так называемого гуманистического подхода в

менеджменте персонала (известного также как "школа человеческих отношений" и "поведенческая школа") в противовес классическому административному, который был предложен еще Анри Файолем.

Гуманистический подход базируется на утверждении о том, что ключевыми стимулами к труду человек считает не материальные блага, а моральное удовлетворение, психологический комфорт, самоутверждение и другие психологические потребности.

АНРИ ФАЙОЛЬ (Henri Fayol, 1841-1925) - французский теоретик менеджмента и организатор производства, специалист по высшему административному управлению, основатель так называемого административного подхода в менеджменте персонала (называемого также школой администрирования или теорией администрации). Впервые поставил проблему организованного обучения менеджменту. Считал, что в функции менеджмента входят планирование, организация, управление, координирование и контроль. Утверждал, что открытые им принципы административного управления универсальны, т.е. применимы не только в экономике, но и в правительственных органах и учреждениях, в армии и на флоте и т.д.

ВАЛЬТЕР РАТЕНАУ (Walter Rathenau, 1867-1922) - немецкий государственный деятель, промышленник, финансист и публицист. Принимал активное участие в подготовке немецкой экономики к Первой мировой войне. Занимал высокие посты в экономике, а в 1915 году стал председателем правления AEG (Всеобщей компании электричества). Ратенау был одним из немногих немецких политиков, которые понимали, что для победы необходимо государственное руководство всеми экономическими ресурсами страны. После войны стал сторонником Нового курса, который предполагал экономическое самоуправление наряду с участием в управлении работников при наличии эффективного государственного контроля. С 1921 года - министр восстановления, в начале 1922 года занял пост министра иностранных дел.

ЧЕСТЕР БАРНАРД (Chester I. Barnard, 1886-1961) - американский общественный деятель, публицист, 30 лет проработал в AT&T (12 лет в должности президента нью-йоркского филиала), одним из первых заговорил о целостной природе организации и необходимости системного подхода. Рассматривал формальную организацию как "систему сознательно координируемых действий двух или нескольких человек". Создал так называемую теорию восприятия, согласно которой руководителя властью наделяют люди, которые хотят, чтобы ими управляли; следовательно, подлинным держателем власти является персонал, который решает, выполнять или не выполнять указания руководства, определяя таким образом рамки менеджмента. Барнард считал главными стимулами к труду психологические стимулы (желание самоутвердиться и пр.). Согласно теории Барнарда, рамки деятельности организации определяются конечной целью, следовательно, в единую организационную структуру входят не только работники данного завода, но и поставщики, дистрибьюторы и пр.

КЛИНИКА МЕЙО в Рочестере (США, шт. Нью-Йорк) - основана в 1889 году доктором Вильямом В. Мейо и его двумя сыновьями, Вильямом и Чарльзом. Эта клиника стала первой, где применялся новый в те времена принцип менеджмента: ориентация совместной работы всех служащих, от врачей до сиделок, на максимальное удовлетворение пациента. "Благо пациента - вот наш главный интерес", - говорил Вильям Мейо. Вильяму Мейо удалось организовать слаженную коллективную работу всего персонала; кроме того, клиника отличалась прекрасной технической оснащенностью: современной аппаратурой, лифтами, системой телефонной связи. Существует и сегодня.



ЭЛИУ РУТ (Elihu Root, 1845-1937) - американский юрист, государственный деятель, теоретик и практик международного права, лауреат Нобелевской премии мира за усилия по укреплению мира в западном полушарии (1913). В должности военного министра (1899-1904) при президенте Уильяме Мак-Кинли реформировал американские вооруженные силы, в частности основал военный колледж в Вашингтоне (округ Колумбия), усилил федеральный контроль за Национальной гвардией, учредил генеральный штаб для наблюдения, планирования и координации деятельности департамента. С 1910 по 1924 годы - президент Фонда международного мира имени Карнеги, созданного для изучения причин войн и способов их предупреждения.

ГЕРБЕРТ КЛАРК ГУВЕР (Heibert Hoover, 1874-1964) - 31-й президент США (1929-1933), в 1921-1928 годах - министр торговли.

ТОМАШ МАСАРИК (Thomas Masaryk, 1850-1937) - президент Чехословакии в 1918-1935 годах; философ-позитивист религиозно-этического направления.

АЛЬФРЕД СЛОУН (Alfred Sloan, 1875-1966) - менеджер и теоретик менеджмента, почти 50 лет работал в компании General Motors. Стал генеральным директором General Motors в 1921 году, когда компания имела восемь моделей автомобилей и 12% рынка, значительно уступая компании Ford с ее 60% рынка и всего одной моделью. Слоун начал с разработки идеальной схемы бизнеса для американской автомобилестроительной компании. Он считал, что компания должна иметь пять моделей, охватывающих все сегменты рынка. Слоун не разделял точку зрения Форда, утверждавшего, что клиента интересует только цена автомобиля. Слоун был убежден, что автомобиль должен отражать продвижение по социальной лестнице, следовательно, каждая модель должна свидетельствовать о некоем социальном статусе. Компания должна максимально облегчить клиенту продажу старой машины и покупку новой. Слоун добился того, что клиент, купивший самую дешевую модель GM, мог легко накопить денег на самую дешевую машину следующей модели. В результате возник рынок подержанных автомобилей, прослуживших всего один-два года. При этом каждая из моделей GM конкурировала не только с автомобилями других компаний, но и с машинами GM других классов. Благодаря такой стратегии все подразделения компании находились в непрерывном поиске, что позволило General Motors оставаться лидером почти 30 лет. Слоун считал, что успех при отсутствии конкуренции опасен, так как ведет к стагнации. Вся концепция была разработана Слоуном всего за месяц при помощи небольшой группы менеджеров. Информацию он черпал из собственных наблюдений за рынком и бесед с работниками и автомобильными дилерами. Успех его достаточно простой схемы был обусловлен системным подходом к созданию идеального бизнеса и правильным пониманием маркетинга - создавать и производить товар, который нужен клиенту. Слоуна называют изобретателем современного менеджмента.

ДЖОН РОКФЕЛЛЕР-СТАРШИЙ (John Davison Rockefeller, Sr., 1838-1913) - американский промышленник и филантроп, создатель компании Standard Oil, основатель университета и фонда своего имени, а также ряда благотворительных учреждений; родоначальник одной из богатейших семей США, представители которой занимают ведущие посты в промышленности (электротехнике и машиностроении), кредитно-финансовой сфере и страховом бизнесе.

ДЖОН МОРГАН (John Pierpoint Morgan, 1838 (правильно 1837) -1913) - американский финансист, один из богатейших людей начала XX века. Коллекционер и филантроп (основу коллекции знаменитого Метрополитен-музея составляют картины, переданные в дар Джоном Морганом). Семейству Морганов принадлежат несколько крупных коммерческих и инвестиционных банков (J.P. Morgan, Morgan Stanley & Co), а также

контрольные пакеты акций ряда крупных компаний - U.S. Steel, General Electric, General Motors.

ЭНДРЮ КАРНЕГИ (Andrew Carnegie, 1835-1919) - американский промышленник и общественный деятель, основатель одной из крупнейших в мире сталелитейных компаний. Создал сеть общественных библиотек, финансировал научные исследования и образовательные программы. В 1910 году основал Фонд международного мира. Считал, что обязанность любого состоятельного человека - поставить свой капитал на службу общественным интересам; однако помощь не должна носить характер благотворительности. "Ни человеку, ни обществу нельзя непрерывно помогать [жертвуя на благотворительность], помощь должна носить характер сотрудничества, взаимодействия", - писал Карнеги.

ГЕОРГ СИМЕНС (Georg Siemens, 1839-1901) - финансист и талантливый менеджер. Не был основателем Deutsche Bank AG - его основала группа немецких банкиров во главе с Адельбертом Дельбруком (Adelbert Delbruck); Сименс был одним из двух первых членов дирекции банка, а впоследствии занял пост генерального директора; он первым понял, что банк должен работать с вкладами населения, а не только крупных предприятий или других банков. Сименс обладал несомненной прозорливостью: в то время, как другие банки выпускали акции, получали сумасшедшие прибыли и исчезали, Deutsche Bank AG воздерживался от этой политики, создавая себе репутацию "надежного банка"; зато Deutsche Bank активно участвовал в создании немецкой электротехнической промышленности и занял прочные позиции в сталелитейном и металлургическом отраслях. Под руководством Георга Сименса банк увеличил свой капитал примерно в десять раз и активно поглощал другие банки, став к концу 1920-х годов крупнейшим в Германии.

ЭРНСТ ВЕРНЕР СИМЕНС (Ernst Werner Siemens, 1816-1892) - немецкий электротехник и промышленник, устроил первый подземный телеграф, провел кабель из Лондона в Индию; изобрел массу электрических приборов, индукторы, электрическую динамо-машину, электрическую железную дорогу, генератор и т.п. Иностранец член-корреспондент Санкт-Петербургской Академии наук. В 1847 году Э.В. Сименс вместе с двоюродным братом Иоганном Георгом Сименсом (1805-1879) и талантливым инженером Иоганном Георгом Гальске основал компанию Telegraphen-Bau-Anstalt von Siemens & Halske по производству и установке телеграфного и электрического оборудования; в 1855 году открылось отделение компании в России, в 1858 году - в Англии (его возглавил брат Э.В. Сименса Вильям). В 1867 году Гальске, которому не нравилось стремительное расширение компании, удалился от дел, и компания перешла в руки четырех братьев Сименс. Компания значительно расширила ассортимент выпускаемой продукции и производила динамо-машины, телефонные аппараты, кабели, различные электроприборы. В 1890 году она стала компанией с ограниченной имущественной ответственностью; главой компании стал Карл Сименс (брат Вернера), а филиалов - Арнольд и Вильгельм Сименсы (сыновья Вернера); в 1897 году компания была преобразована в компанию с ограниченной ответственностью Siemens & Halske AG. Впоследствии семейство Сименс основало еще ряд компаний и поглотило несколько других (в частности, в 1903 году для производства электрооборудования была создана самостоятельная компания Siemens-Schuckertwerke GmbH); в 1966 году три существовавшие на тот момент компании семейства Сименс слились в корпорацию Siemens AG, которая построила заводы в 35 странах и ведет торговлю в 125 странах; занимается производством разнообразного оборудования: компьютерных систем, медицинской аппаратуры, бытовой техники, коммуникационных систем, аппаратуры для телеграфной и сигнальной связи и многого другого.

ГЕНРИ ФОРД (Henry Ford, 1863-1947) - американский промышленник, один из основателей автомобилестроительной промышленности США. В 1892-1993 году создал первый автомобиль с четырехтактным двигателем (Ford 7); в 1903 году основал компанию Ford Motor. Впервые применил конвейер и внедрил поточно-массовую организацию производства, основанную на разделении труда и принципах Тейлора. Форд не считал принципы менеджмента универсальными; он полагал, что их применение и эффективность зависят целиком от личности владельца (генерального директора) предприятия.

ПЬЕР САМЮЭЛЬ ДЮПОН (Pierre S. Du Pont, 1870-1954) - американский промышленник из семьи французских эмигрантов; разбогател на военных поставках во время Первой мировой войны. После окончания войны Дюпон поместил большую часть своих капиталов в General Motors, что позволило ему в 1920-1923 годах занимать должность президента компании, а в 1923-1929 - председателя Совета директоров. Будучи одновременно членом Советов директоров многочисленных банков и корпораций, Дюпон немалые средства вкладывал в образовательные учреждения и занимался филантропией.

ДУГЛАС МАК-ГРЕГОР (Douglas McGregor, 1906-1964) - социолог, теоретик менеджмента. В своей книге *The Human Side of Enterprise* (Человеческий аспект предприятия) утверждал, что существует два вида менеджмента персонала, первый из которых основывается на "теории X", а второй - на "теории Y". Теория X гласит: средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы. Следовательно, менеджмент вынужден прибегать к жестким (тотальный контроль и система наказаний) и мягким (убеждение и поощрение) формам принуждения. Но оба эти метода ошибочны, потому что упускают из вида причину нежелания трудиться: дело в том, что человеку мало достойного вознаграждения за труд, ему необходима возможность самореализации, а любая форма принуждения этому препятствует. Теория Y гласит, что для человека расходовать моральные и физические силы на работу так же естественно, как отдыхать или играть. Это означает, что человека можно стимулировать на труд, если дать ему возможность полностью раскрыться, брать на себя ответственность, ощущать свою значимость для организации. К сожалению, отмечает Мак-Грегор, в условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал человека используется не полностью. Мак-Грегор утверждал, что в одних ситуациях (например, массовое производство) годится только теория X, а в других - только теория Y. Понимая, что полностью реализовать его теории на практике невозможно, Мак-Грегор пытался донести до менеджеров мысль о том, что служащие могут сделать для организации гораздо больше, если с ними обращаться как с ценными и ответственными сотрудниками.

АБРАХАМ МАСЛОУ (Abraham Maslow, 1908-1970) - американский психолог и бихевиорист. Некоторое время работал на промышленном производстве. Создатель так называемой иерархии потребностей, назначение которой первоначально состояло в объяснении человеческого поведения и которая была быстро взята на вооружение менеджерами, поскольку позволяла понять особенности мотивации работников. Маслоу стал одним из первых деятелей менеджмента, которые использовали гуманистический подход к персоналу взамен административного. Учитывая, что именно персонал становится ключевым ресурсом преуспевающих компаний, модель Маслоу в качестве концепции менеджмента становится все более актуальной.

ФРЕДЕРИК ХЕРЦБЕРГ (Frederick Herzbeig, род. в 1923 году) - американский специалист в области клинической психологии, профессор менеджмента в университете штата Юта. Труды Херцберга посвящены в основном особенностям личности работающего человека, но пользуются популярностью у теоретиков и практиков менеджмента, поскольку расширяют знания менеджмента о персонале и позволяют оптимизировать труд

работников. Херцберг создал собственную теорию мотивации, которую можно условно разделить на две части - гигиена и мотивация. Под гигиеной Херцберг подразумевает политику и методы управления в компании, условия работы, жалование, степень защищенности; все эти факторы не служат мотивами для повышения производительности, но создают моральное удовлетворение. Вторая часть теории мотивации касается собственно работы, выполняя которую, работник достигает определенных результатов, получает признание окружающих, продвигается по служебной лестнице, повышает свой статус, имеет возможность заниматься любимым делом. Эта группа факторов обусловлена личными склонностями работника и служит прямым стимулом к труду. Менеджеры должны использовать одновременно оба фактора - фактор гигиены и фактор мотивации, создавая такие условия труда, чтобы работник не испытывал неудовлетворенности. Если работник сможет добиться результатов, получить признание, найти интерес, продвигаться по служебной лестнице, то он будет работать с максимальной отдачей. Правда, у Херцберга есть еще одна теория, которая называется ЮТА (a kick in the ass - пинок под зад). Эта теория гласит: самый простой способ заставить человека трудиться - давать ему КИТА, потому что улучшение гигиены (повышение жалования, условий труда, предоставление дополнительных льгот - пенсий, оплаченных отпусков и др.), не дает длительного эффекта мотивации. Мотивация зависит от эффективности использования работников, а не от того, как с ними обращаются.

ВИЛЬЯМ ДЮРАН (William C. Durant, 1861-1947) - американский промышленник, основатель корпорации General Motors.

РИЧАРД НИБУР (Niebuhr, 1894-1962) - речь идет о Рейнхольде Нибуре (1892-1971), брате Ричарда. Рейнхольд Нибур, американский протестантский теолог, выдающийся политолог и философ, в своих книгах (Faith and History: A Comparison of Christian and Modern Views of History (1949), The Irony of American History (1952) и др.) говорит, в частности, об "иронии истории", имея в виду, что история, будучи сферой столкновения иррациональной свободной воли человека и воли Бога, непознаваема и неподвластна человеку; пытаясь подчинить ее себе, человек всегда получает результат, обратный желаемому.

ДЖЕЙМС ГАРРИНГТОН (ХАРРИНГТОН) (James Harrington, 1611- 1677) - английский философ и публицист. В книге "Республика Океания" (1656) разработал конституцию утопической дворянской буржуазной республики. Для Гаррингтона идеалом представляется аристократическая республика при наличии сильного среднего класса с разделением экономической и политической власти. По каждому предлагаемому законопроекту проводится референдум; обязательна ротация высших должностных лиц. Идеями Гаррингтона вдохновлялись президенты США Томас Джефферсон в своей аграрной политике, а также Теодор Рузвельт и Вудро Вильсон в антимонопольной политике. Идеи Гаррингтона повлияли на формирование американской демократии в ее теперешнем виде: двухпалатный парламент, непрямые выборы президента, писанный закон в виде Конституции.

АВТОРЫ СБОРНИКА СТАТЕЙ "ФЕДЕРАЛИСТ" - Джеймс Мэдисон, Александр Гамильтон и Джон Джей в 1787-1788 годах опубликовали серию статей, в которых изложили принципы будущего государственного устройства Америки, положенные в основу Конституции. (Джеймс Мэдисон (1751-1836) - четвертый президент США (1809-1817), один из отцов-основателей страны; автор четвертой поправки к Конституции, более известной как Билль о правах. Александр Гамильтон (1755/57-1804) - главный автор статей "Федералист", политический деятель, первый секретарь Казначейства США; убит на дуэли. Джон Джей (1745-1829) - один из отцов-основателей США, внес большой вклад в формирование правовой структуры США; достиг больших успехов на ниве дипломатии,

добившись в 1794 году подписания договора с Британией, чрезвычайно выгодного для США)

MERCOSUR - свободная экономическая зона, объединившая Аргентину, Бразилию, Парагвай и Уругвай. В 1995 году представители четырех государств подписали пакт, согласно которому в торговле между странами-участницами ликвидируются таможенные пошлины и проводятся меры по координации валютной и кредитно-денежной политики. Максимальная пошлина на товары, ввозимые из стран, не входящих в Mercosur, составляет 35%.

МЭТЬЮ БОЛТОН (Matthew Boulton, 1728-1809) - английский промышленник и инженер, занимался производством и продажей паровых двигателей, изобретенных Джеймсом Уаттом. Первая паровая машина была создана в 1774 году для откачки воды из шахт и использовалась только в горнорудном деле, но в 1781 году Джеймс Уатт усовершенствовал свой двигатель, и теперь его можно было применять в различных видах производства. Первым это понял владелец текстильного производства Ричард Аркрайт и в 1783 году впервые поставил паровой двигатель на ткацкой фабрике. Его примеру последовали и другие производители текстиля, и за 15 лет Болтон продал порядка пятисот машин. В 1786 году Болтон начал использовать изобретение Уатта для чеканки монет и получал заказы не только из Англии, но и из других стран.

ЭЛИ УИТНИ (Eli Whitney, 1765-1825) - американский изобретатель и промышленник, изобрел фрезерный станок и ряд металлорежущих инструментов; заложил основы организации массового производства в машиностроении.

УИЛЬЯМ КЭКСТОН (William Caxton, 1422-1491) - знаток и реформатор книжного дела, создатель английского книгопечатания, основатель типографии в Вестминстере (1476). Напечатал около ста книг, среди которых первая английская печатная датированная книга "Изречения, или Высказывания философов" (1477); первым стал снабжать книги предисловиями.

ДЖОН УИКЛИФ (ВИКЛЕФ) (John Wycliffe, 1330-1384) - английский церковный реформатор, предшественник Реформации. Боролся против злоупотребления духовенства и власти папы, требовал секуляризации церковных земель, отвергал необходимость папства, а также ряда таинств и обрядов. Учение его было проклято папою. Движение, им возбужденное, приняло впоследствии характер не только религиозного, но и социального протеста против имущественного неравенства.

ЯН ГУС (Jan Hus, правильно 1371-1415) - национальный герой чешского народа, идеолог чешской Реформации. Был проповедником в Праге и духовником чешской королевы. В 1402-1403 и 1409-1419 годах ректор Пражского (Карлова) университета. Вдохновитель чешского народного движения против немецкого засилья и католической церкви, Боролся против злоупотреблений католической церкви; признавал главою церкви не папу, а Иисуса Христа, порицал торговлю индульгенциями, требовал возвращения к принципам раннего христианства, уравнивания в правах мирян с духовенством.

Папа Александр V по этому поводу собрал собор в Констанце (1414), куда отправился и Гус под покровительством короля Венцеслава и охранительной грамоты императора Сигизмунда. Несмотря на это, Гус был объявлен на соборе еретиком и сожжен в Констанце. Смерть его возмутила чехов и послужила сигналом к началу кровопролитных гуситских войн.

АЛЬД МАНУЦИЙ (Aldus Manutius, 1449-1515) - венецианский типограф и издатель, ученый-гуманист. В 1494 году основал издательство, которое просуществовало почти сто

лет и выпускало в основном классиков античной литературы. Впервые применил шрифт курсив. Книги, изданные Мануцием и его преемниками, называются альдинами. КРИСТОФ ПЛАНТЕН (Christophe Plantin, правильно 1514-1589) - нидерландский книгоиздатель и типограф, издания которого славятся наравне с альдинами. Для редактирования издаваемых им книг приглашал знаменитых ученых. Выпустил свыше 1600 изданий.

АЛЬФРЕД МАРШАЛЛ (Alfred Marshall, 1842-1924) - английский экономист, основатель кембриджской школы политекономии, которая, в частности, доказывала возможность бескризисного существования капиталистической экономики. Пытался распространить учение Ч. Дарвина на общественные отношения.

ДЖЕК ВЭЛЧ (Jack Welch) - президент General Electric, в своей политике во многом руководствующийся принципами менеджмента, которые рекомендует автор этой книги: не управлять, а направлять; опережать перемены; не конкурировать там, где не имеешь конкурентного преимущества, и т.д. В 2000 году покидает свой пост.

ГУСТАВ ФЕХНЕР (Gustav Fechner, 1801-1887) - немецкий физик, психолог, философ и писатель, основатель психофизики; способствовал внедрению в психологию экспериментально-математических методов.

СЭР ВИЛЬЯМ ОСЛЕР (William Osier, 1849-1919) - выдающийся английский врач-труэнт, философ и эссеист; впервые поставил на научную основу изучение психологии умирающего больного и облегчение смерти. (Термин "врач-труэнт" впервые использовал известный английский хирург лорд Беркли Мойниган (1865-1936), обозначив им врачей, посвятивших себя не только тому делу, для которого они были предназначены, т.е. медицине, но и другому, например политике, техническим наукам, литературе, искусству, и достигших в нем значительных успехов. Труэнт (англ. truant - прогульщик) отличается от дилетанта тем, что в своем "увлечении" становится профессионалом. В качестве примера можно привести русского врача Владимира Ивановича Даля (1801-1872), создателя знаменитого четырехтомного словаря русского языка, собирателя фольклора, основателя Российского географического общества. Идеи труэнтства во многом созвучны идее параллельной карьеры, развиваемой автором в главе 6.) Ослер реформировал медицинское образование, постоянно внедряя в него элементы гуманитарного обучения; он написал множество книг по клинической медицине - кардиологии, онкологии, неврологии - и семитомник A System of Medicine (1905-1910).

ЭДВАРДС ДЕМИНГ (W. Edwards Deming, 1900-1993) - всемирно известный теоретик менеджмента и консультант, чья работа помогла японской промышленности усвоить новые принципы управления, совершить революцию в качестве и производительности. В течение 40 лет д-р Деминг исследовал мировую практику менеджмента и в результате сформулировал 14 принципов качества, во многом созвучных с идеями Друкера (организация должна иметь четко сформулированную миссию; качество не может быть обеспечено за счёт проверок, оно должно быть результатом работы; необходимо совершенствовать производственный процесс, а не только его результаты; человек является решающим звеном повсюду, в каждом процессе, даже в полностью автоматизированном; постоянное повышение квалификации - это не лозунг, а насущная необходимость и др.)

ДУГЛАС МАКАРТУР (Douglas MacArthur, 1880-1964) - американский генерал армии, в качестве командира бригады и (позже) дивизии принимал участие в Первой мировой войны; потом сделал политическую карьеру, занимая различные должности, в том числе -

в 1928 году - возглавлял Олимпийский комитет США; в 1937 году вышел в запас, после вступления США во Вторую мировую войну снова вернулся в строй и командовал американскими и союзными войсками в юго-западной части Тихого океана; после окончания командовал оккупационными войсками в Японии.

ДЖОРДЖ МАРШАЛЛ (George C. Marshall, 1880-1959) - американский генерал армии. В 1939-1945 годах начальник штаба армии США, в 1947-1949 - государственный секретарь США, в 1950-1951 - министр обороны США.

ДИН АЧЕЗОН (ЕЙЧСОН) (Dean Acheson, 1893-1971) - государственный секретарь США (1949-1953), советник при четырех президентах, автор внешней политики США в период холодной войны, один из создателей НАТО.

АРТУР ШЛЕЗИНГЕР (ШЛЕЗИНДЖЕР) МЛАДШИЙ (Arthur Schlesinger, Jr., род. в 1917) - американский историк, преподаватель, писатель и общественный деятель, сын знаменитого американского историка Артура Шлезингера-старшего.

БИЛЛ МОЙЕРС (BILL MOYERS) - знаменитый американский теле- и радиожурналист, обладатель ряда престижных премий, автор нескольких книг, ведущий популярных ток-шоу. Занимал пост заместителя директора Корпуса мира в администрации президента Кеннеди и специального помощника при президенте Джонсоне (1963-1967).

ГЕНЕРАЛ ДЖОРДЖ ПАТТОН (George Patton, 1885-1945) - американский военачальник, командующий танковыми войсками в Европе и Средиземноморье в период Второй мировой войны.

[http://www.competitive.ru/druker.zadachi\\_menedjmenta\\_XXI\\_veke.shtml](http://www.competitive.ru/druker.zadachi_menedjmenta_XXI_veke.shtml)

<http://enbv.narod.ru/text/Econom/drucker/index.html>