

ВИКТОР КРОСС

84

ИНСТРУМЕНТА РУКОВОДИТЕЛЯ

ПРИНЦИПЫ, МОДЕЛИ
И ПРИЁМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Виктор Кросс

84 инструмента руководителя.

Принципы, модели и

приёмы управления

<https://litres.ru/74540518>

SelfPub; 2026

Аннотация

Руководитель, который каждый раз изобретает решение с нуля, слишком дорого платит за собственный опыт. Эта книга дает 84 готовых инструмента для ситуаций, в которых нельзя ошибаться: подбор людей, мотивация, делегирование, дисциплина, командная работа, контроль, принятие решений, работа с клиентами и развитие бренда. Здесь управленческие законы и модели превращены в понятные приемы: от принципа Питера и пирамиды Маслоу до эффекта Пигмалиона, эффекта бабочки и закона сотрудничества. Не теория ради умного вида, а рабочий набор руководителя. Возникла проблема с людьми, процессами или результатом? Открывайте нужный раздел и действуйте. Хотите управлять системно, а не тушить пожары интуицией, берите эту книгу.

Содержание

Глава 1 - 12 принципов, которые необходимо знать руководителю	5
1. Принцип «точки»	51
2. Принцип независимости	52
3. Принцип взаимосвязанности	53
4. Принцип мигания	54
5. Принцип справедливости	55
6. Принцип кодирования	56
7. Принцип заметности	57
Глава 2 - 12 методов, необходимых для управления	82
Закон Грейшенена: создание эффективной системы вознаграждения	82
Принцип Питера: поощрение в виде повышения по службе приводит к обратному результату	94
1. Правило «24 часов»	125
2. Правило «основной позиции»	126
3. Принцип «абсолютного руководства»	127
4. Принцип «единой позиции»	128
5. Принцип «комплексности»	129
6. Принцип «высшего интереса»	130
7. Принцип «информационной симметрии»	131

8. Принцип «маневра»	132
Закон О'Синтона: как по-настоящему завоевать сердца клиентов	133
Конец ознакомительного фрагмента.	139

Виктор Кросс

84 инструмента руководителя.

Принципы, модели и приёмы управления

Глава 1 - 12 принципов, которые необходимо знать руководителю

Теорема об административной организации:

Законные полномочия являются основой системы административной организации. Мы живем в эпоху, когда занимать должность — значит блистать, а бюрократия процветает. Во многих отечественных компаниях появляется все больше разнообразных бюрократических званий с многочисленными наименованиями. В модных компаниях обычно встречается целый ряд названий, содержащих неизвестные переменные или знаки умножения, включая CEO, COO, CTO, CFO, CRO, CMO и т. д. Полагаю, что мало кто может четко различить взаимосвязь между ними. В традиционных компаниях принято почтительно обращаться к руководи-

телям как «господин X», но точно определить, кто есть кто, бывает довольно сложно, и при малейшей оплошности можно запутаться.

На самом деле, вышеописанное — отнюдь не единичное явление: бюрократическая культура уже стала своеобразной особенностью большинства предприятий в нашей стране.

Постепенный переход к современной системе корпоративного управления и создание внутренней системы полномочий, основанной на законных полномочиях, — вот что является залогом долгосрочного и стабильного развития предприятия. Использование законных полномочий в качестве основы административной системы — это и есть суть теоремы об административной организации. Теорема об административной организации была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, которого называют «отцом теории организации». Он считал, что любая организация должна опираться на власть в той или иной форме, и без неё ни одна организация не сможет достичь своих целей. При этом только законные полномочия могут служить основой системы административной организации, и их основная особенность заключается в том, что они обеспечивают взвешенную справедливость. Причины заключаются в следующем: (1) непрерывность управления требует, чтобы управленческая деятельность осуществлялась упорядоченно; (2) подход к подбору кадров, основанный на «компетентности», обеспечивает рациональную основу; (3) власть руководителя не

безгранична и должна подвергаться ограничениям.

Вебер считал, что модель бюрократической организации обладает следующими характеристиками:

1. Сотрудники организации должны иметь фиксированные и официальные обязанности и осуществлять свои полномочия в соответствии с законом. Организация устанавливает свои четкие цели на основе законных процедур и, опираясь на эту целостную систему правовых норм, организует и регулирует поведение своих членов с целью эффективного достижения поставленных целей.

2. Структура организации представляет собой систему многоуровневого контроля. В организации отношения приказа и подчинения между членами определяются в соответствии с иерархией должностей.

3. Отношения между людьми и работой. Отношения между членами организации носят исключительно деловой характер и не затрагивают личные отношения.

4. Подбор и защита членов организации. Каждая должность заполняется с учётом квалификационных требований (опыта работы или образования) на основе принципа свободного договора после успешной сдачи открытого экзамена, с целью максимального использования способностей каждого.

5. Профессиональное разделение труда и техническая подготовка. Проводится рациональное распределение обязанностей между членами организации с четким определе-

нием сферы деятельности, полномочий и ответственности каждого, а затем посредством технической подготовки повышается эффективность работы.

6. Заработная плата и продвижение по службе членов организации. Заработная плата выплачивается в соответствии с занимаемой должностью; создается система поощрений и продвижения по службе, что позволяет членам организации спокойно работать и развивать стремление к карьерному росту.

Вебер считал, что любая организация, обладающая вышеуказанными шестью характеристиками, способна продемонстрировать высокую степень рациональности, а рабочее поведение её членов будет приносить ожидаемые результаты, что позволит успешно достигать целей организации.

Несмотря на такую простоту логики механизма управления, по мере роста предприятия и расширения объема деятельности эта бюрократическая структура часто становится всё более громоздкой, а эффективность функционирования организации — всё более низкой. Вина за это лежит не на «бюрократии» как таковой; коренная причина кроется в препятствиях, создаваемых внутренними механизмами организации. Для современных китайских предприятий эти механические препятствия в большей степени проявляются в том, что в различных организациях влияние традиционной власти и сверхвласти гораздо превосходит влияние законной власти. Одной из характерных черт многих китайских пред-

приятый является то, что предприятие — это предприниматель, а предприниматель — это предприятие. Предприниматель становится абсолютным правителем и духовным лидером предприятия либо благодаря своей дальновидности, выдающимся способностям и необычайной харизме, либо потому, что «времена рожают героев», а само предприятие с удовольствием преувеличивает личный авторитет и культивирует индивидуальный героизм. Таким образом, традиционная власть и сверхвласть предпринимателя становятся очевидными для всех.

Как и традиционная власть, сверхъестественная власть носит чрезмерно эмоциональный и иррациональный характер; её легитимность основана не на правилах и нормах, а исключительно на вере в лидера. Лидер должен завоевывать последователей постоянными чудесами и героическими поступками, что затрудняет эффективное повышение эффективности организации. Как только основные законные полномочия корпоративной бюрократической системы уступают место традиционной власти и харизматической власти, преимущества самой бюрократической системы постепенно исчезают, и неудивительно, что термин «бюрократия» из технического понятия «административная организация» превращается в синоним «неэффективности».

Влияние бюрократического механизма на многие предприятия является фатальным. Бюрократический механизм основан на принципе «преимущества должности» и соответ-

ствующем менталитете: руководители уделяют чрезмерное внимание своей власти и демонстрации её, а ведение дел основывается не на эффективности и результативности самих дел, а на том, осуществляется ли их власть, уважается ли она и ценится ли — что фактически означает приоритет личности над предприятием. В конечном итоге вся деятельность предприятия опирается на систему власти, и предметом этой деятельности становится не продукция и рынок, а сама власть. Это неизбежно приводит к инцесту внутри предприятия, процветанию кумовства, что в конечном итоге ведет к общему снижению или утрате профессиональных способностей как отдельных сотрудников, так и системы в целом; коррупция, неэффективность и некомпетентность организации становятся неизбежными.

Руководителям следует обратить внимание на следующие аспекты, чтобы более эффективно применять теорию организации:

1. Следует уделять внимание динамическим аспектам организации. Будучи открытой системой, организация в процессе сотрудничества формирует взаимодействие между членами, в ходе которого происходит обмен представлениями, уверенностью, лояльностью и другими эмоциями. В результате этого взаимодействия возникают дружба и чувство близости, что приводит к формированию группового сознания, которое может как способствовать, так и препятствовать работе. Именно в этом заключается влияние неформ-

мальной структуры на формальную.

2. Следует уделять внимание необходимой гибкости и способности адаптироваться, избегая застывания поведения как организации, так и отдельных сотрудников. Нормы и правила являются лишь вспомогательным инструментом для достижения целей организации; чрезмерное внимание к ним неизбежно приведет к смещению акцентов и создаст у людей ложное представление о том, что подчинение и следование правилам и нормам являются самоцелью. Необходимо уделять внимание динамическому управлению организационной системой, а также балансу между институтами и персоналом.

3. Уделять внимание способностям и избегать продвижения по службе исключительно на основании стажа. Система продвижения по службе, основанная на стаже, ведет к иерархическому распределению должностей по старшинству, что снижает конкуренцию в организации и неизбежно подавляет развитие талантливых молодых специалистов. Организация без конкурентной среды подобна стоячей воде, в которой трудно создать волны.

Вечное процветание предприятия зависит не только от «необычайной прозорливости» его выдающихся личностей, но в гораздо большей степени — от правил и норм, системы принципов, позволяющей справедливо оценивать, использовать и продвигать людей.

Полномочия руководителей должны быть ограничены.

Принцип «бритвы Оккама»:

все должно быть настолько простым, насколько это возможно, но не проще. Существует такой конкурс с призами, в котором задается следующий вопрос: на недонаполненном воздушном шаре находятся три учёных, от которых зависит судьба человечества.

Первый — эксперт по охране окружающей среды, способный спасти человечество от гибели из-за загрязнения окружающей среды.

Второй — специалист по ядерной энергетике, способный предотвратить глобальную ядерную войну и уберечь Землю от гибели.

Третий — эксперт по продовольствию, который может выращивать урожай на бесплодных землях, спасая десятки миллионов людей от гибели от голода.

В данный момент воздушный шар вот-вот разбится, и необходимо выбросить одного человека, чтобы уменьшить нагрузку и спасти жизни остальных двоих. Кого следует выбросить?

Поскольку сумма вознаграждения была огромной, ответы на этот вопрос посыпались как снег. Каждый из участников из всех сил пытался обосновать своё мнение о том, кого именно следует выбросить.

Наконец, были объявлены результаты: обладателем огромной премии стал маленький мальчик. Его ответ был таким: выбросить самого толстого.

Британский физик Гук выдвинул концепцию гравитации раньше Ньютона, но для него гравитация представляла собой сложную и недоказуемую «множественность», тогда как Ньютон упростил всё это, оставив лишь самый простой факт — «яблоко, падающее на землю» — и взял его за отправную точку для развития науки, открыв закон всемирного тяготения.

После Ньютона один за другим великие учёные шли по этому пути мышления. Спустя более 200 лет Эйнштейн «скосил» «сорняки», разросшиеся на голове Ньютона, и с помощью простого дедуктивного метода создал новую научную систему. Их общая черта заключается в том, что они «сбрасывают» сложные объекты до самых простых, а затем приступают к решению проблемы.

Из этого мы можем сделать вывод: сложные задачи зачастую можно решить самым простым способом, и бесполезно объяснять явление с помощью большего числа допущений, если его можно объяснить с помощью меньшего числа. В этом заключается суть принципа «бритвы Оккама». Этот принцип был сформулирован более 600 лет назад доктором Уильямом из графства Оккам в Англии. Его первоначальный смысл заключался в следующем: не добавляй сущностей без необходимости; из двух похожих решений выбирай самое простое.

«Бритва Оккама» ориентирована на результат и всегда стремится к эффективному и лаконичному способу мышле-

ния. «Когда у вас есть две конкурирующие теории, приводящие к одному и тому же выводу, лучше выбрать ту, которая проще».

Организационная структура предприятия состоит из сети межличностных связей, поэтому она склонна к хаосу. Производственные технологии предприятий становятся всё более сложными, координация различных видов деятельности — всё более трудной, а требования к точности — всё более высокими; что ещё важнее, среда, в которой действуют современные предприятия, становится всё более сложной и изменчивой, а сложность и сложность управления — всё выше. Однако давление конкуренции требует от руководителей сосредоточить внимание на том, как проще и быстрее реагировать на изменения в окружающей среде. Системы управления в успешных компаниях, как правило, отличаются лаконичностью, например, в компании Procter & Gamble.

Оптимизация штата и простота структуры — главные особенности системы управления «Procter & Gamble», которая гармонично сочетается с решительным и энергичным стилем руководства компании.

У компании «Procter & Gamble» есть девиз, который они называют «меморандум на одной странице»; он является воплощением многолетнего опыта управления компании. Фактически, любое предложение или план, занимающий более одной страницы, является пустой тратой времени и может даже привести к неблагоприятным последствиям.

Этот стиль восходит к временам бывшего генерального директора компании Procter & Gamble Ричарда Депре, который глубоко ненавидел любые меморандумы, превышающие одну страницу. Обычно он добавлял на отправленные обратно длинные меморандумы указание: «Упростите это до того, что мне нужно!»

Если меморандум был слишком сложным, он добавлял: «Я не понимаю сложных вопросов, я понимаю только простые и понятные!» Он также говорил: «Часть моей работы заключается в том, чтобы научить других, как упростить сложный вопрос до ряда простых вопросов. Только так мы сможем лучше выполнять дальнейшую работу».

Эдвард Ханнис, бывший президент компании, говоря об этой традиции, отмечал: «Отбор из множества мнений одной страницы с изложением существенных фактов — вот основа, на которой компания Procter & Gamble принимает правильные решения».

Бесконечные споры между большим количеством сотрудников приводят к «политизации» и усложнению процесса решения проблем, а это, в свою очередь, становится фактором, усиливающим нестабильность. Поэтому меморандум на одной странице может решить очень большую проблему.

Во-первых, на самом деле обсуждать стоит лишь небольшое количество вопросов, а в большинстве случаев в этом нет необходимости; одностраничная записка помогает прояснить мысли. Во-вторых, пункты предложения следует из-

лагать по порядку, чтобы текст был лаконичным и понятным. Одним словом, неясная и беспорядочная записка не имеет ничего общего с лаконичностью и эффективностью.

Закон «бритвы Оккама» требует от нас экономить время за счет эффективности: когда мы превращаем многостраничный документ в одну страницу, а одну страницу — в несколько предложений, эффективность предприятия значительно повышается, и это самый простой способ для компании добиться прибыли.

Чтобы упростить работу и личную жизнь, вы можете ежедневно применять следующие методы, которые позволяют сократить количество шагов и достичь целей с невероятной скоростью и минимальными затратами.

1. Выделяйте главное. Чем больше времени вы уделяете определению цели и выбору оптимального способа её достижения, тем быстрее и легче вам удастся её достичь. Поэтому руководитель должен заранее уделить этому необходимое время, что позволит сэкономить значительное количество времени, которое впоследствии пришлось бы потратить на исправления или повторное выполнение задачи.

2. Совершенствуйте навыки. Следует улучшать свои результаты в выполнении ключевых задач. Чем больше знаний и навыков вы овладеете в своей сфере деятельности, тем быстрее и легче вам будет выполнять задачи.

3. Делегирование полномочий. Передача работы другим позволяет руководителю превратиться из исполнителя в ли-

дера, перейти от личного выполнения задач к управлению деятельностью других людей. Делегирование полномочий является одним из ключевых элементов управления. Если руководитель стремится одновременно снизить сложность своей работы и выполнить больше задач, делегирование полномочий становится абсолютно необходимым навыком.

4. Аутсорсинг. Передавайте на аутсорсинг все задачи и виды деятельности вашей компании, которые могут выполнять специализированные компании.

5. Отказ. В каждой компании есть устаревшие и ненужные виды работы, от которых можно отказаться с минимальными потерями.

Упрощение — самый эффективный принцип действий.

При подборе кадров следует отбирать лучших и отсеивать худших.

Своевременно проводить реорганизацию в организации, сокращая штат и оптимизируя структуру.

Закон Чандлера: победа благодаря стратегии

Хотя компания «Кока-Кола» только в 2001 году определила для себя позиционирование как универсального производителя напитков, с самого момента выхода на китайский рынок она не щадила усилий, шаг за шагом продвигая свою стратегию локализации в Китае. Будь то региональное развитие, строительство заводов по розливу, беспрепятственное сотрудничество с несколькими крупными партнерами, продвижение новых продуктов, найм местных менеджеров

или адаптация рекламного контента к местным традициям и культуре — во всех этих аспектах компания стала образцом для подражания среди международных брендов.

Будь то чай «Сангуанг» или западный черный чай «Нестле», выпускавшийся до появления зеленого чая, очевидно, что все они были обречены на провал перед китайскими потребителями, для которых «чайная культура является самой глубоко укоренившейся, а чайные напитки — самые аутентичные», именно из-за отсутствия локализации. В 2001 году, общаясь с специалистами по маркетингу компании «Тьюни» в Китае, я слышал, как они рассказывали, что их руководство уделяло особое внимание развитию черного чая, но в конечном итоге на рынке лидировал зеленый чай «Тьюни», занявший более высокую долю рынка, а, судя по результатам маркетинговых исследований, китайские потребители также предпочитали вкус зеленого чая. Впоследствии компания «Кока-Кола», основываясь на существующих брендах «Nestlé Black Tea» и «Ice Extreme», выпустила на рынок зеленый чай, что стало ярким примером реализации и продвижения подлинной локализации.

Этот шаг был направлен на удовлетворение потребностей рынка и потребителей. Независимо от того, насколько хорошо продается ваш продукт на международном рынке и насколько он влиятелен, без учета реальной ситуации на местном рынке и предпочтений потребителей добиться успеха очень сложно!

Концепция стратегического управления, предложенная компанией «Кока-Кола», воплощает суть закона Чандлера. Этот закон был сформулирован американским специалистом по предпринимательству Чандлером, и его основная идея заключается в следующем: в условиях рыночной экономики, стремясь к выживанию и развитию, предприятие должно разрабатывать глобальные и долгосрочные планы в отношении достижения общих целей и реализации фундаментальных стратегий.

Закон Чандлера обладает следующими характеристиками:

1. Комплексность: корпоративная стратегия — это планирование общего развития предприятия, а также соответствующих целей и мер на основе изучения и понимания общих руководящих закономерностей выживания и развития предприятия. Современный предприниматель должен уметь правильно оценивать ситуацию, видеть общую картину, мыслить далеко вперед, разрабатывать планы в штабе и добиваться победы за тысячи миль от места сражения.

2. Долгосрочность: стратегия предприятия отражает требования его долгосрочного развития и представляет собой всеобъемлющее планирование целей и направлений движения на длительный период в будущем; при этом акцент делается на долгосрочных фундаментальных интересах предприятия, а не на временных сиюминутных выгодах. Короткозорность, погоня за быстрой выгодой и краткосрочные действия

противоречат требованиям корпоративной стратегии.

3. Конкурентоспособность: стратегия предприятия определяется с целью обеспечения его выживания и развития в условиях все более жесткой конкуренции в рыночной экономике. Правильность стратегии предприятия является ключевым фактором, определяющим его успех или провал, расцвет или упадок.

4. Стабильность: после разработки корпоративная стратегия должна сохранять относительную стабильность и не подвергаться постоянным изменениям. Это требует от предприятия при разработке стратегии точного анализа внешней среды и внутренних условий, а также принятия правильных решений.

1. Анализировать ситуацию, использовать благоприятные условия, гибко применять различные стратегии для реагирования на разные ситуации и решения различных проблем. В период экономического подъема и благоприятной рыночной конъюнктуры, опираясь на солидные ресурсы и высокий профессионализм персонала, следует реализовывать наступательную стратегию, постоянно осваивать новые рынки, расширять масштабы инвестиций, удерживать инициативу в рыночной конкуренции и развиваться от текущего уровня к более высоким целям; в период экономического спада, финансовой строгости и ослабления рынка следует применять оборонительную стратегию, сохраняя имеющиеся экономические выгоды, ведя безопасную деятельность без рис-

ков, либо применять стратегию отступления, осуществляя частичное сокращение деятельности, умеренно снижая экономические показатели и проводя соответствующие внутренние реорганизации или техническую модернизацию, чтобы сохранить силы и дожидаться благоприятного момента; если предприятие сталкивается с серьезными вызовами со стороны конкурентов в области продаж, качества или себестоимости продукции и ему трудно удержаться на рынке, оно может также значительно сократить объемы производства или даже сменить сферу деятельности и уйти с определенных рынков.

2. Четко улавливать тенденции рынка, организовывать производство в соответствии с рыночным спросом, гибко применять стратегию единого продукта, стратегию доминирующего продукта и стратегию диверсификации деятельности.

3. Усиливать стратегическое управление, учитывая как общую картину, так и детали, создавать эффективную, оптимизированную и стабильную систему организационного управления, чтобы каждый сотрудник выполнял свои обязанности, занимал соответствующую должность, а полномочия и ответственность были четко разграничены, что обеспечит нормальное функционирование предприятия.

4. Создать динамичный механизм привлечения и подготовки талантов, использовать «эффект сома», устанавливая справедливый и беспристрастный механизм конкуренции за

talanty kak za predelami predpriyatiya, tak i vnutri nego, chtoby sohranit' zhiznesposobnost' i tvorcheskii potentsial predpriyatiya.

Tot, kto umee't pravil'no rasporyazhat'sya voyсками, sposoben ocenivat' situatsiyu s toчки зрения хозяина и гостя, izmenyat' sootnoшenie sil, obrashchat' v svoju pol'зу моменты усталости и отдыха, переломить соотношение выгод и убытков, исправлять благоприятные и неблагоприятные обстоятельства, а также противостоять высокомерию и жестокости.

Dlya realizatsii strategicheskogo upravleniya neobхodимо создать эффективную и высокопроизводительную систему организационного управления.

Predpriyatiye dolzhno provodit' strategiyu meждународной конкуренции за таланты, основанную на принципе «more принимает все реки».

Теорема Бриса: хороший план — это начало успеха

Nесколько американских психологов провели следующий эксперимент: они разделили студентов на три группы и провели с ними тренировки по отработке навыков броска в корзину разными методами. Студенты первой группы в течение 20 дней ежедневно отрабатывали броски в корзину, фиксируя результаты первого и последнего дня. Студенты второй группы также фиксировали результаты первого и последнего дня, но в промежутке между ними не выполняли никаких упражнений. Студенты третьей группы зафиксировали результаты первого дня, а затем ежедневно проводили практи-

ческие тренировки и уделяли 20 минут воображаемым броскам; если бросок не попадал в цель, они в воображении вносили соответствующие корректировки. Результаты эксперимента показали: во второй группе не наблюдалось ни малейшего прогресса; в первой группе количество попаданий увеличилось на 24%; в третьей группе — на 26%. На основании этого был сделан вывод: перед действием необходимо «разогреть мозг», продумать каждую деталь того, что предстоит сделать, проанализировать свои мысли, а затем глубоко запечатлеть это в памяти; тогда, когда придет время действовать, всё пойдет как по маслу.

Этот эксперимент показывает нам важность планирования. Это особенно актуально для управленческой работы. Без плана действия неизбежно превращаются в беспорядочную суматоху. Только заранее разработав план действий и четко проработав все этапы, можно действовать с легкостью и уверенностью.

Именно об этом принципе говорит теорема Бриса, сформулированная американским ученым в области поведенческих наук Эдом Брисом. Её основная идея заключается в следующем: чем больше времени вы уделяете предварительному планированию одной задачи, тем меньше времени в итоге уйдёт на её выполнение. В управленческой практике эти два вида времени тесно взаимосвязаны и дополняют друг друга, а качество вашей работы прямо пропорционально времени, затраченному на планирование. Что вы пред-

почтете: потратить больше времени на планирование, чтобы гарантировать правильное и беспрепятственное выполнение работы, или потратить больше времени на слепое прощупывание пути, в результате чего вы ничего не добьётесь? Ответ на этот вопрос совершенно очевиден.

Что такое планирование? Планирование — это процесс постановки целей и определения способов их достижения. Этот процесс включает сбор и систематизацию информации, анализ и обобщение, обдумывание и постановку целей, разработку, сравнение и выбор вариантов реализации, коммуникацию и координацию внутри и вне организации, анализ, статистическую обработку и комбинирование необходимых ресурсов, а также решение проблем, возникающих в ходе процесса. Сам процесс планирования полон вызовов и представляет собой серьезное испытание для умственных способностей; конечно же, чтобы стать хорошим менеджером, умение составлять планы является необходимым первым шагом.

Известная в Китае компания-разработчик финансового программного обеспечения «Kingdee» подчеркивает: «Где есть план, там успех; где нет плана, там провал». Это древняя пословица, но она по-прежнему очень актуальна в современном управлении. Системы MRP II/ERP (планирование производственных ресурсов/планирование ресурсов предприятия) ставят во главу угла «управление на основе планирования»: например, прогнозируется количество заказов на сле-

дующий месяц и объем производства, а на основе этих потребностей затем рассматриваются вопросы, связанные с материалами и организацией производства. Управление, ориентированное на планирование, — это чрезвычайно важная управленческая концепция. У предприятия сначала должны быть стратегические цели, затем — стратегический план и, наконец, реализация стратегии, только так можно гарантировать достижение поставленных целей. Без целей компания превращается в «беспорядочно летающую муху».

В процессе развития компании Kingdee каждый год устанавливаются операционные цели на следующий год. Наличие целей придает работе направление. После 1998 года компания начала расширяться: по всей стране появилось множество филиалов, ассортимент продукции стал более разнообразным, а внешнее сотрудничество — всё более активным. Каждый квартал компания оценивает ход выполнения плана и определяет, какие корректировки необходимо внести в него. Принцип «Всё, что заранее запланировано, удаётся; что не запланировано, обречено на провал» принёс компании значительные управленческие результаты.

Чтобы сделать что-то, одних только прекрасных идей явно недостаточно. План позволяет научно проработать ваши идеи и понять, реализуемы ли они. План может служить руководством в процессе воплощения ваших идей, что значительно экономит ваше время и снижает стресс. Хороший план — это хорошее начало.

В жизни нам нужна не только предсказуемость, но и, что более важно, способность воплотить наши прогнозы в реальность. Это требует от руководителя, чтобы окружающие его люди разделяли его стремления и вместе с ним стремились понять будущее. В то же время стратегия развития должна обладать определенной дальновидностью, указывать направление будущего и сохранять целостность; нельзя допускать, чтобы предвзятость определяла стратегию развития.

Конечно, если не проводить тщательного анализа внутренней и внешней среды, не прогнозировать основные факторы возможных изменений и не разрабатывать запасные планы, а вместо этого составлять нереалистичные планы, просто ради самого планирования, это принесет ещё больший вред. Поэтому руководитель должен трезво оценивать ситуацию, собирать мнения многих людей, делать надлежащие прогнозы в отношении основных факторов, способных привести к значительным изменениям, соответственно разрабатывать несколько вариантов и выбирать наиболее подходящий из них, а также запасные варианты. Только так предприятие сможет занять непоколебимую позицию в условиях жесткой рыночной конкуренции.

При разработке плана необходимо учитывать следующие элементы:

1. Четкие цели. Наиболее яркой чертой успешного руководителя является наличие четкой цели еще до начала работы, а также ясное понимание того, какие действия необходи-

мы для достижения этой цели, а какие, хотя и кажутся незаменимыми, на самом деле не имеют большого значения.

2. Четкие методы и шаги. После определения управленческой цели достижение и выполнение этой цели проходит через относительно длительный процесс. Для более эффективного выполнения задачи необходимо четко определить, какие основные шаги требуются для достижения этой цели, как рационально распределить финансовые, материальные и человеческие ресурсы, необходимые для каждого шага, и как четко распределить обязанности между сотрудниками.

3. Необходимые ресурсы. Необходимые ресурсы включают в себя различные аспекты: персонал, финансы, материальные средства, технологии, информацию и т. д. При распределении ресурсов необходимо обеспечить соответствие полномочий и ресурсов.

4. Возможные проблемы и ключ к успеху. Преимущество планирования заключается в том, что оно позволяет предвидеть возможные проблемы и, таким образом, избежать катастрофических потерь. Ключ к успеху — целенаправленность: шаг за шагом приближаясь к цели в рамках плана, в конечном итоге успех неизбежен.

Всё, что заранее спланировано, удастся; что не спланировано, обречено на провал.

Создавайте будущее с помощью предвидения.

Чётко оценивайте ситуацию, собирайте мнения и идеи, разрабатывайте несколько соответствующих планов.

Принцип справедливости: справедливое и разумное распределение заработной платы

Адамс — американский ученый в области поведенческих наук. Предложенная им теория справедливости, также известная как теория социального сравнения, сосредоточена на исследовании обоснованности и справедливости распределения заработной платы, а также её влияния на трудовую мотивацию сотрудников.

Адамс считал, что когда человек достигает результатов и получает вознаграждение, его интересует не только абсолютный размер вознаграждения, но и его относительный размер. Поэтому он проводит различные сравнения, чтобы определить, является ли полученное вознаграждение разумным, и результаты этих сравнений напрямую влияют на его трудовую мотивацию в будущем.

Один из видов сравнения называется горизонтальным сравнением, то есть человек сравнивает соотношение полученного им «вознаграждения» (включая деньги, распределение рабочих задач и полученное признание и т. д.) и своих «вложений» (включая уровень образования, приложенные усилия, время, затраченное на работу, энергию и другие нематериальные затраты и т. д.) с другими людьми в организации; только в случае равенства он считает ситуацию справедливой.

Другой вид сравнения — это вертикальное сравнение, при котором человек сравнивает соотношение своих текущих

усилий и получаемого вознаграждения с соотношением своих прошлых усилий и полученного в прошлом вознаграждения. Только в случае равенства он считает ситуацию справедливой.

«Нокия» изначально была небольшой финской компанией, начинавшей с производства бумаги. За более чем 130 лет своего существования она не только не была вытеснена временем, но и вышла на мировой рынок, отвоевав у таких старых гигантов телекоммуникационной отрасли, как «Моторола» и «Эрикссон», звание лидера на рынке мобильных телефонов. Анализ успеха компании «Нокия» показывает, что важную роль в этом сыграл внутренний механизм мотивации, основанный на конкурентоспособном вознаграждении. В «Нокиа» считают, что эффективная система вознаграждения требует не только наличия справедливой и разумной системы оценки результативности, соответствующей масштабам предприятия, но и обеспечения высокой конкурентоспособности по сравнению с другими компаниями отрасли.

Чтобы гарантировать конкурентоспособность своей системы вознаграждения в рамках отрасли, не приводя при этом к чрезмерно высоким операционным затратам, «Нокиа» ввела в свою систему вознаграждения важный параметр — коэффициент сопоставимости, формула расчета которого выглядит следующим образом: средний уровень вознаграждения сотрудников «Нокиа»; средний уровень заработной платы сотрудников аналогичного уровня в отрасли.

Например: если коэффициент сопоставимости превышает 1, это означает, что средний уровень заработной платы сотрудников Nokia превышает средний уровень заработной платы сотрудников аналогичного уровня в отрасли; если коэффициент сопоставимости меньше 1, это означает, что первый показатель ниже второго; если он равен 1, то оба показателя равны.

На основании данных ежегодных рыночных исследований Nokia проводит соответствующую корректировку уровня заработной платы сотрудников разных уровней внутри компании, стремясь удержать коэффициент сопоставимости для каждого уровня в диапазоне от 1 до 1,2. Система вознаграждения Nokia уделяет особое внимание высокому вознаграждению элитных сотрудников, и их коэффициент сравнения заработной платы заметно увеличивается по мере повышения уровня: у сотрудников 3–5-го уровней этот коэффициент составляет 1,05; у сотрудников 6-го уровня, находящегося на ступень выше, — 1,11; а у сотрудников 7-го уровня этот показатель повышается до 1,17. Иными словами, уровень вознаграждения сотрудников каждого уровня определяется их вкладом в деятельность компании: чем выше уровень сотрудника, тем более конкурентоспособным в отрасли является его вознаграждение. Таким образом, обеспечивая конкурентоспособность системы вознаграждений, способную удержать ключевых сотрудников компании, одновременно достигается справедливость и беспристрастность в

управлении вознаграждениями, что стимулирует сотрудников всех уровней прилагать все усилия для развития компании в стремлении получить вознаграждение более высокого уровня.

Полноценное использование системы мотивации позволяет значительно повысить активность сотрудников предприятия и обеспечить бесперебойное выполнение всех видов работ.

Теория справедливости даёт нам важные выводы:

1. На эффективность мотивации влияет не только абсолютная величина вознаграждения, но и его относительная величина.

2. При мотивации следует стремиться к справедливости, чтобы уравнение объективно выполнялось; даже при наличии погрешностей в субъективных суждениях это не приведет к возникновению серьезного чувства несправедливости.

3. В процессе мотивации следует уделять внимание формированию у мотивируемых сотрудников правильного представления о справедливости, помогая им осознать, что абсолютной справедливости не существует, и не следует слепо сравнивать себя с другими.

Управление вознаграждениями в организации играет чрезвычайно важную роль в процессе реализации её конкурентных преимуществ и достижения стратегических целей.

Разработка системы вознаграждений: внутренняя справедливость, внешняя конкурентоспособность.

Прозрачность системы вознаграждений способствует улучшению межличностных отношений в организации. «Закон ежа»: тех, кто далёк, сблизь; тех, кто близок, отдаляй

Два крайне уставших ежа, спасаясь от холода, прижались друг к другу, но из-за того, что у каждого из них на теле были иголки, они постоянно кололи друг друга, и ни один из них не мог уснуть. Тогда они отошли на некоторое расстояние, но холод был невыносимым, и они снова сблизились. После нескольких попыток два ежа наконец нашли подходящее расстояние, при котором они могли согреваться теплом друг друга, не поранившись при этом. Это и есть наглядный и широко известный «закон ежа». «Закон ежа» — это «эффект психологической дистанции» в межличностном общении.

В отношениях между людьми также важно соблюдать дистанцию: слишком близкое или слишком далёкое расстояние не способствует взаимопониманию. Руководителям и сотрудникам особенно важно соблюдать умеренную дистанцию, поскольку это имеет огромное значение для развития предприятия.

Каковы же критерии определения умеренной дистанции между руководителями и сотрудниками? Умеренная дистанция — это такая дистанция, которая соответствует объективной реальности предприятия и способствует коммуникации и сотрудничеству между различными уровнями организации. Настоящая умеренность — это соответствие объ-

ективным законам развития компании. Если игнорировать объективные реалии компании и слепо стремиться к «умеренности» или даже «оптимальному варианту», это приведет лишь к тому, что различные межличностные отношения внутри компании станут чисто формальными. В результате это будет препятствовать искреннему сотрудничеству между сотрудниками, и руководство не сможет достичь поставленных управленческих целей.

Стоун, бывший президент компании General Electric, с момента вступления в должность постоянно стремился сформировать внутри компании корпоративную культуру, основанную на «чувстве большой семьи», и как руководство, так и сотрудники должны были воплощать эту культуру в жизнь. От высшего руководства до руководителей всех уровней проводилась политика «открытых дверей»: сотрудники компании могли в любое время заходить в их кабинеты, чтобы донести свою точку зрения, а письма и обращения сотрудников рассматривались активно и надлежащим образом.

В компании General Electric установлено, что высшее руководство и все сотрудники ежегодно проводят как минимум одну оживленную «свободную дискуссию». General Electric похожа на дружную и целеустремленную большую семью: все обращаются друг к другу по имени, от верхушки до рядовых сотрудников, без различия в статусе, с взаимным уважением и доверием; отношения между людьми гармоничные и теплые.

Стоун также отстаивал принцип «межличностные отношения должны сохранять умеренную дистанцию»; он сам на практике следовал принципу «умеренной дистанции», подавая пример: с близкими он держал дистанцию, а с отдалёнными — сближался. Стоун осознавал, что в работе ему приходится часто общаться с высшим руководством компании, поэтому в свободное от работы время он намеренно увеличивал дистанцию: никогда не приглашал коллег из компании к себе домой и никогда не принимал их приглашений. Напротив, к рядовым рабочим, кассирам и продавцам он проявлял инициативу в установлении близости, приветствовал их с улыбкой и даже иногда наносил «домашние визиты».

В январе 1980 года у дверей изолятора одной из больниц Сан-Франциско в США пожилой мужчина, крепкий, с энергичной походкой и голосом, громким как колокол, упорно настаивал перед медсестрой на том, чтобы навестить женщину, госпитализированную с диагнозом «дизентерия». Однако медсестра строго следовала правилам и не шла на уступки.

Эта медсестра действительно «не узнала великого человека»: ей и в голову не могло прийти, что этот скромно одетый пожилой мужчина был президентом компании «Дженерал Электрик» — мировым бизнес-магнатом, господином Стоуном, которого авторитетный журнал в области электротехники — американский ежемесячник «Телеком» — назвал «лучшим менеджером мира». Медсестра также не мог-

ла знать, что женщина, которую навещал Стоун, была не членом его семьи, а женой Хасана, продавца из Калифорнии.

Хасан позже узнал об этом и был безмерно благодарен; он работал по 16 часов в день, чтобы отплатить Стоуну за его заботу, и показатели продаж в Калифорнии на время заняли лидирующие позиции в рейтинге всех регионов США. Именно такой стиль управления, основанный на умеренной дистанции, способствовал процветанию компании «Дженерал Электрик».

Применение стиля управления «как в большой семье» в компании General Electric значительно сократило психологическую дистанцию между руководством, подчинёнными и сотрудниками, укрепило взаимные отношения, а также значительно повысило сплочённость и центростремительность предприятия, что позволило компании обрести более сильное конкурентное преимущество.

Многие всемирно известные компании пропагандируют «управление на близком расстоянии» и успешно применяют этот подход в своей управленческой практике. «Управление в движении» компании McDonald's является одним из ярких примеров.

Основатель американской сети ресторанов быстрого питания «Макдоналдс» Рэй Крок, один из влиятельных американских предпринимателей, не любил целыми днями сидеть в офисе и большую часть времени посвящал «управлению в движении», то есть ходил по своим компаниям и подразделе-

лениям, смотрел, слушал и задавал вопросы. В течение некоторого времени компания сталкивалась с кризисом, связанным с серьезными убытками, и Крок обнаружил, что одной из основных причин этого был ярко выраженный бюрократизм менеджеров функциональных подразделений, которые привыкли, откинувшись на спинку удобного кресла, давать указания, а много драгоценного времени тратили на курение и пустую болтовню. Тогда Крок придумал «необычный ход»: он потребовал отпилить спинки всех кресел менеджеров, и те были вынуждены подчиниться. Сначала многие называли Крока сумасшедшим, но вскоре все поняли его «благие намерения» и начали выходить из кабинетов, внедряя «мобильный» стиль управления, своевременно выясняя ситуацию и решая проблемы на месте, что в итоге позволило компании выйти из убытка и обеспечить прибыль, а также мощно способствовало её выживанию и развитию.

В настоящее время этот стиль управления стал популярным во всем мире. Его основная особенность заключается в том, что руководители или менеджеры прислушиваются к мнению сотрудников, выясняют реальную ситуацию, тесно взаимодействуют с сотрудниками в рабочих вопросах, но сохраняют определенную дистанцию в личной жизни. Такой стиль управления уже продемонстрировал свои незаменимые преимущества.

Превосходный руководитель предприятия должен часто общаться с сотрудниками, занимающими должности на

несколько уровней ниже его собственной, чтобы прислушиваться к мнению сотрудников и понимать реальную ситуацию. Следует больше прислушиваться к «негативным» отзывам, а не только к «положительным». Необходимо не только заботиться о работе сотрудников и знать их по имени, но и проявлять заботу об их повседневных нуждах — о еде, жилье и транспорте. Таким образом, сотрудники чувствуют, что руководитель ценит их, и, естественно, работают с полной самоотдачей. Благодаря поддержке и усилиям сотрудников предприятие, естественно, будет процветать.

«Управление в движении» — это чрезвычайно эффективный метод управления, пронизанный глубокой человечностью. Его содержание обширно, смысл богат, он отличается гибкостью и творческим подходом, позволяя добиваться успеха благодаря адаптации к конкретным людям, местам и обстоятельствам. Практика показывает, что высокотехнологичные предприятия, где царит острая конкуренция и высокие риски, особенно нуждаются в таком «управлении с близкого расстояния». Это «лекарство» от хронического недуга бюрократизма в компании, а также «смазка», позволяющая сократить внутренние трения и наладить межличностные отношения.

Организационная структура предприятия представляет собой «пирамиду» с четко выраженными иерархическими отношениями. В повседневной управленческой деятельности объективно существует определенный «эффект дистан-

ции». Способность соблюдать оптимальную межличностную дистанцию и правильно выстраивать отношения между сотрудниками разных уровней напрямую влияет на эффективность управления, в том числе на степень его жесткости. Поэтому руководители предприятий должны уметь правильно регулировать дистанцию с подчиненными, сдерживать и контролировать собственное поведение, правильно выстраивать отношения с сотрудниками и обеспечивать максимальную эффективность управления.

Как применять «закон ежа»:

1. Если речь идет о результатах работы, у начальника есть право контролировать работу сотрудников. Но то, чем они занимаются вне работы, — это личное дело каждого сотрудника. В рамках предприятия они должны быть зрелыми деловыми партнерами и понимать, что ожидания компании в их отношении обусловлены разумными деловыми соображениями.

2. Предприятию необходимо, чтобы сотрудники несли большую ответственность за свои действия, чтобы стать активными партнерами компании. В то же время руководители должны брать на себя больше обязанностей в области управления эффективностью, а это означает, что им приходится уделять больше внимания отношениям с сотрудниками.

3. Между руководителями и сотрудниками следует поддерживать дистанцию, которая то сближается, то отдаляется. Если отношения слишком близкие, следует сделать их бо-

лее тесными: проявлять инициативу в заботе о сотрудниках, увеличивать количество контактов с ними, помогать решать их проблемы — это способствует поддержанию у сотрудников чувства принадлежности, ответственности и мотивации; если отношения слишком далекие, следует сделать их более близкими: следить за тем, чтобы сохранять с сотрудниками надлежащую дистанцию, не допускать чрезмерной близости, что позволит избежать потери авторитета и достоинства и не приведет к тому, что из-за личных отношений вы не сможете принять меры в отношении определенных нарушений дисциплины.

Сотрудничество на основе «ни слишком близких, ни слишком дальних» отношений наиболее благоприятно для работы.

Управление должно быть ориентировано на человека, но с соблюдением закона.

Смело делегируйте полномочия и вмешивайтесь только в работу, связанную с результатами. «Правило аквариума»: создание прозрачного пространства для управления

Что такое «закон аквариума»? Существует два объяснения. Но наиболее распространенное из них гласит: аквариум сделан из стекла и обладает высокой прозрачностью, поэтому независимо от угла зрения все, что происходит внутри, видно как на ладони. Это метафора, обозначающая модель демократического управления с чрезвычайно высокой степенью прозрачности. «Правило аквариума» было впервые

сформулировано г-ном Мицуо Китада, президентом японской компании Best Electric Co., Ltd. Г-н Китада подчеркивал, что основное внимание в деле повышения прозрачности следует уделять доходам руководителей всех уровней: он требовал, чтобы информация о доходах и расходах руководителей всех уровней предприятия достоверно раскрывалась перед сотрудниками, чтобы руководство принимало во внимание критику и предложения сотрудников и, исходя из их мнений, поощряло руководителей.

«Правило аквариума» наглядно демонстрирует необходимость создания прозрачного механизма управления для выживания и развития предприятия, а в настоящее время внедрение прозрачного управления в организациях стало важной составляющей инноваций в сфере управления предприятиями во всем мире.

В последние годы в Китае благодаря реорганизации компаний быстро развиваются акционерные предприятия. Однако, как показывают исследования, в этих новых компаниях весьма распространены явления единоличного владения акциями или доминирования одного акционера; семейная корпоративная культура занимает верхние эшелоны управления, что с одной стороны препятствует своевременному раскрытию информации о деятельности компании, а с другой — мешает обеспечению прозрачности управления, что стало главным препятствием на пути совершенствования механизмов корпоративного управления и повышения эф-

фективности управления предприятиями. В этом отношении предприятия многих стран уже рассматривают прозрачное управление как важную составляющую конкурентоспособности и ресурсно-экологической среды и активно принимают меры по повышению прозрачности управления. Согласно последнему исследованию независимой британской организации АССА, проведенному в странах и регионах Азии, предприятия Сингапура демонстрируют самый высокий уровень «прозрачности» управления в азиатском регионе, благодаря чему они обладают наибольшей привлекательностью для инвестиций и конкурентоспособностью на рынке.

Прозрачность корпоративного управления способствует укреплению конкурентных преимуществ предприятия на рынке — это стало неоспоримым фактом, и укрепление прозрачности управления в настоящее время уделяется всё большее внимание со стороны руководителей предприятий. Прозрачное управление не только приносит предприятиям высокую прибыль и эффективность, но и играет важную роль в формировании и создании имиджа предприятия, предотвращении «кулуарных» решений при принятии важных управленческих решений и ведении ключевых операций, а также предотвращении чрезмерной концентрации власти в управлении предприятием, приводящей к коррупции. Только в полной мере осознав это, научившись использовать информационные технологии для ускорения управ-

ленческих инноваций и создавая новые преимущества прозрачного управления, китайские предприятия смогут идти в ногу со временем, обеспечить постоянные инновации в управлении и быстро повысить свою конкурентоспособность.

Еще один вариант «закона аквариума с золотыми рыбками» был сформулирован Масадзи Сиба, пионером и пропагандистом глобального всеобщего управления качеством (TQM), японским экспертом по TQM. Согласно «закону аквариума с золотыми рыбками» Масадзи Сиба, аквариум символизирует бизнес-среду, в которой работает компания, а рыбы — целевых клиентов. Задача руководителя состоит в том, чтобы сначала прыгнуть в аквариум, по-настоящему погрузиться в среду, в которой находятся пользователи, вступить с ними в контакт, научиться плавать вместе с «золотыми рыбками», понять их окружение и на собственном опыте ощутить требования к продукту с точки зрения клиента, а также заново проанализировать ситуацию с клиентами, чтобы выявить их самые существенные потребности.

В настоящее время в деловых кругах широко применяется «метод открытого и честного управления», философская основа которого, как и у «закона золотого аквариума», заключается в «открытости и честности».

Старк является одним из пионеров внедрения «метода открытого управления» в отрасли; он получил «Премию за корпоративную добросовестность» за выдающиеся достиже-

ния в области этики и служит примером для всех. Когда Старк возглавил «Спрингфилд Реорганизационную Корпорацию» (SRC), компания только что отделилась от материнской компании «Интернэшнл Харвест», и ее финансовое положение можно было охарактеризовать как крайне шаткое.

Старк считал, что единственный способ обеспечить долгосрочную стабильность компании — это опираться на правду. Он решил, что каждый сотрудник должен быть в курсе общего финансового положения компании. Он лично учил сотрудников читать и понимать финансовые отчеты компании, а также регулярно публиковал бухгалтерские книги и различные финансовые данные, чтобы все сотрудники, от рядовых до руководства, знали о текущем состоянии дел и будущих целях компании.

Метод открытого и честного управления применяет «закон аквариума» в управлении, требуя от руководителей повышения прозрачности всех аспектов деятельности предприятия. Только при обеспечении прозрачности всех аспектов деятельности предприятия поведение руководителей будет находиться под контролем всех сотрудников, что позволит эффективно предотвратить злоупотребление привилегиями и властью со стороны руководства, укрепить механизм самоконтроля руководителей, а также усилить центростремительную силу и сплоченность предприятия.

Для создания прозрачного механизма управления, который сделает компанию более ответственной, руководство

должно внедрять следующие четыре принципа управления:

1. Активное и самостоятельное управление. Члены совета директоров компании должны быть независимыми. Необходимо оценивать их результаты, и они должны нести ответственность за результаты деятельности компании.

2. Оценка нефинансовой информации. Предприятия, открытые в плане информации, используют более широкий набор критериев оценки, включая опережающие и запаздывающие показатели, а также финансовые, операционные и социальные критерии.

3. Интеграция систем управления. Компании, открыто раскрывающие информацию, стремятся объединить системы стратегического планирования, планирования на уровне подразделений, годового бюджетирования, оценки результатов и вознаграждения. Устанавливая связи между разрозненными звеньями системы управления, можно декомпозировать показатели оценки высшего руководства на показатели результативности отделов и команд, что позволяет большему числу сотрудников осознать, какие показатели определяют успех или неудачу компании.

4. Расширение сферы отчетности. Разрабатывая стратегию корпоративных коммуникаций, основанную на принципе все большей открытости, руководство может завоевывать доверие акционеров, потенциальных сотрудников, деловых партнеров и клиентов, предоставляя им объективные данные и точную информацию. Вознаграждением за это станет

объединение усилий всех заинтересованных сторон в непрекращающийся поток, который будет постоянно генерировать новые идеи, стимулировать инновации и выводить развитие компании на новый уровень.

Руководители должны предотвращать чрезмерную концентрацию власти и создавать прозрачные механизмы управления.

Следует как можно раньше вводить системы контроля, чтобы снизить частоту возникновения кризисов.

Деятельность компании должна быть ориентирована на потребности клиентов, и нужно «плыть» вместе с ними.

Закон Мерфи: кризисы поджидают повсюду

Закон Мерфи берет свое начало в исследовании ВВС США 1949 года, посвященном «влиянию резкого торможения на пилотов». Добровольцы, участвовавшие в эксперименте, были привязаны к саням с ракетным двигателем, и исследователи наблюдали за их состоянием, когда мчащиеся на большой скорости сани внезапно останавливались. Устройством наблюдения служила броня, разработанная инженером-капитаном ВВС Эдвардом Мерфи, внутри которой были установлены электроды. Однажды, во время испытания, которое обычно считалось безошибочным, доспехи не зафиксировали никаких данных, что очень удивило технических специалистов. Позже Мерфи обнаружил, что все электроды внутри доспехов были установлены неверно, и тогда он спонтанно заметил: «Если для достижения какой-либо

цели существует два или более способа, и один из них приводит к катастрофической ошибке, то именно эта ошибка, как правило, и происходит». Это высказывание Мерфи впоследствии получило широкое распространение и было сформулировано как закон Мерфи: если что-то плохое может произойти, каким бы малым ни было это вероятность, оно обязательно произойдет и может привести к еще большим потерям.

В человеческом познании существует множество «слепых зон», которые руководители должны преодолевать при принятии решений, например: слепой оптимизм, чрезмерная самоуверенность; самоуверенность в том, что «всё под контролем»; склонность к сохранению статус-кво; инерция мышления; полагаться на сиюминутную интуицию; неверная оценка будущего; игнорирование ошибочного консенсуса и т. д. Закон Мерфи призван исправлять представления людей и напоминать им о том, что нельзя игнорировать «слепые зоны» в познании. В условиях жесткой рыночной конкуренции предприятие подобно кораблю, плывущему по морю в сильный ветер и волны. Чтобы обеспечить безопасность на этом пути, руководители предприятий должны обладать ясным видением различных проблем, выявлять их и своевременно принимать меры предосторожности, а не ждать, пока наступит худший момент, чтобы потом жаловаться: «Почему проблема возникла именно сейчас?». В этот момент цена решения проблемы будет высокой и зачастую может приве-

сти к катастрофическим последствиям.

В современном обществе скорость технических инноваций намного превосходит воображение людей. Появление новой технологии зачастую может предвещать наступление новой эры и то, что некоторые компании, лишённые дальновидности, скоро уйдут со сцены истории.

Давайте посмотрим, что цифровые технологии означают для компании «Полароид». В сознании американских потребителей «Полароид» занимает место, не уступающее «Кока-Коле» и «Форду»; для обычного учителя рисования многие классические произведения, созданные с помощью фотоаппаратов «Полароид», имеют огромную художественную ценность; в то же время ученые уважают «Полароид» за его вклад в научные исследования. В 1926 году Эдвин Герберт Лэнд, студент физического факультета Гарвардского университета, глубоко увлечённый явлением поляризации света, покинул университет и в 1932 году изобрёл поляризационный фильтр, который он назвал «полароид». К 1960-м годам темпы развития компании «Полароид» стали просто поразительными. В этот период «Полароид» открыл множество филиалов за рубежом и выпустил цветную пленку для фотоаппаратов «Полароид». Доходы компании подскочили с 204 млн долларов в 1965 году до 536 млн долларов в 1969 году. В 1971 году Лэнд создал ещё более инновационную камеру модели SX-70, которая позволяла фотографу собственными глазами наблюдать за процессом проявления цветных фото-

графий внутри камеры. Впоследствии в телевизионной рекламе новой камеры Polaroid серии «One-Step» появились голливудские актёры, и камеры Polaroid стали неотъемлемой частью американских семей в 1970-е годы. В 1978 году выручка Polaroid взлетела до 1,4 млрд долларов США.

Однако в начале 1990-х годов компания «Полароид» допустила стратегическую ошибку. Столкнувшись с постепенно развивающимися цифровыми технологиями, Polaroid так и не сумел правильно отреагировать. Когда принтеры с большим размахом стали появляться в домах, Polaroid остался равнодушным. В это время компания вложила огромные средства в проект по разработке технологии медицинской визуализации под названием «Аполлон». Однако проект «Аполлон», сопровождавшийся множеством проблем, оказался похожим на трясину, в которой увязли значительные человеческие и финансовые ресурсы Polaroid. К тому времени, когда «Полароид» отказался от иллюзий и вышел из проекта «Аполлон», рынок медицинской визуализации уже был захвачен зрелыми технологиями компании «Кодак», и «Полароид» в конце концов с тяжелым сердцем отказался от этого направления бизнеса. Между тем рынок мгновенной печати с каждым днем сокращался: появление фото-салонов с проявкой за час отняло у «Полароида» значительную часть потребителей, а появление цифровых фотоаппаратов еще больше усугубило тенденцию к упадку компании.

В первой половине 2001 года объем продаж Polaroid со-

ставил 664 млн долларов США, что на 25 % меньше, чем за аналогичный период предыдущего года, однако прибыль компании, составлявшая в прошлом году 25,2 млн долларов, превратилась в убыток в размере 200 млн долларов в первом полугодии 2001 года. 12 октября 2001 года компания Polaroid и её американские дочерние компании, из-за чрезмерной задолженности, подали заявление о защите от кредиторов в суд по делам о банкротстве в Уилмингтоне, штат Делавэр. Компания Polaroid, когда-то оставившая у людей прекрасные воспоминания благодаря новым технологиям, исчезла из жизни людей именно из-за этих же новых технологий.

Закон Мерфи позволяет нам увидеть неизбежную реальность — «кризис» присутствует повсюду. Так устроены вещи: никто не может этого избежать, каким бы великим или незначительным вы ни были — в работе и в жизни вам неизбежно придется сталкиваться с кризисными ситуациями, большими или маленькими. Поэтому предприятия должны создать собственную систему раннего предупреждения о кризисах, постоянно прогнозировать и отслеживать свою внешнюю среду, внимательно следить за конкретной ситуацией и тенденциями изменений, а также своевременно реагировать. Руководители всех уровней должны реально усилить конкретные меры управления, улучшить функции мониторинга и упреждающего контроля кризисов, чтобы в корне пресекать их возникновение и максимально снижать при-

сущий им ущерб.

7 принципов проверки для предотвращения кризисов:

1. Принцип «точки»

Подобно тому, как каждое предложение должно заканчиваться точкой, без которой предложение остается незавершенным, здесь подчеркивается: проверка любой работы является обязательным этапом; без проверки работа не считается завершенной.

2. Принцип независимости

Самопроверка крайне необходима, но она имеет свои недостатки; поэтому требуется параллельная, полностью объективная проверка, проводимая независимыми третьими лицами. Для любого продукта предприятие, чтобы гарантировать качество, должно создать полную систему контроля и проверки — это ценный опыт.

3. Принцип взаимосвязанности

Самопроверка, взаимная проверка и проверка со стороны должны быть хорошо организованы, чтобы в случае упущения при проверке была возможность исправить ситуацию. Другими словами, сама проверка также должна подвергаться проверке — в этом и заключается принцип цепочки.

4. Принцип мигания

Зрение человека подвержено явлению временной притупленности: при длительном взгляде на один цвет или предмет восприятие становится все более притупленным. Поэтому принцип мигания широко применяется в полицейских машинах, навигационных огнях и т. п. Частая смена цветов и обозначений позволяет работникам ощущать постоянное обновление, а также преодолевать снижение восприятия и выполняет предупреждающую функцию. Борьба с человеческими ошибками — это, в некотором смысле, борьба с человеческой инерцией и расслабленностью.

5. Принцип справедливости

Вся деятельность по управлению и ведению дел на предприятии должна следовать принципу справедливости, и это в особенности касается такой важной деятельности, как проверка. Можно сказать, что проверка — это оценка, а можно сказать, что это судейство, поэтому она должна быть справедливой, как суд. Проверка должна проводиться на основе положений, правил, инструкций и норм; любые действия, обусловленные личными интересами или личными отношениями, приведут к серьезным последствиям. Разумеется, научная и количественная оценка средств проверки будет способствовать институционализации принципа справедливости и позволит избежать вмешательства человеческого фактора. Этот принцип заслуживает особого внимания со стороны руководителей предприятий: если он будет нарушен, проведение проверок утратит всякий практический смысл.

6. Принцип кодирования

Одной из психологических особенностей человеческой памяти является процедурный характер. Например, стихи или запоминающие фразы помогают запоминать информацию. Поэтому, если на основе предыдущего опыта присвоить порядковые коды участкам, где часто возникают ошибки, и проводить проверку по порядку, это повысит эффективность и предотвратит пропуски.

7. Принцип заметности

Исследования многих психологов показывают, что 90 % информации человек воспринимает через зрение. Поэтому на участках, где часто возникают ошибки, лучше наносить заметные метки, чтобы привлечь к ним внимание. Проведение проверок в соответствии с этим принципом помогает предотвратить серьезные кризисы, вызванные человеческой небрежностью.

Все, что может пойти не так, обязательно пойдет не так.

Каждый раз ошибки происходят именно там, где их меньше всего ожидаешь.

Сколько бы времени ни было заложено в расчетах, выполнение плана всегда затягивается.

Независимо от того, на какую сумму вы оцениваете расходы, затраты на проект всегда превысят бюджет.

Прежде чем приступить к чему-либо, необходимо выполнить подготовительную работу.

Закон часов: стандарт должен быть единственным

Диана Полански позвонила директору больницы доктору Дэвису и потребовала немедленно принять новое кадровое решение. Голос Дианы звучал очень тревожно, и директор Дэвис попросил её немедленно прийти к нему. Диана вошла в кабинет директора Дэвиса и вручила ему заявление об увольнении.

«Доктор Дэвис, я больше не могу так работать», — начала она. «Я проработала старшей медсестрой в акушерском отделении четыре месяца, но больше не выдерживаю. У меня два начальника, у каждого свои требования, и оба требуют, чтобы их дела решались в первую очередь. Я изо всех сил старалась приспособиться к такой работе, но, похоже, это невозможно. Например, вчера в 7:45 утра, когда я пришла в кабинет, я обнаружила на столе записку, оставленную мне старшей медсестрой больницы «Данна Джексон». Она сообщила, что к 10 часам утра ей нужен отчет об использовании коек, чтобы она могла отчитаться перед советом директоров во второй половине дня. Я знала, что на составление такого отчёта уйдёт как минимум полтора часа. Через 30 минут вошла Джойс (непосредственный начальник Дианы, старшая медсестра) и спросила, почему две мои медсестры не на дежурстве. Я объяснила ей, что доктор Рейнольдс (заведующий хирургическим отделением) забрал их у меня, сказав, что в отделении неотложной хирургии не хватает персонала и им нужна временная помощь. Я сказала ей, что я тоже возражала, но Рейнольдс настаивал, что по-другому поступить нельзя. Угадай, что ответила Джойс?»

«Она приказала мне немедленно вернуть этих медсестёр в родильное отделение. Ещё она сказала, что через час вернётся, чтобы проверить, выполнила ли я её указание! Говорю тебе, подобные ситуации происходят по несколько раз в день. Разве больница может работать только так?»

Только один час позволяет узнать время; наличие двух или более часов не даёт человеку более точного представления о времени, а, напротив, лишает того, кто смотрит на них, уверенности в точности времени. Это и есть знаменитый «закон часов». Все, что тебе нужно сделать, — это выбрать одни, которым можно доверять, постараться их отрегулировать и использовать их в качестве своего стандарта, следуя их указаниям.

Если бы каждый «выбирал то, что любит, и любил то, что выбрал», он мог бы быть спокоен и в случае успеха, и в случае неудачи. Однако многих людей мучает то, что они, запутавшись между «двумя часами», теряют ориентацию, изнуряются душевно и не знают, какому из них верить. Есть и те, кто под давлением окружающей среды и других людей против своей воли выбирает путь, который им не нравится, и из-за этого всю жизнь пребывает в унынии, не испытывая радости от успеха даже при достижении впечатляющих результатов.

То же самое касается предприятий и других организаций: когда два или более руководителя одновременно отдают распоряжения, это не только не повышает эффективность работы организации, но и приводит к управленческому хаосу, в результате чего сотрудники не знают, как им работать, что, в свою очередь, снижает производительность труда.

«Теорема о часах» даёт нам очень наглядное понимание в сфере управления предприятием: в любом деле нельзя ста-

вить одновременно две разные цели, иначе люди не будут знать, к чему стремиться; человек не может одновременно выбирать две разные системы ценностей, иначе его поведение погрузится в хаос. Тем более предприятие не может одновременно применять два разных метода управления, иначе это помешает его развитию.

Суть корпоративной культуры — это общее видение. Мастер управления Питер Сендж ввёл понятие «общего видения». По мнению Питера Сенджа, общее видение — это общая цель, исходящая из глубины души каждого члена организации, — это сила, таящаяся в сердцах людей и вызывающая глубокое вдохновение. Это общее видение может служить движущей силой предприятия, его душой, а также высшим стандартом, по которому оценивается поведение сотрудников.

10 января 2000 года компания America Online объявила о приобретении Time Warner за 181 млрд долларов США, что стало крупнейшей сделкой по слиянию в истории США и всего мира. По общему мнению, это обозначило направление будущего развития медиаиндустрии: объединение операторов каналов и поставщиков контента означает возможность слияния традиционных и современных отраслей. Бывший председатель совета директоров AOL Стив Кейс точно подметил суть: «Это поистине исторический момент, мы коренным образом изменим то, как люди получают информацию, общаются друг с другом, покупают товары и развлека-

ются». Однако, казалось бы, радужные перспективы сменились извилистым путем слияния.

Во-первых, поскольку данное слияние предполагало беспрецедентную интеграцию старой и новой отраслей, процедура одобрения со стороны Европейского союза и Федеральной торговой комиссии США длилась целый год. Долгое ожидание подорвало воодушевление инвесторов и общественности, а интеграция после слияния оказалась ещё более сложной, доведя корпоративную политику в американском стиле до крайности. Компания Time Warner, являвшаяся традиционным поставщиком контента, несмотря на наличие отлаженной модели ведения бизнеса, с трудом могла добиться значительного роста в короткие сроки. По сравнению с AOL, которая в то время пользовалась огромным спросом на мировых рынках капитала, между ними сложилась разница в статусе, напоминающая противостояние «старой аристократии и новых американских магнатов». Кроме того, многие сомневались, удастся ли успешно интегрировать Time Warner, придерживающуюся принципов децентрализованного управления, и AOL, выступающую за централизованное управление. Однако вскоре после этого, после полного краха интернет-пузыря, бизнес America Online начал стремительно сокращаться.

Резкие колебания финансовых показателей AOL сразу же привели к появлению трещин в и без того неустойчивой внутренней структуре компании. Сотрудники Time Warner

считали, что Интернет — это не новый мир, а всего лишь новый рынок, который при правильном развитии может увеличить доходы существующего медиа-бизнеса; однако теперь AOL тянет вниз финансовые показатели всей компании, при этом по-прежнему занимая в ней доминирующее положение — даже в названии компании AOL стоит первым, что вызывает у старых сотрудников Warner некоторое недовольство. Своя точка зрения была и у сотрудников America Online: они по-прежнему считали, что продукты, создаваемые подразделениями Time Warner — кабельным телевидением, кинокомпанией, музыкальным подразделением и т. д., — являются лишь традиционным «кормом» для передовой и стремительно развивающейся сети. Столкновение этих двух мировоззрений проявилось в форме противостояния. Сотрудники «Тайм Уорнер» не могли смириться с раскованным стилем работы коллег из «Американ Онлайн» в сфере ИТ, а «Американ Онлайн» презирала консерватизм и ригидность сотрудников «Тайм Уорнер». То есть после одного смелого «эксперимента» обе стороны обнаружили, что это не смешение двух разных цветов воды, а смешение масла и воды. Иными словами, их было невозможно смешать.

Слияние «AOL» и «Time Warner» стало типичным примером провала «закона часов». «AOL» — молодая интернет-компания, корпоративная культура которой подчеркивала гибкость операций и быстроту принятия решений, требуя, чтобы всё было подчинено цели быстрого захвата рын-

ка. В то же время «Time Warner» в ходе своего долгосрочного развития сформировала корпоративную культуру, в которой особое внимание уделялось принципам честности и духу инноваций. После слияния двух компаний высшее руководство не смогло должным образом разрешить конфликт двух систем ценностей, в результате чего сотрудники совершенно не понимали, в каком направлении будет развиваться компания в будущем. В конечном итоге «брак века» между «Time Warner» и «AOL» закончился провалом. Это также наглядно демонстрирует, что для определения времени достаточно одного точно идущего часового механизма.

Цель формирования общего видения — объединить людей, воодушевить их и направлять их усилия, чтобы тем самым повысить конкурентоспособность и потенциал развития компании. Для достижения этой цели руководители компании должны овладеть навыками формирования общего видения.

1. Взаимное доверие. Доверие — это основа успешной работы. Только когда члены корпоративной команды доверяют друг другу и поддерживают друг друга, все могут объединить усилия и стремиться к достижению общего видения.

2. Поощрение личных видений. При формировании общего видения компания должна поощрять личные видения, относиться ко всем на равных и уважать друг друга.

3. Создание атмосферы свободы, открытости и взаимопомощи, а также обеспечение искреннего двустороннего обще-

ния.

4. Слушать друг друга, учиться друг у друга; больше поощрять, меньше критиковать.

Компании достаточно сформировать одну корпоративную культуру, так называемое «общее видение» — придерживаться одной общей цели; лучше меньше, но качественнее.

Для оценки сотрудников достаточно одного критерия, поэтому необходимо максимально точно настроить этот критерий.

Закон выживания сильнейшего: естественный отбор, выживает сильнейший

Создайте очень сложный лабиринт, в конце которого лежит очень большой кусок сыра, и поместите белую мышку у входа в лабиринт. Сначала мышка, благодаря своему особому обонянию и интуиции, быстро находит в лабиринте оптимальный маршрут. Позже учёные установили препятствия на этом маршруте. Мышки бегали туда-сюда по запомненному пути, а когда убеждались, что по нему сыр найти невозможно, начинали исследовать другие пути, пока в конце концов не находили сыр.

Если поместить несколько пчел на дно открытой бутылки и направить дно к источнику света, эти пчелы будут отчаянно лететь к освещенному дну бутылки; они никогда не изменят направление и не попробуют лететь в другую сторону.

Закон выживания наиболее приспособленных — это зна-

менитое утверждение биолога Дарвина. Дарвин считал, что в борьбе за выживание особи с мутациями, благоприятными для выживания, сохраняются, а особи с мутациями, неблагоприятными для выживания, отсеиваются. Иными словами, все выжившие организмы приспособлены к окружающей среде, а отсеянные — неприспособлены к ней; это и есть естественный отбор, или выживание наиболее приспособленных. Приспособленность является результатом естественного отбора. В процессе естественного отбора выживают только приспособленные, но приспособленность к выживанию имеет лишь относительное значение: как только условия жизни изменяются, прежняя приспособленность может превратиться в неприспособленность.

Что показывают два приведенных выше эксперимента с животными, относящихся к сфере психологии? Кто-то наверняка скажет, что белые мыши гораздо умнее пчел. Это верно, но дело не только в этом. Эти два эксперимента не предназначены для того, чтобы проверить, умнее ли белые мыши пчел, а для того, чтобы проиллюстрировать хорошо известную нам всем истину: «Борьба за существование и естественный отбор — выживает сильнейший». Способность человека к адаптации намного превосходит способности пчел и белых мышей; люди ни в коем случае не будут, как пчелы, вечно не в силах вылететь из той бутылки с отверстием, но в стремительно меняющейся среде человеческое сознание, стремления, душевное состояние и отноше-

ния с окружающими не всегда могут идти в ногу с темпами изменений в этом мире. Человек должен научиться адаптироваться: адаптироваться к окружающей среде, к давлению, с которым сталкивается, к конкуренции, к сплетням окружающих, к критике руководства. В противном случае любой человек не только не добьётся успеха, но и будет вытеснён из среды.

Так обстоит дело в мире живой природы, и так же обстоит дело в мире бизнеса. В этой бесконечной борьбе, чтобы выжить, предприятие должно научиться приспособливаться к окружающей среде и найти свой собственный путь выживания.

Хороший опыт, безусловно, ценен, но он должен подходить именно вам. Только рационально проанализировав рыночную ситуацию, можно точно определить рыночный спрос, сделать передовой опыт своим и таким образом найти свой путь к выживанию. Если же слепо копировать, воспринимать чужой опыт как учебник и использовать его для управления собственным предприятием, то результат будет очевиден.

Из эволюционной теории Дарвина мы можем извлечь следующий урок: компания должна понимать неотъемлемые законы рынка, осознавать, что только пройдя через жесткую конкуренцию, можно в конечном итоге выжить, и понимать силу инноваций и дифференциации. Только так компания сможет стать лучше и умнее, победить конкурентов и создать

больше ценности для клиентов.

Главный эксперт по переговорам о вступлении Китая в ВТО Лун Юнту использовал выражение «выживает сильнейший», чтобы подчеркнуть важность и срочность адаптации предприятий к новой ситуации после вступления в ВТО. Китай официально вступил в ВТО в 2001 году. К 2006 году мы завершим открытие сектора торговли услугами. Масштабное открытие всего Китая для мирового рынка приведет к более глубоким изменениям в структуре внутреннего бизнеса. Эти изменения не зависят от чьего-либо желания или нежелания — они неизбежны, поскольку отсутствие изменений означает вытеснение с рынка. Например, средняя стоимость китайской системы логистики на два процентных пункта выше, чем на мировом рынке, а разница составляет более 100 миллиардов юаней. Устаревшие, отсталые и мелкомасштабные модели логистики с появлением на рынке сторонних логистических операторов едва ли смогут выжить. Поэтому, стоя перед испытанием ВТО, у нас нет иного выхода, кроме как быстро измениться.

Для предприятий разного масштаба принцип «выживает сильнейший» требует применения разных подходов.

1. Монопольные предприятия: управление «сверху вниз».

Для успеха в ведении бизнеса такого рода предприятиям необходимо строгое управление «сверху вниз». Только при наличии такой структуры руководство может гарантировать своевременную доставку продукции клиентам, обеспечить

достаточный уровень инноваций и адекватную финансовую поддержку, а также без особых затруднений победить или поглотить конкурентов.

2. Развивающиеся предприятия: максимальное повышение эффективности.

Такие предприятия должны стремиться к максимальному повышению эффективности — это один из путей увеличения прибыли. Они также часто прилагают все усилия, чтобы получить преимущество над конкурентами, что позволяет им увеличить объемы продаж (а при возможности — и повысить цены). Отдел маркетинга ищет новые способы сделать свою продукцию более популярной.

3. Конкурентные компании: уделяют внимание потребностям клиентов.

Предприятие должно учитывать каждое требование клиентов, чтобы привлечь и удержать их в условиях жесткой конкуренции. Обычно это сопровождается столь же бескомпромиссным снижением затрат в цепочке поставок. Одновременно с этим необходимо отказаться от традиционного иерархического мышления; максимально приблизить принятие решений к клиентам; обеспечить максимально быстрое прохождение продукции по цепочке поставок; создать высокопрофессиональную и гибкую командную организацию.

4. Новые компании: создание атмосферы инноваций.

Компании этого типа в первую очередь должны четко

определить сферу своей деятельности, включая то, какие продукты и услуги они предоставляют, кто будет их обслуживать и какое влияние новые продукты или услуги должны оказать на окружающую среду; накопить необходимые ресурсы, такие как капитал, недвижимость, персонал и технологии, для создания продуктов и услуг, способных выжить на передовых рынках; создавать высококачественные продукты или услуги, пользующиеся высоким спросом; а также развивать рыночные каналы, позволяющие наиболее удобно и эффективно распространять продукты или услуги компании.

Правильно позиционировать свою компанию, чтобы добиться успеха на рынке.

Рационально и трезво анализировать рынок, научиться выживать и развиваться на нём.

Вся компания должна обладать структурой, культурой и комплексом внутренних систем, соответствующих рыночной среде.

Принцип игры с нулевой суммой: изменение правил игры, в которой есть победители и проигравшие

Игра с нулевой суммой берет свое начало в теории игр. Независимо от того, сколько человек участвует в игре, всегда есть проигравшие и победители, а то, что выигрывают победители, теряют проигравшие. Поэтому, независимо от размера выигрыша или проигрыша, положительные и отрицательные результаты взаимно компенсируются, и в итоге

общая сумма игры равна нулю — это и есть «игра с нулевой суммой». Если мы внимательно понаблюдаем и поразмыслим, то обнаружим, что как в соревновательных играх, так и в борьбе за выживание стратегия играет решающую роль. Особенно в тех случаях, когда силы соперников практически равны, стратегия становится ключевым фактором, определяющим исход соревнования. На самом деле многие виды человеческой деятельности обладают схожими чертами: например, принятие управленческих решений и рыночная конкуренция в экономике, а также предвыборная борьба, переговоры и войны в политике и военном деле имеют много общего с соревновательными играми. Иными словами, в каждом состязании есть победители и проигравшие, есть различия в превосходстве и уступах.

Игры с нулевой суммой привлекают внимание потому, что в общественной жизни повсюду можно найти явления, схожие с ними. За славой победителя часто скрываются горечь и огорчение проигравшего. Однако с начала XX века концепция «игры с нулевой суммой» постепенно заменяется концепцией «игры с ненулевой суммой», то есть «игры с отрицательной суммой» или «игры с положительной суммой». «Игра с отрицательной суммой» означает, что одна сторона, хотя и выигрывает, но платит за это высокую цену, и выгода не компенсирует потери, так что, по сути, победителей нет.

Если выигрыш победителя превышает потери проигравшего или если проигравших нет, а результат является «взаи-

мовыгодным» или «многосторонне выгодным», то такая игра называется «игрой с положительной суммой». Люди постепенно приходят к пониманию того, что «эгоизм», не наносящий ущерба другим, — это самый благоприятный исход. Практика доказывает, что благодаря эффективному сотрудничеству возможно достичь исхода, устраивающего всех. Однако переход от «игры с нулевой суммой» к «взаимовыигрышу» или «многостороннему выигрышу» требует от всех сторон духа искреннего сотрудничества и мужества: в процессе сотрудничества нельзя проявлять хитрость, не следует постоянно пытаться извлечь выгоду за счет других, необходимо соблюдать правила игры, иначе ситуация «взаимовыигрыша» невозможна, и в конечном итоге в убытке окажутся сами участники сотрудничества.

НБА — это профессиональная спортивная лига, которая в полной мере осознает недостатки «принципа игры с нулевой суммой» и стремится перейти от «игры с нулевой суммой» к «взаимной выгоде».

Соревнования НБА считаются наиболее развитой и профессиональной баскетбольной лигой в современном мире; справедливость, беспристрастность и открытость являются её неизменными принципами, а многие её правила и положения — сознательно или неосознанно — разрушают «принцип игры с нулевой суммой».

Например, система драфта НБА. Чтобы разница в силе команд НБА не была слишком большой, а матчи станови-

лись более зрелищными и напряжёнными, НБА ежегодно в конце июня, после финала чемпионата, проводит «драфт». В драфте, как правило, участвуют студенты университетов со всей Америки, которые являются лучшими игроками Национальной студенческой баскетбольной ассоциации (НКАА). Конечно, в последние годы наблюдается тенденция к увеличению числа учащихся средних школ и иностранных игроков. НБА оценивает их по комплексной силе и составляет рейтинг, после чего команды, в соответствии с рейтингом по проценту побед в регулярном сезоне данного года, выбирают игроков в порядке от слабейших к сильнейшим. В целях обеспечения справедливости НБА впоследствии ввела практику: перед драфтом раздаются 1000 пинг-понговых шариков с указанными на них порядковыми номерами выбора. Команда с худшим результатом в регулярном сезоне может выбрать 250 номеров, и вероятность того, что она получит право первого выбора, составляет 25 %. Далее все по аналогии.

Система драфта НБА служит рычагом, уравнивающим силу команд: слабые команды ежегодно получают возможность пополнить свои ряды новыми талантами, в то время как у сильных команд вероятность заполучить хорошего игрока относительно невелика. Это позволяет избежать слишком большого разрыва в силе между командами НБА, гарантирует высокий уровень и качество соревнований, а значит, и жизнеспособность лиги. Эта система по сути яв-

ляется управленческим инструментом НБА, конечной целью которого является получение максимальной выгоды для лиги. Она не только требует получения прибыли лигой, но и стремится к тому, чтобы все команды (независимо от их силы) получали прибыль, просто в разном объеме. Это ситуация «многосторонней выгоды», и такая «многосторонняя выгода» является продолжением и развитием концепции «взаимной выгоды», а также её максимальным воплощением.

Обмен игроками между командами НБА также свидетельствует о стремлении этих команд к «взаимной выгоде» или «многосторонней выгоде».

В любой отрасли бывают взлеты и падения — это объективный закон. Когда бизнес других переживает спад, не следует, пользуясь моментом, «обрезать» клиентов и загонять их в тупик, а нужно оставлять им пространство для маневра.

В 1971 году в мировой судоходной отрасли наступил циклический спад, и японская верфь, сотрудничавшая с Бао Юйганом, начала испытывать финансовые затруднения, но Бао Юйган предпочёл пойти на убытки и всё же заказал суда: он заказал у своего давнего партнёра шесть судов общей вместимостью 1,5 миллиона тонн, чем вызвал огромную благодарность у японских предпринимателей. Вскоре ситуация на рынке морских перевозок улучшилась, и судовладельцы начали яростно бороться за право заказать суда на этой японской верфи; верфь не справлялась с объемом заказов и бы-

ла вынуждена отказывать клиентам. Однако как только Пао Юйган делал заказ, верфь без лишних слов немедленно приступала к работе. Японские судовладельцы называли Пао Юйгана «самым ценным клиентом».

При таких гармоничных деловых отношениях как можно не разбогатеть?

Чтобы добиться взаимовыгодного сотрудничества, предприятие должно следовать следующим двум принципам:

1. Долгосрочное накопление. Управление предприятием — это бесконечный долгосрочный процесс; огромную прибыль невозможно получить за один день, месяц или год — она достигается благодаря непрерывному долгосрочному накоплению. Краткосрочный «набор веса» — это, безусловно, ненормальное, патологическое «ложное ожирение». Для руководителя важно не получать огромную прибыль от одной-двух сделок, а стремиться к тому, чтобы «каждая сделка приносила прибыль».

2. Не гордиться победой и не унывать при поражении. В условиях жесткой рыночной конкуренции у предприятия бывают как победы, так и поражения. Раз уж предприятие вступило в рыночную конкуренцию, его руководители должны обладать мужеством принять поражение и амбициями добиться успеха. Самодовольство при малейшем успехе и уныние при малейшей неудаче — это главный грех предпринимателя.

Поиск сотрудничества с другими — лучшая стратегия,

позволяющая выйти за рамки «игры с нулевой суммой» и достичь взаимовыгодного результата.

Внутри компании следует стремиться к совместному процветанию с сотрудниками и делиться с ними прибылью предприятия.

В рамках сотрудничества обе стороны должны сохранять искренность.

«Эффект гольца»: организация нуждается в преобразованиях

Из-за своей слабости отдельные особи голавля часто живут стаями, а их естественным лидером становится самый сильный. Один ученый провел эксперимент: он перерезал нерв, контролирующий поведение, у голавля-лидера в задней части головы. После этого рыба потеряла самоконтроль, ее движения стали хаотичными, но остальные голавли по-прежнему слепо следовали за ней.

Именно это и называется «эффектом гольца», о котором часто говорят в современном управлении предприятиями. Эффект гольца показывает, что группы внутри организации обладают особенностями фиксированного мышления и поведенческой инерции.

В некотором смысле наличие «эффекта карпа» в группе не всегда является плохой вещью; напротив, оно способствует стабильности организации и предсказуемости поведения. Однако именно «эффект карпа», признанный в теории управления как явление, оказывающее негативное вли-

ание, приводит к сопротивлению изменениям из-за фиксированного мышления и инерции поведения. В компании сопротивление изменениям равносильно отказу от инноваций и препятствию прогрессу, а склонность группы следовать за большинством, несомненно, является типичным проявлением консерватизма. Группы, слепые и растерянные, как «мальки», никогда не признают, что они и есть «мальки»; они больше доверяют опыту и собственному осознанию. Такое упрямое отношение и поведение часто встречаются в организациях, но обычно не привлекают внимания, в результате чего становятся самыми упорными врагами преобразований.

Установки мышления и поведенческая инерция групп внутри организации проистекают из внутренней привычной защиты. Являясь глубоко укоренившейся чертой человеческой натуры, привычная защита подобна невидимой броне, которую мы носим на себе: она не только защищает нас от внешних угроз и влияний, но и заслоняет наш кругозор и истинные мысли.

Сопротивление изменениям в организации, как правило, проходит путь от индивидуального к групповому. Разница между привычными защитными механизмами и «эффектом карпа» заключается в различных формах проявления сопротивления изменениям. Первые представляют собой скрытое нежелание сотрудничать, вторые — открытое следование старым традициям. В современном быстро развивающемся

обществе единственное, что остается неизменным, — это изменения, а изменения неизбежно приводят к появлению новых проблем. Особенно в условиях стремительного развития науки и технологий и все более жесткой конкуренции предприятия могут выжить на рынке только при условии сохранения высокой гибкости, инновационности и динамичности. В этом смысле главная проблема предприятия заключается не в изменениях внешней среды, а в том, способно ли само предприятие предпринять соответствующие меры по преобразованию в соответствии с этими изменениями.

Согласно статистическим данным, средняя продолжительность жизни малых и средних предприятий в нашей стране составляет всего 3,5 года, а холдинговых компаний — 7–8 лет; в мире треть компаний, входивших 30 лет назад в список «500 крупнейших компаний мира», сегодня выбыла из него. Почему одни предприятия способны сохранять стабильность и процветание, а другим приходится с трудом пробиваться вперед?

В настоящее время многие предприятия испытывают заблуждения и недоумения в отношении управленческих преобразований. Большинство компаний считает, что управленческие преобразования необходимы только тогда, когда у предприятия возникают проблемы, а ещё большее число людей воспринимает их как панацею для выхода из убыточности. На самом деле конечная цель управленческих реформ не ограничивается краткосрочными мерами, такими как вы-

вод компании из убыточности; гораздо важнее то, что благодаря этим реформам компания сможет быстро реагировать на постоянно меняющуюся внешнюю среду, чтобы сохранить свои преимущества в условиях жесткой конкуренции. Поэтому каждой компании, независимо от того, насколько высоки её показатели или насколько выдающимися являются её достижения в отрасли, необходимо постоянно проводить реформы.

Однако в условиях рыночной конкуренции и стремительного развития технологий некоторые компании, особенно те, что имеют долгую историю, на этапе роста зачастую уделяют приоритетное внимание финансовым показателям, пренебрегая управлением, и, стремясь удовлетворить клиентов, забывают об управлении, что приводит к следующим организационным проблемам: применение неэффективных управленческих стратегий, не позволяющих достичь целей организации; несоответствие организационных норм поведению сотрудников; неадекватная организационная структура и нечеткое распределение полномочий и обязанностей; плохая координация между подразделениями; отсутствие командной работы и т. д. В результате компании вынуждены проводить реформы, однако успешных примеров мало, а неудач — большинство. Исследования показывают, что из 166 европейских и американских компаний, осуществивших реформы, только треть добилась успеха. Таким образом, организационные преобразования для делового сооб-

щества являются необходимыми, сложными, но возможными. Для обеспечения успеха организационных преобразований в компании недостаточно просто не становиться «рыбкой в стае»; руководители должны также научиться снижать уровень привычной защитной реакции, и менеджеры по персоналу, безусловно, будут играть важную роль в этом процессе.

Деятельность любой компании осуществляется конкретными людьми, поэтому основным требованием к управлению человеческими ресурсами является приведение этой деятельности в соответствие с потребностями компании и её стратегией. Все мероприятия в сфере управления человеческими ресурсами в компании должны составлять единую систему и согласовываться со стратегией компании.

В процессе организационных преобразований людям необходимы информация, правила поведения и новые межличностные отношения. Как же руководители отдела кадров могут стать эффективными движущими силами преобразований? Во-первых, в обязанности менеджера по управлению человеческими ресурсами входит формирование видения будущего предприятия, а также объяснение сотрудникам причин необходимости преобразований и их экономической эффективности. Кроме того, необходимо активно участвовать в процессе и убеждать сотрудников, чтобы они могли понять и проанализировать весь план управления преобразованиями и его реализацию.

Сфера организационных преобразований вышла за рамки простого обучения и программ развития и стала частью управленческой концепции преобразования организационной культуры. В процессе непрерывных преобразований необходимо начинать с изменения на личностном уровне, изменяя ценностные ориентиры сотрудников и формируя у них позитивное отношение к преобразованиям. Поэтому создание атмосферы и культуры, поддерживающих организацию и преобразования, становится первоочередной задачей инициаторов преобразований. Кроме того, организационные преобразования не только направлены на трансформацию структурных и культурных аспектов, являющихся ключевыми факторами успеха организации, но и предоставляют сотрудникам возможности для улучшения отношения к работе, обучения и профессионального роста. При формировании гибкой и адекватной системы управления преобразованиями следует сосредоточиться на мероприятиях по совершенствованию управления, ориентированных на развитие ключевых компетенций, в первую очередь на переобучение лидерским и управленческим навыкам, а конечной целью является создание «организации, обучающейся», в которой сотрудники обладают достаточной гибкостью и способностью адаптироваться.

Преобразования требуют мужества, но ещё больше — навыков. Группа, смело идущая на преобразования, не лишена защитных механизмов, но умеет с ними справляться. При-

вычные защитные механизмы подобны волшебной бутылке: в прошлом мы хранили в ней энергию и проницательность, а теперь, высвободив их, можем достичь консенсуса и продвигать преобразования.

Руководители должны научиться снижать уровень привычных защитных реакций.

Сопротивление изменениям равносильно отказу от инноваций и препятствию прогрессу.

Глава 2 - 12 методов, необходимых для управления

Закон Грейшена: создание эффективной системы вознаграждения

Более 400 лет назад британский экономист Грейшин обнаружил интересное явление: когда в обращении одновременно находятся две валюты, имеющие разную реальную стоимость, но одинаковую номинальную, валюта с более высокой реальной стоимостью, то есть «хорошая монета», неизбежно выходит из обращения — её собирают в коллекции, переплавляют или вывозят за границу; в то время как валюта с более низкой реальной стоимостью, то есть «плохая монета», наводняет рынок. Это явление получило название «закон Грейшина», также известное как «закон вытеснения хорошей монеты плохой».

Во всех компаниях в сфере управления заработной платой или кадрового менеджмента могут возникать ситуации, аналогичные тем, что наблюдал Грейшин, и примеры этого в реальной жизни встречаются довольно часто. Поскольку

компании в управлении заработной платой не в полной мере реализуют принцип «высокое качество — высокая цена», абсолютное количество высококвалифицированных сотрудников, и особенно их относительное количество, снижается — с одной стороны, это проявляется в том, что высококвалифицированные сотрудники, недовольные своей заработной платой, уходят на более высокооплачиваемую работу; с другой — в том, что высококвалифицированные специалисты за пределами компании пассивно реагируют на попытки компании привлечь их, что, как правило, приводит к росту абсолютного и, в особенности, относительного числа низкоквалифицированных сотрудников — особенно в тех случаях, когда рабочие места, оставшиеся после ухода определенного числа высококвалифицированных сотрудников, приходится заполнять большим количеством низкоквалифицированных работников. И это лишь ситуация, возникающая на начальном этапе действия «закона Грейхина» в управлении вознаграждениями.

Конечно, нельзя всю утечку высококвалифицированных сотрудников списывать на «закон Грейхина». Иногда уход высококвалифицированных сотрудников связан с тем, что их не используют по специальности; иногда — с труднопреодолимыми различиями между личными ценностями и доминирующей корпоративной культурой и т. д. Однако значительная часть утечки высококвалифицированных сотрудников действительно обусловлена действием «закона Грей-

хина» в сфере управления вознаграждениями или кадрового менеджмента.

Что касается вознаграждения, то, с одной стороны, сами человеческие ресурсы чрезвычайно разнообразны; с другой — системы вознаграждения еще более многообразны. Поэтому «закон Грехема» в сфере управления вознаграждением сотрудников проявляется в компании множеством конкретных способов:

1. В рамках одной и той же компании из-за инерции старых кадровых и зарплатных систем вознаграждение некоторых низкоквалифицированных сотрудников превышает вознаграждение высококвалифицированных, что приводит к «вытеснению» высококвалифицированных сотрудников низкоквалифицированными.

2. В одной и той же компании из-за инерции старых систем управления персоналом и вознаграждениями вознаграждение некоторых сотрудников с низким уровнем квалификации в целом сопоставимо с вознаграждением сотрудников с высоким уровнем квалификации, что приводит к «вытеснению» сотрудников с высоким уровнем квалификации сотрудниками с низким уровнем квалификации. Такую ситуацию можно рассматривать как частный случай вышеупомянутой первой ситуации.

3. В одном и том же предприятии из-за инерции старых кадровых и системы оплаты труда и т. п., хотя уровень оплаты труда высококвалифицированных сотрудников

превышает уровень оплаты труда низкоквалифицированных сотрудников, он несоразмерен их относительной ценности для предприятия. На данном этапе это является типичным случаем «вытеснения» высококвалифицированных сотрудников низкоквалифицированными.

Столкнувшись с жесткой рыночной конкуренцией, компания «Шаньдун Дун'а Ацзяо» (далее — «Дун'а Ацзяо») рассматривает человеческие ресурсы как «главный ресурс» предприятия и реализует стратегию «укрепления предприятия за счет талантов». Ориентируясь на человека, компания реформирует внутреннюю систему распределения заработной платы, совершенствует механизмы мотивации талантов и создает систему распределения заработной платы, соответствующую стратегии развития предприятия, обладающую высокой внешней конкурентоспособностью и обеспечивающую достаточную внутреннюю мотивацию. Таким образом, человеческие ресурсы становятся стратегической силой, позволяющей предприятию участвовать в рыночной конкуренции и обеспечивать его развитие, человеческий капитал постоянно растет, уровень квалификации кадров непрерывно повышается, а комплексная конкурентоспособность предприятия неуклонно укрепляется.

(1) Установление стратегии вознаграждения, соответствующей развитию предприятия. С целью создания механизма распределения доходов, соответствующего текущему положению компании и способного стимулировать её устойчи-

вое развитие, а также отражающего принципы увязки вознаграждения с должностью, квалификацией и трудом, была сформирована система распределения вознаграждения, сочетающая обязанности, права и ответственность и тесно увязанная с производительностью труда. Это позволило достичь органичного единства личных интересов и долгосрочного развития предприятия, максимально мобилизовать инициативу сотрудников и укрепить конкурентоспособность предприятия. В октябре 2000 года компания провела системное планирование реформы системы распределения вознаграждений, определив направления, цели и принципы реформы системы вознаграждений. Целью реформы системы вознаграждений компании является определение различий и стандартов заработной платы с учетом рыночных и отраслевых различий, а также, исходя из экономической эффективности предприятия, с ориентацией на должности сотрудников и с использованием балльной системы в качестве стандарта, при этом баллы определяются в соответствии с фактическими способностями каждого сотрудника, а фиксированные значения заработной платы устанавливаются на основе экономической эффективности предприятия, создать гибкую систему распределения заработной платы по баллам, преодолевающую недостатки действующей системы, в частности выплату заработной платы фиксированными суммами, и привести распределение заработной платы в компании в соответствие с рыночным механизмом определения уровня зара-

ботной платы. Реформа системы вознаграждения руководствуется четырьмя основными принципами: принцип справедливого и объективного распределения; принцип сохранения конкурентоспособности на рынке труда; принцип распределения в зависимости от обязанностей и результатов; принцип эффективного стимулирования, а также принцип тесной увязки вознаграждения сотрудников с текущими результатами и будущим развитием в соответствии с циклом оценки эффективности работы сотрудников.

(2) Углублённое проведение исследования должностных обязанностей и анализа рабочих процессов с целью оптимизации организационных функций. Компания создала руководящую группу по анализу рабочих процессов и рабочую группу по анализу рабочих процессов, возглавляемые генеральным директором, и провела исследование должностных обязанностей и анализ рабочих процессов по 248 должностям, за исключением руководящих кадров и оперативных работников. Была проведена перестройка и всесторонняя интеграция должностей, функций подразделений и организационной структуры, в результате чего было сокращено 5 должностей и оптимизировано 8 функций, что позволило устранить дублирование функций и нечеткость обязанностей, ускорить обмен информацией, повысить эффективность использования человеческих ресурсов и результативность управления.

(3) Научное определение элементов должности и рацио-

нальное установление уровня вознаграждения. С 1993 года компания «Донъя Ацзяо» проводит оценку должностей; благодаря более чем десятилетнему опыту и постепенному совершенствованию была сформирована достаточно зрелая система оценки. В конце 2000 года компания переработала критерии оценки должностей (позиций), разделив их на четыре основные категории: «ответственность», «знания, опыт и навыки», «уровень усилий» и «рабочая среда», а также 27 подкатегорий, включая «ответственность за контроль рисков» и «ответственность за контроль затрат». Была сформирована рабочая группа по оценке должностей, возглавляемая генеральным директором и включающая руководителей среднего и высшего звена, которая провела научную, справедливую и объективную оценку 243 пересмотренных должностей. С учетом результатов рыночных исследований по заработной плате был установлен уровень вознаграждения, обладающий высокой конкурентоспособностью в рыночной среде и соответствующий результатам деятельности компании. Значения баллов вознаграждения корректируются с учетом изменений на рынке и в результатах деятельности компании, что позволяет эффективно сочетать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные интересы сотрудников.

(4) Внедрение новой системы вознаграждения для повышения конкурентоспособности предприятия. Установленная компанией новая система вознаграждения в полной мере

учитывает стратегию развития предприятия и гарантирует реализацию стратегических целей компании. Новая система вознаграждения основана на структуре должностей и, в зависимости от роли и вклада различных категорий сотрудников в развитие и управление компанией, определяет приоритеты распределения вознаграждения по уровням, увеличивая долю вознаграждения для ключевых сотрудников и руководства, уделяя особое внимание научно-исследовательским, маркетинговым и техническим должностям, а также разумно устанавливая уровень доходов рядовых сотрудников. Для руководящего звена среднего и высшего уровня введена система годового вознаграждения, при этом оценка годового вознаграждения и вознаграждения по результатам деятельности увязана с выполнением годовых целей компании и результатами работы, что усиливает ответственность руководящего звена среднего и высшего уровня за риски и повышает способность предприятия противостоять рискам. Для рядовых сотрудников внедрена система дифференцированной заработной платы, которая подразделяется на шесть категорий: руководящие, технические, маркетинговые, секретарские, производственные и обслуживающие. Разумный разрыв в заработной плате, гибкая структура, простота в применении, возможность изменения должности и заработной платы, как в сторону повышения, так и в сторону понижения, а также принцип «равный труд — равная оплата» — все это в совокупности с научно обоснованной ступенчатой

формой оплаты труда и гибкой системой распределения заработной платы в полной мере отражает важную ценность и роль сотрудников в развитии компании.

Из приведенного выше примера видно, что для сдерживания «закона Грейхина» компании действительно необходимо создать гибкую систему вознаграждения, суть которой заключается в том, что руководители должны применять правила вознаграждения, гибко реагируя на различные ситуации. Чтобы реально стимулировать инициативу лучших сотрудников, руководители должны действовать следующим образом: (1) выплачивать сотрудникам вознаграждение, превышающее установленный компанией верхний предел; (2) предоставлять нанятым сотрудникам вознаграждение, превышающее средний уровень заработной платы в компании; (3) обеспечивать сотрудникам, получающим вознаграждение выше среднего по компании, более высокий темп повышения заработной платы, чем сотрудникам, получающим меньше среднего; (4) нанимать «звездных» сотрудников, чье вознаграждение превышает вознаграждение их непосредственных руководителей.

Качество человеческих ресурсов является ключевым фактором, определяющим основную конкурентоспособность предприятия. Чтобы противостоять «закону Грейхина», предприятие должно:

1. Необходимо сформировать новое представление о вознаграждении. Все предприятия должны рассматривать по-

вышение заработной платы сотрудников как важный показатель повышения их квалификации и процветания предприятия, поскольку при правильном подходе повышение заработной платы может запустить благотворный цикл повышения квалификации сотрудников и роста прибыльности предприятия.

2. Определять, превышает ли уровень заработной платы сотрудников рыночный уровень или ниже его. Использовать рыночный уровень заработной платы в качестве ориентира при определении уровня заработной платы сотрудников.

3. Считать исследование уровня заработной платы неотъемлемой частью управления вознаграждениями в компании. Особое внимание следует уделять исследованию уровня заработной платы ключевых сотрудников компании. Необходимо не только понимать уровень заработной платы ключевых сотрудников компаний-конкурентов, но и иметь достаточно широкое представление об уровне заработной платы ключевых сотрудников в других отраслях.

4. Применять стратегически значимые подходы к управлению человеческими ресурсами, исходя из повышения уровня вознаграждения ключевых сотрудников, с целью постоянного повышения их квалификации.

5. Создать для ключевых сотрудников особую зону вознаграждения без верхнего предела. В государственных предприятиях этот подход, возможно, окажется наиболее эффективным для решительного преодоления инерции старых си-

стем управления персоналом и вознаграждения.

6. Предоставлять сотрудникам конкурентоспособное вознаграждение, чтобы они с самого начала ценили эту работу, прилагали все усилия и в полной мере проявляли свои способности. Предприятия, предлагающие самые высокие зарплаты, лучше всего привлекают и удерживают таланты, особенно выдающихся сотрудников. Это особенно важно для лидирующих компаний в отрасли.

7. Уделять внимание внутреннему вознаграждению. Помимо внешних вознаграждений, таких как заработная плата, льготы, надбавки и возможности продвижения по службе, существует внутреннее вознаграждение, основанное на самой рабочей задаче, например, чувство компетентности в работе, чувство достижения, чувство ответственности, признание, влияние, личностный рост и ценный вклад. Внутреннее вознаграждение тесно связано с удовлетворённостью сотрудников своей работой, что особенно актуально для работников умственного труда. Поэтому компании могут реализовывать систему внутреннего вознаграждения через организацию труда, предоставление сотрудникам возможности влиять на процесс работы и политику управления кадровой мобильностью, позволяя сотрудникам получать максимальное удовлетворение от самой работы.

8. Увязка дохода с квалификацией. Создание системы оценки личных навыков, при которой размер вознаграждения определяется на основе способностей сотрудника, а

стандарты заработной платы делятся на различные уровни от минимальной до максимальной квалификации. Главное преимущество такой системы оценки заключается в том, что сотрудники благодаря ей уделяют больше внимания собственному развитию.

9. Вовлечение сотрудников в разработку и управление системой вознаграждения с целью формирования системы вознаграждения по результатам, которая будет в большей степени удовлетворять сотрудников и лучше соответствовать реальным условиям предприятия.

Разработка системы вознаграждения должна основываться на стратегии организации, её структуре и системе должностей, а также учитывать внутреннюю согласованность и внешнюю конкурентоспособность.

Чётко определить стратегию развития компании, научно обосновать организационную структуру и стандартизировать систему должностей.

Исходя из стратегии компании, обеспечение конкурентных преимуществ, привлечение, удержание и мотивация лучших сотрудников являются стратегическими задачами современного управления человеческими ресурсами.

Принцип Питера: поощрение в виде повышения по службе приводит к обратному результату

Джек был увлечённым и умным учеником в авторемонтной компании, и вскоре его приняли на работу в качестве полноправного механика. На этой должности он проявил себя с лучшей стороны: он не только умел диагностировать сложные неисправности автомобилей, но и терпеливо их устранял, благодаря чему его повысили до бригадира этой ремонтной мастерской. Однако после назначения на должность бригадира его прежняя любовь к механике и стремление к совершенству обернулись его недостатками. Дело в том, что, независимо от того, насколько загружена была мастерская, он брался за любую работу, которая ему казалась интересной.

Он всегда говорил: «Мы же должны делать всё как следует». И как только он брался за дело, он не останавливался, пока не достигал полного удовлетворения. Он вмешивался во всё и редко сидел в своём кабинете. Часто он сам брался за ремонт снятого двигателя, оставляя человека, который изначально занимался этой работой, стоять в стороне, и не давал ему новых заданий.

В результате в мастерской всегда скапливалась невыпол-

ненная работа, царил беспорядок, а сроки сдачи заказов часто задерживались.

Джек совершенно не понимал, что обычным клиентам неважно, отремонтирована ли машина идеально — они просто хотят получить её обратно в срок. Джек также не понимал, что большинство рабочих больше интересуются зарплатой, чем двигателями.

Поэтому Джек не мог адекватно справляться ни со своими клиентами, ни со своими подчинёнными. Раньше он был способным механиком, а теперь стал некомпетентным бригадиром.

Каждая организация состоит из различных должностей, уровней или иерархических ступеней. Ученый-менеджер Лоуренс Питер, изучив тысячи примеров некомпетентности и провалов в организациях, сформулировал знаменитый «принцип Питера». Он гласит: «В иерархической структуре каждый сотрудник стремится подняться до уровня, на котором он не способен справляться со своими обязанностями». Конкретно это означает: каждый сотрудник, благодаря хорошим результатам работы на прежней должности (компетентности), получает повышение на более высокую должность; впоследствии, если он продолжает справляться со своими обязанностями, его снова повышают, пока он не достигнет должности, с которой он не способен справиться. Отсюда следует вывод: каждая должность в конечном итоге будет занята сотрудником, не способным выполнять свои обя-

занности, а рабочие задачи в иерархической организации в большинстве случаев выполняются сотрудниками, которые еще не достигли уровня, на котором они станут некомпетентными. Принцип Питера иногда также называют принципом «подъема вверх».

Поскольку в предприятиях также действует иерархическая система, там существуют те же скрытые риски. Если просто разделить сотрудников предприятия на две категории, то можно выделить два типа людей: первый тип — те, кто справляется с текущей работой, но в основном уже «застыл» в своих навыках, не обладает качествами для самосовершенствования и всегда сможет выполнять только свою текущую работу, а продвижение на ступень выше станет для них ошибкой. Вторая категория — это те, кто не только справляется с текущей работой, но и обладает качествами и способностями к самообучению, самоанализу и самосовершенствованию, способны постоянно повышать свой профессиональный уровень и, таким образом, справляться с любыми должностными обязанностями. Из этого следует, что принцип подбора персонала в компании можно просто сформулировать так: выявлять и развивать представителей второй категории. Отсюда вытекает вывод: необходимо в полной мере осознать важность отдела кадров, создать его и обеспечить его эффективную работу, выявлять и развивать преемников на каждую должность в компании, формируя таким образом потенциал для устойчивого развития в сфере

человеческих ресурсов.

Томс — бригадир по ремонту в городском департаменте общественных работ. Он отличается дружелюбным и приветливым характером, что заслужило высокую оценку и похвалу со стороны высокопоставленных чиновников городской администрации.

Один из инспекторов департамента общественных работ сказал: «Мне нравится Томс, потому что он обладает здравым суждением и всегда сохраняет бодрость и жизнерадостность».

Такой характер Томса идеально подходит для его должности: ведь ему не приходится принимать никаких решений, и, естественно, у него нет необходимости вступать в разногласия с начальством.

Позже тот инспектор ушел на пенсию, и Томс занял его должность.

Как и раньше, он по-прежнему соглашался со всеми: каждое предложение, которое давали ему начальники, он без разбора передавал бригадирам, что приводило к противоречиям в политике и постоянным изменениям планов. Вскоре боевой дух всего отдела значительно упал, и начали поступать одна за другой жалобы от мэра, других чиновников, налогоплательщиков и членов профсоюза.

Что касается Томаса, то он по-прежнему кивал всем на слово и продолжал передавать сообщения туда-сюда между своим начальником и подчинёнными. Номинально он был

прорабом, но на деле выполнял работу посыльного.

Ответственный за ремонт отдел, которым он руководил, постоянно превышал бюджет, а запланированные работы не выполнялись в полном объеме.

Раньше Томс был компетентным бригадиром, а теперь превратился в некомпетентного мастера.

Кажущееся разумным с точки зрения организации повышение не только ставит сотрудника в затруднительное положение, но и оказывает серьезное негативное влияние на общую эффективность организации. Это свидетельствует о том, что такой, казалось бы, обоснованный механизм продвижения по службе на самом деле не является научно обоснованным, а кажущаяся «обоснованность» — лишь иллюзия, за которой, скорее всего, скрывается целая череда бедствий.

Из этого следует, что в компании необходимо создать научный и рациональный механизм подбора и найма персонала, объективно оценивать способности и уровень каждого сотрудника и назначать сотрудников на должности, с которыми они справятся. Не следует рассматривать повышение в должности как основной способ поощрения сотрудников. Следует создать более эффективную систему поощрений, в большей степени используя в качестве средств поощрения повышение заработной платы, дополнительный отпуск и т. п. Что касается отдельных сотрудников, то, хотя каждый из них надеется на повышение, не следует рассмат-

ривать карьерный рост как единственную движущую силу. Лучше найти должность, на которой вы сможете с лёгкостью проявить свои профессиональные навыки, чем с трудом держаться на должности, с которой вы не справляетесь и на которой вы чувствуете себя не в своей тарелке.

Различные виды продвижения по службе следует рассматривать в комплексе:

1. Продвижение по службе за результативность работы. В данном случае способность определяется как способность достигать ожидаемых результатов в работе. Такая система оценки не получила широкого распространения, поскольку разработка стандартов и оценка результатов являются весьма сложной задачей.

2. Продвижение по службе в зависимости от степени вовлеченности. В данном случае способность определяется как вклад в бесперебойное функционирование организации.

3. Продвижение по службе в зависимости от стажа. Когда стаж становится единственным условием для продвижения, у сотрудников снижается мотивация к самосовершенствованию, но при этом растёт чувство удовлетворенности, поскольку, согласно системе и сложившимся традициям, каждый рано или поздно станет руководителем отдела.

4. Продвижение по службе в соответствии с предпочтениями компании. В этом случае способность определяется как умение следовать корпоративным шаблонам или выявлять и удовлетворять личные предпочтения начальника.

5. Продвижение на основе партисипативного отбора. В системе партисипативного отбора способность определяется следующим образом: перспективный кандидат на повышение должен обладать способностью объективно оценивать результаты своей работы.

Рационально использовать способности сотрудников, избегая растраты талантов.

Установить научно обоснованные критерии отбора и продвижения кадров.

Создать постоянно совершенствующийся механизм мотивации.

Усилить исследование функциональных обязанностей по каждой должности. Правило «грибного управления»: начинать с самых простых дел

После окончания юридического факультета Стэнфордского университета Кэри Фиолина (бывший генеральный директор HP) устроилась на свою первую работу в брокерскую компанию, занимающуюся инвестициями в недвижимость. У неё была должность, но не «вице-президент», а «телефонистка». Она отвечала на звонки, печатала на машинке, делала ксерокопии... Несмотря на то, что родители окружали её заботой и пониманием, и несмотря на то, что это не было той карьерой, которую они хотели бы видеть для выпускницы Стэнфорда.

Но Фиолина обнаружила, что из любой работы можно многому научиться — главное, решить ли учиться.

Однажды несколько брокеров решили, что ей не стоит тратить время на рутинную работу телефонной операторши, которая мешает её карьере, и спросили Феолину, не хотела бы она заняться чем-то другим. Так у неё появилась возможность написать статью. Именно в тот момент, благодаря этому шагу — потому что она поверила в свои силы — у неё появился шанс изменить свою жизнь.

Многие молодые люди, только что закончившие учебу, всегда считают, что с самого начала работы их должны ценить и платить им достаточно высокую зарплату. Но на самом деле: молодые люди, только что начинающие трудовую жизнь, не имеют опыта работы, руководители не могут возлагать на них важные задачи, и низкая зарплата — это вполне естественно, поэтому у этих молодых людей появляется много поводов для недовольства.

Не получив важных поручений, они, конечно же, не получают зарплату, соответствующую их ожиданиям, и мечты, которые они плели в университете, постепенно рушатся. Потеряв уверенность и энтузиазм, они начинают относиться к работе формально: делают как можно меньше, уклоняются от обязанностей и просто отбывают номер.

Поэтому выпускникам вузов, только что покинувшим стены университета, приступая к своей первой работе, необходимо избавиться от нереалистичных иллюзий; они должны понимать, что нет ни одной работы, которая была бы унижительной.

В каждой, даже самой монотонной, рабочей практике таятся многочисленные карьерные возможности. Если с самого начала вы не хотите заниматься монотонной работой, то у вас никогда не появится шанс на повышение! Только погрузившись в общественную жизнь, вы поймёте, что возможности, которые вам встречаются, безграничны.

Начинать нужно с самых простых дел — в этом и заключается суть «принципа управления грибами». Как известно, грибы растут в местах, где солнечного света мало, куда люди редко заходят, поэтому их трудно обнаружить; только когда они созреют, их собирают и используют. Поэтому метод управления новичками, применяемый во многих организациях, также называют «управлением грибами». Обычно он заключается в следующем: новичка помещают в темный угол (в неважный отдел или на работу, состоящую из мелких поручений и посылок), обливают его «кучей навоза» (безосновательной критикой, обвинениями, заставляя отвечать за чужие промахи) и оставляют на произвол судьбы (не предоставляя необходимого руководства и поддержки).

Думаю, у многих есть опыт жизни в роли «гриба», но это не обязательно плохо, особенно когда всё только начинается. Проведя несколько дней в роли «гриба», можно избавиться от многих нереалистичных иллюзий, стать ближе к реальности и смотреть на проблемы более трезво.

Однажды Чарли пошел на собеседование в крупную компанию на должность руководителя отдела, и владелец компа-

нии сказал ему, что сначала нужно пройти трёхмесячный испытательный срок. Однако, к его неожиданности, владелец отправил его работать продавцом в магазин. Сначала Чарли не мог с этим смириться, но в конце концов он всё же пережил этот испытательный срок. Позже он понял, почему руководитель перевел его на низовую должность: вначале он не был знаком с отраслью и не понимал внутренней ситуации в компании, и только начав с самых простых дел, он смог всесторонне понять компанию и ознакомиться со всеми видами деятельности; к тому же в течение испытательного срока он получал зарплату менеджера отдела.

По окончании испытательного срока он официально занял должность руководителя отдела, возглавил команду сотрудников, добился выдающихся результатов и внес огромный вклад в развитие компании. Через шесть месяцев, благодаря выдающимся результатам, Чарли получил повышение. Чарли с лёгкостью справлялся с делами компании, и через год, когда генеральный директор ушёл с должности, он естественным образом стал генеральным директором. Оглядываясь назад, Чарли с глубоким чувством сказал: «Когда я начинал с должности продавца, я не жаловался, потому что знал, что это испытание, с помощью которого он хотел проверить мою лояльность. Теперь босс мне полностью доверяет».

Если дать новичкам возможность некоторое время побыть «грибками», это поможет избавиться от их нереали-

стичных иллюзий, благодаря чему они станут ближе к реальности и будут более прагматично и рационально подходить к решению проблем. Руководители должны помнить, что этот процесс не должен затягиваться, поскольку слишком длительный период может привести к их пассивности, деградации и даже увяданию. Следует понимать, что лишение солнечного света и заботы — это не только оставление их на произвол судьбы, но и торможение их роста. Как помочь им успешно пройти этот этап жизни, как можно быстрее накопить опыт и повзрослеть — вот о чём следует думать руководителю.

Когда вы относитесь к сотрудникам как к «грибам», вам следует научить их следующему:

1. Любить свою работу. Научиться получать удовольствие от работы, а не просто пассивно выполнять приказы.
2. Следить за вежливостью. Надлежащие манеры крайне важны, поскольку в них заключена мудрость человечества, способствующая установлению хороших межличностных отношений.
3. Больше делайте, меньше жалуйтесь. Если с самого начала работы вы будете полны недовольства и обид, то будете выполнять свои обязанности небрежно, что может привести к ошибкам; либо вы не сможете выполнить работу так хорошо, как могли бы. Это затруднит вам получение подходящей работы при последующем распределении должностных обязанностей.

4. Действуйте планомерно. При решении задач всегда фиксируйте важную информацию; по завершении работы своевременно и по собственной инициативе отчитывайтесь перед руководством, при этом содержание отчета должно быть подробным и полным.

Для новых сотрудников секрет успеха заключается лишь в одном: усердно работать, постоянно анализировать свои действия и непрерывно совершенствоваться.

Чем суровее природные условия, тем сильнее пробуждаются способности человека, позволяющие ему самостоятельно выбраться из сложной ситуации.

Принцип Уэлча:

Самый подходящий кандидат — это лучший кандидат. Талантливые люди — основа государства, занимающая важное стратегическое положение. В истории немало примеров, когда благодаря умению распознавать и правильно использовать таланты удавалось создать мощный кадровый резерв, что позволяло строить дело с нуля, превращая слабое в сильное, и обеспечивать непрерывное развитие и рост. Одним из наиболее типичных примеров является Лю Бан. Лю Бан происходил из простого народа, не имел никакого политического опыта и был одинок и беззащитен, но именно благодаря своему умению распознавать и использовать таланты, привлекая к себе таких гражданских и военных деятелей, как Чжан Лян, Хань Синь и Сяо Хэ, он в конце концов завоевал власть над всей страной и основал династию Хань,

просуществовавшую четыреста лет. Из этого можно увидеть важность талантливых людей. Напротив, Сян Юй, происшедший из аристократической семьи чиновников, располагал многочисленной армией и обширными силами, но, к сожалению, не умел использовать людей, в результате чего ему пришлось сыграть трагическую роль в истории «Прощание Бава с Цзи».

Принцип Уэлча как раз и говорит о важности талантов. Джек Уэлч — бывший генеральный директор компании General Electric, признанный лучшим генеральным директором в мире. Он заслужил такую выдающуюся репутацию в отрасли именно благодаря тому, что умел «производить» таланты. Принцип Уэлча — это обобщение его многолетнего опыта в подборе и развитии кадров. Этот принцип можно сформулировать так: поручать подходящим людям выполнять подходящую работу гораздо важнее, чем разрабатывать новую стратегию. Этот принцип применим к любой компании. Даже если у вашей компании есть лучшая в мире стратегия, но нет подходящих людей, которые могли бы её развивать и воплощать в жизнь, эти стратегии, скорее всего, останутся лишь красивыми словами, не приносящими результатов.

В отличие от многих генеральных директоров, Джек Уэлч посвящал более 50 % своего рабочего времени кадровым вопросам, и его главным достижением стало постоянное внимание к талантам и их развитие. Уэлч считал, что отбор луч-

ших специалистов — важнейшая обязанность лидера. Он говорил: «Все, что мы можем сделать, — это сделать ставку на выбранных людей. Поэтому вся моя работа заключается в том, чтобы выбирать подходящих людей». Все это можно обобщить в «принципе Уэлча», который имеет для нас огромную ценность.

Многие известные компании в Китае и за рубежом подают пример в вопросах правильного распределения кадров. Например, в группе «Леансо» «нанимают тех, кто подходит для компании, но не обязательно самых выдающихся и лучших». Компания «Пекин Шуанхэ Фарма» «смело привлекает новых сотрудников, не стремясь к лучшим, а продвигая тех, кто способен справляться с работой и подходит для данной должности». Японская компания Toshiba стремится внедрять кадровую политику «использования талантов по назначению», практикуя внутри компании «внутренний набор»: сотрудники сами подают заявки на должности, где они смогут наилучшим образом проявить свои профессиональные навыки, а компания прилагает все усилия, чтобы удовлетворить их пожелания и обеспечить каждому сотруднику работу по призванию. Компания Panasonic также уделяет большое внимание подбору подходящих кадров: при найме сотрудников она ориентируется на то, насколько кандидат подходит для компании, считая, что чрезмерно высокая квалификация не всегда приносит пользу.

Два слова «подходящий» имеют огромное значение: под-

ходящая компания, подходящее предприятие, набор подходящих талантов. Слишком высокий уровень квалификации не всегда означает, что человек подойдет для данной должности. Если у человека хороший характер и он готов усердно трудиться, навыки и опыт можно приобрести — это и есть так называемая формула «результат труда = способности × энтузиазм (устремленность)». В такой компании сотрудники получают полное уважение и признание, все стремятся к «лучшему» — разве такая компания может не процветать?

Четыре совета по подбору персонала:

1. «Кривая активности». В любой организации 20 % сотрудников являются лучшими, 70 % — средними, а 10 % — худшими. Это динамическая кривая, и квалифицированный руководитель должен всегда знать имена и должности тех, кто входит в эти 20 % и 10 %, а также понимать их рабочее состояние, чтобы точно определять меры поощрения и наказания.

2. Использование кадров с учетом их способностей. То есть назначение наиболее подходящих людей на наиболее подходящие должности. Предоставление соответствующих полномочий в зависимости от уровня компетенций, чтобы сотрудники могли в полной мере раскрыть свой потенциал. Нарушение этого принципа равносильно созданию препятствия на пути к успеху предприятия.

3. Внедрение механизма конкуренции. Только в условиях конкуренции раскрывается потенциал сотрудников, толь-

ко тогда предприятие способно к постоянным инновациям и может обладать устойчивой конкурентоспособностью.

4. Внутренняя ротация кадров и рациональное распределение. Создание механизма внутренней ротации кадров, основанного на конструктивном взаимодействии, который позволяет сотрудникам «переходить» на другие должности внутри компании, подавать заявки на перевод и проходить отбор на основе принципа «выбор лучших», чтобы каждый сотрудник получил рациональное назначение.

Вся моя работа заключается в том, чтобы выбирать подходящих людей.

Поручать подходящим людям выполнять подходящую работу гораздо важнее, чем разрабатывать новую стратегию.

Янь Цзы сказал: «В государстве есть три признака бедствия: первое — когда в стране есть мудрые люди, но их не знают; второе — когда их знают, но не используют; третье — когда их используют, но не доверяют им ответственность». Принцип коллективного принятия решений: умело использовать мудрость сотрудников

В 1981 году, когда Джек Уэлч занял пост президента General Electric, он пришёл к выводу, что в компании слишком много управления и слишком мало лидерства: «Рабочие гораздо лучше разбираются в своей работе, чем начальство, и менеджерам лучше не вмешиваться в их дела». В связи с этим Джек Уэлч ввел систему «принятия решений всеми сотрудниками», благодаря которой сотрудники и руководите-

ли среднего звена, у которых обычно не было возможности общаться друг с другом, могли участвовать в обсуждениях по принятию решений.

Внедрение «принятия решений всеми сотрудниками» позволило побороть бюрократизм в компании и сократить количество обременительных процедур. Благодаря этой системе компания добилась огромных успехов даже в условиях экономического спада. Сам Уэлч был признан одним из лучших предпринимателей США.

Система «принятия решений всеми» Джека Уэлча помогает избежать такого недостатка, как чрезмерная концентрация власти в компании. Помочь каждому сотруднику почувствовать себя хозяином предприятия и тем самым искренне заботиться о его развитии — это, безусловно, гениальный управленческий ход выдающегося предпринимателя.

Если вы хотите, чтобы подчинённые полностью поддерживали вас, вы должны вовлекать их в процесс принятия решений, и чем раньше, тем лучше.

Именно в этом заключается знаменитый принцип «принятия решений всеми» компании General Electric, главной особенностью которого является передача всех полномочий, которые можно делегировать, на низовой уровень. Необходимо проявлять доверие к сотрудникам и постоянно прислушиваться к их мнению. Это позволяет руководителям, независимо от возникающих трудностей, получать широкую поддержку со стороны сотрудников. Таким образом, полностью

исключается авторитарный стиль управления.

В то же время такая система управления с участием сотрудников в определенной степени смягчает противоречия и конфликты между работодателем и работниками, изменяет ситуацию, когда руководство и рабочий класс четко разделены, и значительно снижает внутренние трения в компании.

XXI век — это эпоха децентрализации, делегирования полномочий и свободы в бизнесе. Мы должны идти в ногу со временем, предоставляя сотрудникам полномочия и возлагая на них обязанности, чтобы получить больше поддержки и помощи.

Компания «Форд» также применяет метод всеобщего участия сотрудников в принятии решений. Компания предоставила сотрудникам право участвовать в принятии решений, сократив дистанцию между ними и руководством; независимость и самостоятельность сотрудников получили уважение и возможность проявиться, что привело к росту их активности.

В настоящее время внутри компании «Форд» сформировалась «Программа участия сотрудников». Чувство вовлечённости и готовность к сотрудничеству сотрудников постоянно растут; в настоящее время себестоимость производства одного автомобиля «Форд» снизилась на 195 долларов по сравнению с прошлым, что значительно сократило отставание от японских автопроизводителей. Все эти изменения стали возможны благодаря тому, что на всех уровнях компа-

нии наладилось взаимопонимание, а руководство, рабочие и служащие изменили своё прежнее враждебное отношение друг к другу. Руководство проявляет заботу о сотрудниках, что вызывает у них чувство «благодарности за признание», побуждая их усердно работать на благо развития предприятия. Внедрение «системы всеобщего участия» раскрыло потенциал сотрудников и принесло компании огромную выгоду.

Рабочие получили право голоса, что не только помогло решить их бытовые проблемы, но и, что более важно, сыграло положительную роль в стимулировании всего производственного процесса на заводе. Небывалый успех грузовиков «Лангир» и легковых автомобилей модели «Браун II» является ярким примером этого. Перед запуском производства компания смело отказалась от традиционного подхода, согласно которому «рабочие должны только следовать чертежам», и вместо этого выложила проектные решения на обсуждение, предложив рабочим «высказать свои замечания» и выдвинуть предложения. Рабочие подали в общей сложности 749 рационализаторских предложений; после изучения 542 из них были приняты, причем два из них дали особенно заметный эффект.

Из приведённого выше анализа процесса принятия управленческих решений в компании «Форд» видно, что способность применять правильные управленческие решения является ключом к успеху или провалу предприятия. Неэф-

фактивное управление — это самая большая трата ресурсов: даже самые передовые научные и технологические достижения не смогут проявить свою эффективность. Поэтому мы должны рассматривать проблему с точки зрения человеческого капитала, грамотно организовывать и мобилизовывать талантливых сотрудников — только так можно обеспечить процветание предприятия.

Важнейшая задача современного управления предприятием заключается в достижении согласованности между целями предприятия и целями отдельных сотрудников: чем выше степень согласованности, тем выше эффективность управления. Особенно в ситуациях, затрагивающих личные интересы сотрудников, руководитель, даже имея четкий план действий, должен обсуждать решения с сотрудниками. Если сотрудники чувствуют, что принимают участие в принятии того или иного решения, они будут с большим энтузиазмом и эффективностью выполнять это решение.

Принятие решений включает в себя целый ряд действий, таких как исследование, анализ и выбор вариантов. В частности, этот процесс можно разделить на следующие четыре этапа:

1. Этап сбора информации.

То есть сбор информации об экономических, технических и социальных аспектах внешней среды, в которой находится организация, а также о внутренней ситуации в организации. Посредством сбора информации выявляются про-

блемы, дается правильная оценка их характера и тенденций развития, а также определяются ключевые моменты. Сбор информации должен быть как можно более полным и достоверным, иначе он может ввести в заблуждение при принятии последующих решений и с высокой вероятностью привести к принятию ошибочных решений.

2. Этап разработки плана.

Разработка плана заключается в составлении возможных вариантов действий на основе определённых целей и с учётом собранной информации. На этом этапе может возникнуть несколько возможных вариантов; суть принятия решения заключается в выборе, причём количество и качество выбранных вариантов оказывают значительное влияние на обоснованность решения. Поэтому необходимо предложить как можно больше вариантов, чтобы не упустить наиболее удачные из них.

3. Этап выбора и реализации плана.

Выбор плана заключается в отборе одного варианта действий из доступных вариантов. На этом этапе необходимо выбрать наиболее подходящий вариант с учетом текущей ситуации и прогнозов на будущее. При выборе варианта в первую очередь следует определить критерии отбора, а также трезво оценивать различные варианты, чтобы обеспечить определенную гибкость и маневренность принятого решения.

После выбора плана необходимо разработать план реали-

зации; реализация плана также является очень важным этапом, и для этого следует составить разумный план реализации, который должен быть четким и конкретным. Необходимо рационально распределить время, а также четко распределить людские, финансовые и материальные ресурсы. В процессе реализации решения также следует провести разъяснительную работу, чтобы члены организации могли правильно понять решение и одновременно создать атмосферу, благоприятную для его реализации.

4. Этап оценки плана.

Оценка плана заключается в анализе принятых ранее решений в ходе их реализации. Посредством оценки и анализа можно предоставить лицам, принимающим решения, обратную связь о конкретных результатах реализации решения. В случае отклонений необходимо своевременно вносить корректировки, чтобы обеспечить беспрепятственную реализацию решения, либо внести изменения в само решение, с тем чтобы сделать его более научно обоснованным и рациональным. Кроме того, анализ хода реализации решения и информирование вышестоящего руководства о ходе реализации решений в данной организации или отделе позволяют получить информацию, полезную для принятия решений в будущем.

В условиях постоянного роста масштабов предприятия концентрация полномочий по принятию решений на высшем уровне или даже в руках отдельного лица не способ-

ствует принятию правильных решений; более рациональным является децентрализованное принятие решений.

Управление — это принятие решений; на всех уровнях управления — будь то высший, средний или низший — происходит принятие решений.

Сотрудники гораздо лучше разбираются в своей работе, чем руководители, поэтому руководителям лучше не вмешиваться в их дела. Закон Локка: «Прыгни — и дотянешься»

Чтобы тренировать у детей способность координировать движения ног при прыжках вверх, воспитательница в детском саду подвесила в воздухе несколько красивых бумажных бабочек, чтобы дети прыгали и пытались их поймать. Сначала, увидев яркие бабочки, дети были в восторге и один за другим начали прыгать. Один раз, два раза... Через несколько попыток дети переключили внимание на другие игры. После занятия воспитательница поняла, что бабочки висели слишком высоко и были слишком жестко закреплены, поэтому дети не испытывали удовлетворения от того, что поймали бабочку, и в результате потеряли веру в успех игры. Во второй раз учительница изменила правила игры: она привязала бабочку к бамбуковой палке, а сама, держа палку за другой конец, раскачивала её между детьми туда-сюда на такой высоте, чтобы дети, подпрыгнув, могли дотянуться до бабочки; если кому-то удавалось поймать её, она получала бабочку в подарок. На этот раз интерес детей заметно возрос, и все они без перерыва прыгали.

Надежды родителей на детей должны соответствовать их реальным способностям, чтобы дети могли «попрыгать и дотянуться». Если же «даже три прыжка не помогут дотянуться» или «даже встав на табуретку не дотянуться», это приведет к обратному результату — это будет все равно что вырывать ростки, пытаясь ускорить их рост.

Суть управления заключается в воспитании людей. Сколько бы мер вы ни приняли и сколько бы лозунгов ни выдвинули, если цели оторваны от реальности, они останутся лишь воздушными замками. Критерий цели — чтобы каждый, подпрыгнув, мог её достичь.

Именно об этом говорит закон Лока, сформулированный американским специалистом по менеджменту Эдвином А. Локом. Его основная идея заключается в том, что цель наиболее эффективна, когда она ориентирована на будущее и одновременно представляет собой вызов.

Как известно, для достижения успеха предприятию необходимо поставить перед собой цель, к которой нужно стремиться. Однако цель не должна быть нереалистично высокой. У каждой компании есть свои особенности и преимущества, которые невозможно скопировать. Только грамотно используя эти особенности и преимущества для постановки высоких целей, подходящих именно для своей компании, и разработки шагов по их достижению, компания сможет добиться успеха. Для руководителя при реализации целей каждый шаг будет наиболее эффективным только в том случае,

если он одновременно ориентирован на будущее и представляет собой вызов.

Критерии постановки целей: во-первых, они должны быть по силам, во-вторых, они должны способствовать постоянному росту. Иными словами, нужно дать людям возможность испытать радость успеха, не допуская разочарования от недостижимых «плодов», но и не позволяя им с легкостью сорвать «плоды» без каких-либо усилий. «Попрыгай — и дотянешься» — вот лучшая цель.

Предприятие может поставить перед собой общую высокую цель, но еще важнее разработать пошаговый план ее реализации. Разбейте большую цель на несколько небольших, а затем постепенно преодолевайте и достигайте их одну за другой — ни в коем случае не думайте, что можно достичь вершины одним прыжком. Со временем вы обнаружите, что уже стоите на вершине успеха.

В буддийском каноне «Сутра Лотоса: Глава о притче о призрачном городе» рассказывается такая история: очень-очень давно один наставник повёл группу людей в далёкие края на поиски сокровищ. Поскольку путь был тяжёлым, они шли днём и ночью, испытывая огромные трудности. Дойдя до середины пути, все были настолько измотаны, что начали громко обсуждать: «Мы прошли такой долгий путь, ноги болят, а во рту пересохло, и мы до сих пор не знаем, где находятся сокровища. По-настоящему неизвестно, сколько ещё нужно идти, чтобы их найти». «Давайте луч-

ше вернёмся, иначе, боюсь, мы умрём от усталости, так и не найдя сокровищ». Увидев, что у людей появилось сильное желание сдать и отказаться от своей цели, наставник незаметно применил магию и создал на опасном пути иллюзию города, сказав: «Посмотрите, разве это не большой город впереди! Недалеко за ним и находится сокровище». Увидев, что перед ними действительно стоит большой город, все вновь набрались сил, воодушевились и продолжили путь. Прибыв в город, люди почувствовали себя так комфортно, что у них снова возникло желание остаться. Увидев это, наставник прекратил действие магии, уничтожил иллюзорный город и громко воскликнул: «То, что вы только что видели, — это город, который я создал с помощью магии, чтобы вы могли временно отдохнуть. Вам нужно продолжать прилагать усилия, чтобы найти сокровища». И вот так, благодаря тщательному руководству наставника, все, преодолев тысячи трудностей, наконец нашли сокровища и вернулись домой с полным грузом.

Руководитель также должен владеть этим искусством «создания иллюзорного города», «создавая» для всех сотрудников видимые и достижимые цели, которые можно достичь, приложив немного усилий, и направляя коллектив к постоянному продвижению вперёд.

Искусство «создания города» в управлении проявляется в сочетании долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей предприятия. У выдающихся предприятий или орга-

низаций всегда есть долгосрочные цели на 10–15 лет. Руководители часто задают себе вопрос: «Какой мы хотим видеть нашу компанию через 10 лет?», а затем на основе этого планируют все необходимые меры. Новый завод строится не для удовлетворения сегодняшних потребностей, а для удовлетворения потребностей через 5 или 10 лет. Исследовательские подразделения также ведут исследования, ориентированные на продукцию, которая появится через 10 или более лет.

Среднесрочные и краткосрочные цели, в свою очередь, носят весьма конкретный характер: они представляют собой разбивку долгосрочной цели на несколько отдельных задач. Руководители могут применять «метод разделения на этапы», используемый в марафонском беге, — разбивать очень длинную дистанцию на несколько небольших отрезков, каждый из которых имеет свой ориентир. Это может быть публикация отчета, завершение разработки чертежей или даже просто посадка нового сорта цветов в саду за домом — всё это оставляет следы на пути к успеху.

Разбиение целей — это инструмент, обеспечивающий их эффективное достижение. Этапы этого процесса следующие:

1. Подготовьте краткое описание основной цели, которое должно быть чётким, конкретным и реалистичным.
2. Подготовьте стратегический план на 5–10 лет, в котором четко определите основные цели во всех ключевых об-

ластях, таких как маркетинг и производительность.

3. Подготовьте краткосрочный тактический план на предстоящий год, в котором четко определите цели по различным ключевым направлениям.

4. Проведите консультации с руководителями каждого отдела, чтобы определить цели в их сферах ответственности и установить критерии эффективности для их достижения. Когда система работает хорошо, менеджеры нижнего звена не только участвуют в постановке целей, но и выдвигают свои собственные идеи и предложения.

5. Подготовить план улучшений, направленный на достижение рабочих целей.

6. Создать подходящую организационную структуру, например, укрепить отдел продаж.

7. Своевременно предоставлять каждому руководителю отдела необходимую информацию, чтобы он мог оценивать ход работы и принимать необходимые корректирующие меры. В этом и заключается управление по целям и самоконтроль.

8. Регулярно совместно анализировать результаты работы руководителей отделов и, при необходимости, корректировать направления деятельности для достижения поставленных целей.

Секрет успеха — это энтузиазм и постепенность.

Ваши цели должны быть конкретными и достижимыми.

Малые цели — это разбивка больших целей, а короткие

шаги — это развернутая реализация длинных шагов.

Идея кризисного управления: беда рождает мудрость, а благополучие — глупость

Японский консультант по управлению предприятиями Томии Садаи считает, что так называемое управление кризисами — это управление до и после различных событий, которые невозможно предсказать заранее, но которые, произойдя, создают крайнюю опасность для деятельности предприятия; известный американский консультант Стивен Фенк считает, что управление кризисами — это максимальное снижение потенциального ущерба, наносимого кризисом предприятию, помощь предприятию в контроле над кризисной ситуацией и защита репутации предприятия в максимально возможной степени.

8 июля 2004 года Агентство по охране окружающей среды США заявило, что, поскольку компания «Дупонт» на протяжении 20 лет не сообщала о потенциальной опасности для здоровья человека, которую может представлять одно из ключевых сырьевых веществ для производства тефлона (аммоний перфтороктановой кислоты), оно намерено наложить на неё штраф в размере нескольких сотен миллионов долларов. Впоследствии потребители по всему миру стали с тревогой относиться к «антипригарным сковородам». 13 июля Государственное управление по контролю качества Китая официально выступило с заявлением по поводу инцидента с «Тефлоном», сообщив, что незамедлительно организует работу

экспертов для проведения соответствующих исследований и экспертиз. Лишь 13 октября Государственное управление по контролю качества объявило о результатах расследования: в ходе проверки 28 видов антипригарных сковородок 18 брендов, занимающих 90 % рынка, в основных моделях антипригарных сковородок, продаваемых на рынке и изготовленных с использованием тефлонового покрытия, не было обнаружено остатков перфтороктановой кислоты и её солей, и «стодневная загадка» наконец-то была разгадана.

Обвинение со стороны Агентства по охране окружающей среды США стало для компании «Дупонт» настоящим «Ватерлоо» в Китае, что можно считать примером того, как проблемы за стеной «запахли» внутри. Однако компания DuPont, обладающая богатым опытом в области кризисного управления, не потерпела из-за этого полного краха. В течение более чем трех месяцев, когда компания подвергалась серьезным сомнениям, представители DuPont China во всех своих публичных заявлениях настойчиво утверждали, что продукция «Тефлон» безопасна и надежна. Упорное отстаивание своей основной позиции постепенно успокоило внешние сомнения и обвинения в адрес продукции DuPont, а решительная позиция компании на протяжении всего кризиса также вселила уверенность в часть потребителей.

Любая компания, независимо от того, успешна она или нет, на пути своего развития может столкнуться с кризисом. 89 % руководителей компаний, входящих в список 500

крупнейших компаний по версии американского журнала «Fortune», согласны с тем, что корпоративные кризисы неизбежны. Однако другое исследование показывает: 50 % компаний не имеют плана и не готовы к преодолению кризиса. Столкнувшись с кризисом, нужно действовать: если справиться с ним удачно, компания не только сможет преодолеть опасность, но и выйти на новый уровень; если же справиться не удастся, компания может оказаться в безнадёжном положении или даже обанкротиться — подобных примеров в деловом мире как в Китае, так и за рубежом можно привести бесчисленное множество.

Основные принципы управления кризисными ситуациями в компании:

1. Правило «24 часов»

Предприятие должно запустить механизм кризисного управления в течение 24 часов после получения информации о возникновении кризиса и провести подготовительную работу, такую как сбор комментариев различных сторон, определение основной позиции, подготовка «официального» заявления и т. д. Соответствующие ресурсы также должны быть скоординированы и задействованы.

2. Правило «основной позиции»

Как только кризис разразится, компания должна в кратчайшие сроки провести оценку причин события, его возможных тенденций и последствий (явных и скрытых), а также, опираясь на ценности, которых компания неизменно придерживается, четко определить свою «основную позицию». В процессе управления кризисными ситуациями ни на одном из этапов развития, ни в одном из подразделений нельзя отклоняться от этой позиции, определенной на начальном этапе. Другими словами, приверженность «основной позиции» должна сохраняться на протяжении всего процесса урегулирования кризиса.

3. Принцип «абсолютного руководства»

Суть «абсолютного руководства» заключается в «централизованном управлении»: лицу, занимающемуся урегулированием инцидента, необходим абсолютный контроль.

4. Принцип «единой позиции»

Расхождения во мнениях внутри компании по поводу одного и того же кризисного события являются главным табу в кризисном управлении. Поэтому внутри компании необходимо исключить случаи самовольного высказывания мнений без соответствующего разрешения; во внешних коммуникациях же информация должна распространяться в соответствии с заранее разработанным планом через официального представителя, назначенного руководителем по управлению кризисными ситуациями.

5. Принцип «комплексности»

Все управленческие решения, принимаемые компанией в связи с кризисной ситуацией, должны основываться на интересах компании, аудитории и лиц, затронутых кризисом, и приниматься с учётом всех аспектов.

6. Принцип «высшего интереса»

Высший интерес — это ключевая ценность компании, которую ни при каких обстоятельствах нельзя нарушать и которую необходимо защищать, не считаясь с возможными потерями.

7. Принцип «информационной симметрии»

В процессе урегулирования кризиса следует стремиться избегать ситуаций информационной асимметрии. Идеальным вариантом является поддержание беспрепятственного двустороннего обмена информацией как на внутреннем, так и на внешнем уровнях.

8. Принцип «маневра»

При урегулировании кризиса нельзя слепо ограничивать собственное пространство для маневра и легко отказываться от возможности маневра.

Кризисные PR требуют искреннего общения.

Необходимо прочно укоренить в сознании понимание кризиса, воплотить его в повседневную управленческую работу и сформировать чувство бдительности.

«Джентльмен весь день трудится усердно, а вечером бодрствует, и никогда не навлекает на себя бедствий» — «Цзоу И» (толкование: джентльмен, неустанно трудящийся весь день и бодрствующий утром и вечером, способен сохранять строгость и не допускает бедствий или ошибок).

Закон О'Синтона: как по-настоящему завоевать сердца клиентов

Закон О'Синтона был сформулирован американской компанией «О'Синтон Индастриз»; его основная суть заключается в том, что, заботясь о своих клиентах, можно завоевать более широкий рынок.

Рядом со школой находится несколько магазинов, продающих соевое молоко. У большинства из них дела то идут в гору, то идут на спад, то лучше, то хуже, но один из них отличается особенно высоким спросом, и каждый день к нему приходит непрерывный поток покупателей. Внимательно наблюдая за этим, люди обнаружили причину такого успеха.

В обычных лавках соевого молока в сладкое молоко можно добавлять только белый сахар, но эта лавка предлагает клиентам на выбор три вида сахара.

Первый вид — белый сахар, ничем не отличающийся от того, что предлагают другие заведения.

Второй — тростниковый сахар, который питает горло и защищает голосовые связки; его заботливо приготовили специально для учителей, преподающих поблизости.

Третий вид сахара был еще более необычным: поскольку основную часть клиентов магазина составляли студенты, а студенты любят все новое и необычное, владелец специально подготовил для них черный сахар; добавленный в со-

еовое молоко, он окрашивал его в темный цвет, придавая напитку особый вкус, и студенты в шутку называли его «шоколадным соевым молоком». Кроме того, в этом магазине владелец запоминал имена клиентов и приветливо обращался к ним, а постоянным клиентам дарил небольшие подарки. Например, слой соевой кожицы, плавающий на поверхности соевого молока, владелец специально вычерпывает и дарит пожилым постоянным клиентам, чтобы те могли забрать его домой в качестве питательного дополнения. А соевую кашу, оставшуюся после отжима соевого молока, он дарит пожилым женщинам и учит их готовить из неё блюдо с квашеной капустой — вкусное и сытное блюдо, которое отлично подходит к рису.

Именно благодаря этому дела в их лавке идут особенно хорошо: каждый день они работают с огромным удовольствием, что резко контрастирует с пустыми залами других заведений — у одних радость, у других печаль.

Современные клиенты действительно стремятся к «продуктам и услугам, превосходящим их ожидания», и эта лавка соевого молока успешно уловила этот момент, проявив больше творческого подхода в ведении бизнеса, чем другие. Она не только предоставляет продукты, которые нужны и нравятся клиентам, обеспечивая их удовлетворенность, но и использует доброжелательное и дополнительное обслуживание, что вызывает у постоянных клиентов отклик и трогает их, укрепляя «лояльность клиентов».

Еще в 60-х годах XX века, когда компания Sony только начинала заявлять о себе, Акио Морита считал, что для успеха компании крайне важно посредством рекламы углублять понимание клиентами деятельности предприятия, налаживать хорошие отношения с клиентами и повышать узнаваемость компании. Он хорошо понимал: когда характеристики, качество и способы сбыта продукции практически одинаковы, отношения между компанией и клиентами — то есть доверие клиентов к компании и ее имидж — становятся отличительным признаком между предприятиями. Поэтому он вложил огромные средства в открытие выставочного зала в самом оживлённом районе Токио — Гиндзе. Это было настоящим собранием лучших образцов продукции компании, где в любое время публике демонстрировались новейшие разработки, а посетители могли свободно осматривать и тестировать различные товары. Эта инициатива сыграла важную роль в формировании имиджа компании, повышении её известности и углублении понимания клиентами её деятельности.

Когда «Сони» вышла на зарубежные рынки, Акио Морита вновь вложил огромные средства в открытие выставочного зала в Нью-Йорке, чтобы познакомить незнакомых потребителей с продукцией, донести информацию о компании и заложить прочную основу для установления хороших отношений с клиентами и освоения новых рынков.

В конце 1980-х годов, когда Sony вышла на китайский ры-

нок, она вновь в первую очередь открыла выставочный зал в торговом центре «Яньша» в Пекине, чтобы продемонстрировать технологии, качество, ассортимент и цены своей продукции, а также прорекламировать продукты и имидж компании среди потребителей. Благодаря этой рекламной кампании китайские потребители узнали и оценили Sony, а в сознании клиентов сформировался положительный имидж компании.

Возвышение компании Sony доказывает, что уделение внимания рекламе и коммуникации приносит компании огромную пользу. Благодаря всесторонней и многогранной рекламе в СМИ ей удалось добиться понимания и доверия потребителей к продукции Sony.

Предложение товаров более высокого качества и лучшего обслуживания по более низким ценам, чем у конкурентов, — это первый шаг к завоеванию клиентов, но ключ к победе в современной коммерческой борьбе заключается в том, чтобы «завоевать сердца клиентов». Это означает, что рынок также перейдет от «борьбы за товар» к «борьбе за ощущения», конечной целью которой является «восхищение клиентов».

1. Необходимо изучать потребности клиентов. Компания должна четко понимать желания клиентов, мыслить с их точки зрения, выявлять проблемы и на этой основе разрабатывать подходящие продукты. Потребности клиентов разнообразны: среди них есть как материальные, так и психологиче-

ские. Степень этих потребностей также различна, что напрямую определяет, насколько компания может удовлетворить клиентов и насколько клиенты будут удовлетворены.

2. Производство продукции, превосходящей ожидания клиентов, — это «валюта» предприятия и предпосылка для «покупки» лояльности клиентов. В этом процессе предприятие должно не только оптимизировать структуру собственной продукции, но и структуру поставщиков, чтобы сделать «валюту», с помощью которой оно впечатляет клиентов, более «устойчивой».

3. Необходимо «завоевать» расположение клиентов и обеспечить получение собственной прибыли. В условиях, когда продукция и каналы сбыта у конкурентов примерно одинаковы, искреннее отношение становится ключом к завоеванию благосклонности клиентов.

Ключ к победе в коммерческой борьбе — завоевать «сердца клиентов».

Высокое качество продукции и услуг в сочетании с эффективными связями с общественностью — залог успеха.

Реклама и коммуникация — это предпосылка для привлечения клиентов.

Привлекайте общественность любовью, а клиентов — искренностью.

Теорема Гаспери: следующий шаг после доверия — это успех

Теорема Гаспери была сформулирована бывшим пре-

мьер-министром Италии Рид Гаспери, который сказал: «Один голос доверия стоит больше, чем сто наставлений».

Как известно, PR-деятельность компании представляет собой меры по налаживанию отношений между компанией и ключевыми группами, к которым относятся сотрудники компании, клиенты, акционеры, влиятельные организации, такие как СМИ, стратегические партнеры, например дистрибьюторы, а также соответствующие подразделения, с которыми ведется сотрудничество. Деятельность компании в области связей с общественностью можно разделить на два аспекта: внешние и внутренние связи. Взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами помогает компании завоевать доверие общественности, оперативно разрешать конфликты на основе взаимопонимания и формировать положительный имидж компании; доверие внутри компании, в свою очередь, способствует укреплению сплочённости коллектива, поддержанию хороших межличностных отношений, а также предотвращению и смягчению внутренних трений.

Организационная структура предприятия представляет собой сложный комплекс, в котором из-за различия целей и конфликта интересов между участниками могут возникать барьеры, недоверие и даже острые противоречия, приводящие к множеству негативных последствий. Для смягчения и устранения конфликтов необходимо своевременно проводить коммуникацию и посредничество.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.