

**БИЗНЕС: ПРОСТО О СЛОЖНОМ**

**ЭНДРЮ С. ГРОУВ**

**ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ**



# **БИЗНЕС : ПРОСТО О СЛОЖНОМ**



# HIGH OUTPUT MANAGEMENT



Andrew S. Grove



**VINTAGE BOOKS**

A Division of Random House, Inc.  
New York

# ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Эндрю С. Гроув



Москва 1996

УДК 65.01  
ББК 65.050.9  
Г 89

**Гроув, Эндрю С.**

**Высокоэффективный менеджмент/Перевод с англ. —**

— М.: Информационно-издательский дом "Филинь", 1996. — 280 с. —  
— (Серия "Бизнес: просто о сложном")

Книга Эндрю С. Гроува, президента известной корпорации "Интел", чья продукция признана эталоном в компьютерной и микроэлектронной технике и завоевала весь мир, блестящего ученого и практика в области менеджмента, представляет интерес для российского предпринимательства прежде всего благодаря тому, что автор в одной работе обобщил свой богатый опыт руководителя и дал многочисленные примеры и практические рекомендации.

Успех автора в коллективном бизнесе — результат глубокого изучения им возникавших проблем менеджмента, умения создавать коллектив, действующий эффективно, результат применения разработанных им принципов, методов и критериев.

---

---

**Права на издание книги были получены по соглашению с издательством  
Vintage Books (отделением Random House, Inc.) и Литературным агентством  
Эндрю Нюрберг**

Copyright © 1983, 1995 by Andrew S. Grove

- © Перевод на русский язык А.И. Меркурьев
- © Составление, оформление и репродуцируемый оригинал-макет "Информационно-издательский дом "Филинь", 1996
- © Составление и оформление серии "Информационно-издательский дом "Филинь", 1996

**ISBN 5-900855-34-1**

**ISBN: 0-679-76288-4 (англ.)**

# Содержание

Предисловие .....	7
<b>Часть 1. Завод по приготовлению завтраков</b>	
1. Основные принципы производства: удовлетворение спроса на завтрак (или на выпускника колледжа, на транслятор, на обеспечение осуждения преступника) .....	21
2. Руководство заводом по приготовлению завтраков .....	37
<b>Часть 2. Управление — это командная игра</b>	
3. Руководящее рычажное воздействие .....	61
4. Собрания — способ руководящей работы .....	97
5. Решения, решения .....	116
6. Планирование: действовать сегодня, чтобы получить результат завтра .....	131
<b>Часть 3. Команда команд</b>	
7. Завод по приготовлению завтраков выходит на национальный уровень .....	145

8. Гибридные организации .....	151
9. Система двойного подчинения .....	161
10. Методы контроля .....	175

#### *Часть 4. Игроки*

11. Спортивная аналогия .....	185
12. Подготовленность для выполнения задачи .....	204
13. Оценка работы: руководитель одновременно и судья и жюри присяжных .....	213
14. Две трудные задачи .....	237
15. Вознаграждение как обратная связь, необходимая для выполнения задачи .....	247
16. Почему обучение персонала является задачей начальника .....	257
И еще одно... ..	265
Примечания автора .....	269
Указатель .....	272

## Предисловие

### *1. Что произошло после 1983 г.*

Я написал эту книгу в 1983 г. Она появилась на свет как результат 20 лет руководящей работы, в течение которых я смог научиться многим способам того, как заставить вести дела более эффективно. То, чему я научился, представляет собой основные принципы работы руководителя, в особенности в применении к работе менеджеров среднего звена. С той поры прошло больше десяти лет, но я обнаружил, что большинство положений, которые были полезны тогда, могут быть применены и сегодня: базовые основы менеджмента остались в целом непоколебимы.

Тем не менее в 80-е годы произошли два критически важных события, изменивших среду, в которой нам, менеджерам, приходится вести дела, и это заставило меня осознать, что для этой книги теперь требуется Предисловие, приведенное в соответствие с требованиями современности. Этими событиями стали наступление японских запоминающих устройств и появление электронной почты.

Позвольте мне объяснить их воздействие на положение дел.

К середине восьмидесятых годов японские производители динамических запоминающих устройств с произвольной выборкой, или, сокращенно, динамических ЗУПВ, — наиболее популярных компьютерных запоминающих устройств, которые используются в компьютерах всех типов, — усовершенствовали свои технологические возможности и отладили производственный процесс до такой степени, что могли теперь помериться



силами с американскими производителями аналогичной продукции, которые были первопроходцами на этом рынке и полностью доминировали на нем в течение первых 15 лет его существования. В середине восьмидесятых годов разразилась и революция персональных компьютеров. А поскольку для персональных компьютеров требуется множество запоминающих устройств, японский Джагернаут\* динамических ЗУПВ обладал готовым рынком, сосредоточенным в основном в Соединенных Штатах, для наступления своей продукции. Все было подготовлено для нападения.

Корпорация «Интел», в которой я работаю, была одной из тех компаний, которые оказались в наибольшей степени задетыми этим наступлением. В самом деле, «Интел» была одним из самых первых производителей динамических ЗУПВ. Более того, на самой ранней стадии их появления практически весь рынок принадлежал нам. Однако к середине восьмидесятых годов конкуренция как в самих Соединенных Штатах, так и во все возрастающей степени со стороны японских производителей резко снизила нашу долю на рынке. В условиях жесткой конкуренции со стороны высококачественных японских ЗУПВ, продаваемых по агрессивным низким ценам, мы были вынуждены отступить и снизить наши цены до такого уровня, когда оставаться на рынке динамических ЗУПВ означало для нас нести огромные убытки. В конце концов финансовые потери вынудили предпринять нас нечто совершенно экстраординарное по трудности: мы вышли из бизнеса, на котором была основа фирмы, и сконцентрировали усилия на другом направлении, где, как мы полагали, могли действовать лучше всего, — на микропроцессорах.

Хотя в теории подобное приспособление к существующим условиям выглядит вполне логичным и простым, в действительности его реализация потребовала от нас переместить множество наших работников, уволить некоторых из них и закрыть целый ряд заводов. Мы поступили таким образом потому, что, подвергнувшись этому жесткому наступлению, поняли, что должны лидировать и вести дела с позиции, где мы наиболее сильны. Быть вторыми в таких тяжелых условиях просто нельзя.

В конечном итоге мы — и «Интел», и полупроводниковая промышленность США — превозмогли наступление японских

---

\* В инд. миф. Джaгeрнaут — oднo из вoплoщeний бoгa Вишнy; oбpaзнo — бeзжaлoстнaя, нeумoлимaя силa.

производителей. Корпорация «Интел» выросла настолько, что превратилась в крупнейшего производителя полупроводников в мире, а производители США не так давно полностью обошли своих японских конкурентов. Тем не менее в ретроспективе ясно видно, что это наступление было всего лишь первой волной значительно более мощного приояа — процесса глобализации.

Глобализация просто означает, что бизнес не знает национальных границ. Капитал и труд — ваш труд и труд ваших партнеров — могут отправиться теперь куда угодно на земле, чтобы выполнить требуемую работу.

Большинству из нас повезло быть постоянными жителями этой страны, Соединенных Штатов, и иметь один из самых высоких уровней жизни. Рынок товаров и услуг США является крупнейшим в мире, и вплоть до недавнего времени легче было снабжать этот рынок из самих Соединенных Штатов, чем из-за рубежа.

Сегодня многие рынки за пределами Соединенных Штатов растут более быстрыми темпами, чем рынок внутри США, и товары на этот внутренний рынок могут поставляться из любого места на планете. Например, недавно я купил куртку из ткани «гортекс» в «Патагонии» (это фирма, производящая одежду, а не регион в Южной Америке) и увидел, что она была сделана в Китае: американская марка, американская технология (эта высококачественная ткань была изобретена и изготавливалась в США), а сшита в соответствии с техническими условиями продавшей лицензию фирмы «Патагония» в иностранном государстве.

Вывод из всего этого весьма простой: если весь мир функционирует как один большой рынок, то каждый работник будет конкурировать с любым человеком, который способен выполнить ту же самую работу в каком угодно конце света. Этих людей множество, и многие из них вдобавок очень сильно голодны.

Из этого вытекает и еще одно следствие. В ситуации, когда продукты и услуги становятся в значительной степени неразличимы друг от друга, важнейшим условием, от которого зависит преимущество в конкурентной борьбе, становится *время*. Здесь-то и вступает в дело второе важнейшее событие восьмидесятых годов — электронная почта.

Точно так же, как наступление японских динамических ЗУПВ явилось лишь первой волной более мощного приояа, так и

электронная почта представляет собой лишь первое проявление *революции в том, как течет и как управляется информация.*

Умелое и компетентное применение электронной почты — так вкратце называется система электронного обмена информацией между компьютерами — приводит к двум простым в своей основе, но все равно поразительным результатам: оно превращает дни в минуты, а отправитель какого-либо послания может связаться с десятками — и даже больше — своих сотрудников, затратив ровно столько усилий, сколько потребовалось бы, для связи с одним. В результате, если ваша организация использует электронную почту, значительно больше людей знает, что происходит и как обстоят дела в вашем бизнесе, чем это было ранее, и, ко всему прочему, они узнают об этом значительно быстрее.

Позвольте теперь привести одно ироническое замечание. Тогда в восьмидесятых, когда японцы казались непобедимыми, одним из доводов, приводившихся для объяснения их способности действовать быстро и решительно, был способ обустройства японских кабинетов. В любом японском кабинете и менеджер, и его подчиненные — все сидят вокруг большого, длинного стола. Люди работают над своими собственными заданиями, но когда им требуется обменяться информацией, все, с кем они работают, сидят в пределах слышимости — рядом, вокруг этого же самого стола. Поэтому информацией можно обменяться в течение нескольких минут и с каждым можно связаться, затратив одинаковые усилия. В результате, поскольку японским служащим легко было связаться друг с другом, они и задержались, как мне кажется, с внедрением электронной почты.

Теперь же маятник движется в противоположном направлении. Даже в условиях, когда предприятия рассредоточиваются по всему свету, а время становится ключевым оружием конкурентной борьбы, американские организации оказываются часто в более выгодных позициях, чем их японские конкуренты. Почему? Потому что с такой же легкостью, с какой связь в силу естественных причин осуществлялась в японских кабинетах, она теперь эффективно производится по всему миру благодаря электронным средствам.

И электронная почта также является лишь первой волной. Все в наше время переводится на цифровой формат: звук, фото, кино, книги, финансовые услуги. А все, что представлено в

цифровой форме, может быть отправлено по всему миру с такой же быстротой, как из одного помещения в другое в вашем офисе.

Вот интересная иллюстрация тех последствий, к которым приводит подобная возможность. Мне сказали, что почтовая служба сортирует 90% всех писем автоматически. На 10%, которые машина не в состоянии расшифровать, адреса вводит в машину человек. В последнее время, чтобы сократить затраты на эту работу, почтовая служба испытала новую систему. Машина делает цифровые фотографии нечитаемых конвертов, мгновенно пересылает цифровой образ в регион с меньшей стоимостью рабочей силы, где кто-то считывает адрес с этого цифрового образа, затем вводит его вручную в машину и пересылает при помощи электронных средств в региональный почтовый центр. Это — всего лишь начало той тенденции, которая превратится во всеохватывающее явление на протяжении следующих двадцати пяти лет.

Другими словами, информационная революция кладет конец скрытым местам в любом месте на любом направлении работы. Итак, возникают вопросы: что теперь делать предприятиям и что делать самим менеджерам?

## ***II. Ведение дел в новой обстановке***

Давайте отвлечемся на мгновение и подумаем, кому адресована эта книга. Я особенно желаю, чтобы она попала в руки менеджера среднего звена, как правило забываемого(ой) мужчины или женщины в любой организации. Мастер первого уровня в цехе и генеральный директор любой компании — о них обоих не забывают. Вы сможете найти множество курсов, нацеленных на обучение первых основам их работы, одновременно с этим практически все наши ведущие школы бизнеса организованы для выпуска специалистов, о которых говорилось во втором случае. Но между этими двумя полюсами существует огромная группа людей — менеджеров среднего звена, которые осуществляют надзор за мастерами в цехах или работают инженерами, бухгалтерами, торговыми агентами. Менеджеры среднего звена представляют собой основу основ любой значительной по размеру организации вне зависимости от того, насколько открыта или замкнута ее иерархическая структура, и одновременно с этим

они являются в значительной мере игнорируемой прослойкой, хотя их роль для нашего общества и экономики трудно преувеличить.

Менеджеры среднего звена не являются прерогативой исключительно крупных корпораций. Вообще говоря, их можно обнаружить практически в любой деловой операции. Если вы возглавляете небольшой налоговый отдел в какой-нибудь юридической фирме, вы — менеджер среднего звена. То же самое справедливо, если вы работаете директором школы, страховым агентом в небольшом городке или являетесь владельцем дилерского пункта. Когда люди из всех перечисленных предприятий прочитали первоначальную рукопись этой книги, их впечатления от нее подтвердили то, что я и подозревал: идеи о методах управления, которые были разработаны в «Интел», по мере ее роста из очень малой до очень большой организации, могли быть широко применены и в их условиях.

В прослойку менеджеров среднего звена должна быть обязательно включена и другая группа людей — тех, кто непосредственно не надзирает за работой других, но кто, даже при отсутствии жестко установленных организационных полномочий, оказывает влияние на работу остальных. Эти *менеджеры ноу-хау* являются источником знаний, мастерства и искусства работать для людей, которые окружают их в организации. Они являются специалистами и своего рода экспертами, которые действуют в качестве консультантов для остальных членов своей организации; они, так сказать, представляют собой узлы в широко разветвленной информационной сети. Учителя, маркетологи, специалисты по компьютерам, а также инженеры службы движения — все они формируют работу остальных людей при помощи своих ноу-хау точно так же или даже больше, чем традиционный менеджер, использующий свои властные полномочия. Таким образом, и менеджер ноу-хау вполне законно может называться менеджером среднего звена. Действительно, поскольку наш мир становится все больше ориентированным на предоставление информации и услуг, менеджеры ноу-хау будут приобретать все большее значение как члены прослойки управленцев среднего звена. Короче говоря, менеджерам ноу-хау также следует продолжить чтение этой книги.

Независимо от того, кем вы являетесь — менеджером ноу-хау или традиционным менеджером, у вашей фирмы нет иного вы-

бора, кроме продолжения работы в обстановке, которая формируется силами глобализации и информационной революции. У современных компаний имеется, в сущности, всего два выбора: адаптироваться к обстановке или умереть. Некоторые погибли прямо у нас на глазах; другие ведут борьбу, стараясь приспособиться к обстоятельствам. По мере того как ведется эта борьба за выживание, становятся историей методы ведения бизнеса, которые отлично работали у них на протяжении десятилетий. Фирмы, у которых были целые поколения сотрудников, работавших до пенсии в условиях существовавшей политики «нет увольнению», теперь выбрасывают на улицу за один раз до десяти тысяч человек. К большому сожалению, все это является составной частью процесса адаптации.

Всем менеджерам в таких компаниях необходимо приспособиться к новой обстановке. Каковы же правила, действующие в новой обстановке? Во-первых, все происходит быстрее. Во-вторых, все, что может быть сделано, будет сделано, если не тобой, так кем-то еще. Пусть в этом вопросе не будет недопонимания: все эти изменения ведут к образованию менее приятных, менее удобных и менее прогнозируемых рабочих мест.

Вновь надо подчеркнуть: как менеджеру, действующему в такой рабочей ситуации, вам необходимо выработать в себе *более высокую степень терпимости к сумятице и беспорядку*. Нет-нет, вам по-прежнему не следует терпеть беспорядок. Вообще говоря, вам надо прилагать все усилия к тому, чтобы привести все, что вас окружает, в порядок. Использованная в этой книге метафора завода по приготовлению завтраков — представление о том, что вам следует вести свою управленческую деятельность так же, как работает хорошо организованный завод — в полной мере остается тем же самым идеалом теперь, как это было тогда, когда я писал эту книгу. Но вам, как менеджеру, надо и рассудочно, и эмоционально быть готовым к тому, что вы можете оказаться ввергнутым в вихревой поток, созданный, скажем, мегасделкой по слиянию фирм в вашей отрасли, а может, в стране или вообще на другом конце земного шара. Вы должны быть готовы к последствиям созданной этим ударной волны, которые могут быть усилены в еще более худшую сторону появлением совершенно новой технологии, которую впервые запустит некто, о ком вы никогда и не слыхивали. Вам необходимо постараться сделать невозможное и предусмотреть неожиданное.

А после того, как это неожиданное случится, вам надо будет удвоить свои усилия, чтобы добиться порядка в том беспорядке, который оно создает в вашей жизни. Девиз, который я пропагандирую, звучит так: *«Пусть царит хаос, а потом воцарись в хаосе»*.

Теперь вот что: я убежден, что в разных обстоятельствах вы будете делать исключения из того, о чем прочитали в этой книге. «В «Интел» это, может быть, и прекрасно, — подумаете вы, — но в «Пи-Ди-Кью», где я работаю, это никогда не пройдет. Пока Старик лично не даст добро, у нас ничего не делается. Я не смогу применить ни одну из этих рекомендаций, как бы ни старался, если только не произвести дворцовый переворот». Позвольте вас заверить, что вы все-таки *сможете* использовать большинство из того, о чем я говорю. Как менеджер среднего звена, при любом типе вашей деятельности вы, в сущности, сами являетесь в определенном смысле генеральным директором организации. Не ждите, пока принципы и практика, которые вам симпатичны, станут внедряться сверху. Как *микروجенеральный директор* вы можете улучшить работу и повысить производительность — свою собственную и своей группы — вне зависимости от того, следует за вами остальная часть компании или нет.

В этой книге содержатся три основные идеи. Первая состоит в ориентированном на выход продукции подходе к менеджменту. Другими словами, мы применяем некоторые из принципов одного из наиболее ориентированных на выпуск продукции усилий человеческой деятельности — *процесса промышленного производства* — на другие формы деловой активности, включая, еще раз подчеркну, работу менеджеров. Возьмите, к примеру, «Интел», которая является настоящей производственной фирмой, занимающейся изготовлением сложных кремниевых микросхем, а также другой собираемой из них продукции компьютерного назначения. В нашей компании работает в настоящее время более тридцати тысяч человек. Из них примерно 25% действительно занимаются изготовлением продукции. Другие 25% помогают им, так как они наблюдают за персоналом, проводят техническое обслуживание техники, обеспечивают инженерную поддержку, а также занимаются усовершенствованием производственного процесса. Еще 25% работают в администрации, где они составляют производственный график, ведут личные дела персонала, отсылают счета нашим клиентам и осуществляют пла-

тежи нашим поставщикам. Наконец, оставшиеся 25% занимаются проектированием новых продуктов, выводом их на рынок, их продажей и послепродажным обслуживанием.

Когда мы только создавали корпорацию «Интел», придавали ей организационную форму, а также в процессе руководства ею мы обнаружили, что *все* наши служащие в некотором смысле занимаются «производством»: некоторые изготавливают микросхемы, другие готовят счета, в то время как третьи создают программное обеспечение или, к примеру, рекламную продукцию. Мы, кроме того, открыли, что если рассматривать любую выполняемую в «Интел» работу, держа в памяти это базовое положение, то принципы и дисциплина производства дают нам систематизированный подход к управлению ими точно так же, как язык и общие понятия финансов создали единый подход к оценке и управлению инвестициями любого вида.

Вторая идея заключается в том, что работа любого предприятия, правительственной бюрократии, да и большинство видов человеческой деятельности представляют из себя нечто, осуществляемое не отдельными людьми, а командами. Эту идею можно свести воедино в виде положения, которое, по моему мнению, является самым важным предложением в этой книге: *Выход продукции у любого менеджера представляет собой произведенную продукцию организационной единицы, находящейся под его или ее руководством или влиянием.* Тогда возникает вопрос: что могут предпринять менеджеры, чтобы увеличить производительность своих команд? Или другими словами: что конкретно должны они делать в течение дня, когда практически бесконечное количество задач требует внимания с их стороны? Для того чтобы дать вам возможность ответить на этот вопрос, я ввел понятие *руководящего рычажного воздействия*, при помощи которого измеряется воздействие того, что делает менеджер, чтобы повысить производительность своей команды. Высокая продуктивность руководящей работы, по моему глубокому убеждению, зависит, главным образом, от умения выбрать для решения те задачи, которые обладают наивысшей степенью рычажного воздействия.

Любая команда будет работать хорошо только в том случае, если удастся добиться максимальной отдачи от входящих в нее индивидуумов. В этом состоит третья идея этой книги. Может ли бизнес воспользоваться тем, что служит мотивацией для



легкоатлета, чтобы он постоянно занимался повышением своих личных достижений? Я думаю, что может, вот почему я исследую *спортивную аналогию*, а также стремлюсь подчеркнуть значение понятия, называемого «необходимой для выполнения задачи обратной связью», для достижения и поддержания высокого уровня отдачи от каждого члена какой-либо команды в бизнесе.

Мы обязаны признать, что никакое количество работы по формальному планированию не сможет предусмотреть такие изменения, как глобализация и информационная революция, о которых говорилось выше. Означает ли это, что надо вообще отказаться от планирования? Совсем нет. Надо планировать так, как это делает пожарная охрана. Она не может предусмотреть, где произойдет следующий пожар, поэтому ей приходится формировать энергичную и эффективную бригаду, которая способна должным образом отреагировать как на неожиданное, так и на ординарное событие.

Далее, любая фирма, которая способна реагировать соответствующим образом, должна иметь в своей структуре как можно меньше уровней управления. Этот принцип легче применить сегодня, поскольку электронная почта способна донести информацию до любого человека в организации. Одна из основных задач руководства — задача распространения информации — не является теперь столь же важной, как это было в прошлом.

При меньшем количестве уровней управления в нынешней организационной структуре у каждого менеджера оказывается в подчинении больше служащих, чем это было десять лет назад. Одним из основных принципов философии управления в «Интел» является проведение встреч один на один между начальником и подчиненным. Основными целями подобных встреч являются взаимное обучение и обмен информацией. Рассказывая о специфических проблемах и ситуациях, начальник обучает подчиненного своему умению и ноу-хау, а также предлагает определенные подходы к ведению дел. Одновременно с этим подчиненный предоставляет начальнику подробную информацию о том, чем он занимается и что его заботит. Вполне очевидно, что при встречах наедине затрачивается время — как для их подготовки, так и на их проведение, — время, которого у нынешнего, еще больше загруженного делами менеджера может и не быть.

Так нужны ли тогда встречи один на один? Абсолютно да. Можете ли вы иметь их с десятью непосредственными подчи-

ненными столь же часто, как с пятью? Нет. Нужно ли это? Опять-таки нет, потому что в большинстве своем эти служащие знают больше о том, что творится в их сфере деятельности, при помощи компьютерной сети, чем их коллеги лет десять назад; им больше не нужно полагаться на вас, чтобы вы ввели их в курс дела. Точно так же и вам не нужно полагаться на встречи наедине, чтобы узнать о том, что открыли ваши подчиненные в своей лаборатории, что произвели на заводе или что нового в регионе, где они занимаются продажами: вы уже успели прочитать обо всем этом на экране своего компьютера — всего через несколько минут после того, как они решили проинформировать вас об этом.

А теперь представьте себе уже вошедших в поговорку японских служащих, сидящих вокруг стола в своем японском кабинете. Им не надо встречаться со своим начальником, чтобы он ввел их в курс дел. Им по-прежнему, возможно, надо будет выйти из-за стола, чтобы поговорить тет-а-тет о своих заботах или поднять вопрос, о котором трудно говорить при других, но множество проблем, для которых и организуются встречи наедине, решается постепенно, минута за минутой. Нет никакой разницы, если вы и ваши подчиненные работаете за электронным эквивалентом такого стола. Итак, да, вам по-прежнему нужны встречи один на один. Но они нужны теперь в меньшей степени, чем я предполагал, когда первоначально писал эту книгу. Таким образом, вы можете общаться с большим количеством подчиненных с меньшей частотой и на встречах с меньшей продолжительностью.

### ***III. Руководите своей собственной карьерой***

А как же насчет менеджеров, которые, в конце концов, сами являются служащими?

Недавно я прочитал статью, в которой говорится, что вероятность потерять работу для людей среднего возраста сегодня в два раза выше, чем это было в 1980 г., то есть чуть больше десяти лет назад. Эта тенденция, по-видимому, будет усиливаться в предстоящие годы.

В качестве общего правила вам необходимо принять, что независимо от того, где вы работаете, вы не просто какой-то служащий; вы работаете на предприятии с одним служащим — вами самим (ой). Вы ведете конкурентную борьбу с миллионами

подобных предприятий. По всему миру есть миллионы других людей, которые набирают форму, способны выполнить ту же работу, которую делаете вы, и которые, возможно, в большей степени горят желанием сделать ее. Так, теперь у вас может возникнуть искушение осмотреться вокруг своего рабочего места и взглянуть на своих коллег как на потенциальных соперников, но это неверно. По численности их превосходят — в соотношении тысяча к одному, сто тысяч к одному, миллион к одному — люди, которые работают на организации, конкурирующие с вашей фирмой. Поэтому, если хотите работать — и хотите вдобавок продолжать работать, — вы должны постоянно посвящать себя одной цели — поддержанию своей *индивидуальной* конкурентоспособности.

В обстановке медленного продвижения по службе или вообще отсутствия таковой существует еще один фактор, с которым вам также придется соревноваться, — это амбициозные, более молодые сотрудники, которые хотят продвинуться вверх по служебной лестнице в вашей организации. Они вполне могут быть готовы к этому, но не в состоянии сделать это на практике, поскольку у них на пути стоите вы. Рано или поздно вашему боссу неизбежно придется встать перед выбором: держаться ли за вас, выполняющего отлично работу, но стоящего на пути у другого? Ответственность за избежание подобных ситуаций лежит на вас.

Рецептом успеха для поколений менеджеров, которые работали в шестидесятые, семидесятые и большую часть восьмидесятых годов, было поступить на работу в стабильную и процветающую фирму, а затем помогать поддержанию такого положения дел; эта фирма, в свою очередь, вознаграждала таких менеджеров соответствующей карьерой. Вполне очевидно, что сейчас все обстоит совершенно иначе.

Дело в том, что последствия глобализации и информационной революции обладают реальным значением для вашей карьеры. Прискорбно это говорить, но никто не должен обеспечивать вам карьеру. Вы сами несете за нее ответственность: вы, так сказать, ее единственный владелец. Вы должны соревноваться с миллионами людей каждый день, и каждый день вы должны повышать свою ценность, увеличивать конкурентоспособность, учиться, приспосабливаться, уходить с пути, переходить с работы на работу, даже из одной отрасли в другую, если

нужно, и отступить, если так необходимо, — и все это для того, чтобы начать все снова. Ключевая задача состоит в том, чтобы руководить своей карьерой таким образом, чтобы не стать жертвой.

Я не могу предложить вам стопроцентного решения. Но вот несколько вопросов, над которыми стоит задуматься:

1. Добавляете ли вы реальную стоимость или просто передаете дальше информацию? Каким образом вы добавляете стоимость? Путем постоянного поиска путей, которые действительно способны улучшить состояние дел в вашем отделе. Отлично. Вы — настоящий менеджер. Центральная мысль моей книги заключается в том, что выход продукции у любого менеджера — это производительность его организации. В принципе каждый час вашего рабочего дня должен затрачиваться на то, чтобы повысить производительность или стоимость продукции людей, за работу которых вы несете ответственность.

2. Вовлечены ли вы полностью во все, что происходит вокруг вас? Тут подразумевается то, что происходит и внутри вашей компании, и в вашей отрасли промышленности в целом. Или вы ждете, пока начальник или кто-то еще разъяснит, что же там происходит? Представляете ли вы собой узел, соединенный с сетью других вовлеченных в дело людей, или просто дрейфуете сами по себе?

3. Пробуете ли вы новые приемы, новые идеи и новые технологии, при этом я имею в виду, пробуете ли вы их лично, а не просто читаете о них? Или вы ждете, пока другие решат за вас, как все это может помочь переустроить ваше рабочее место, а заодно, возможно, и вас вытеснить с этого места?

По образованию я инженер, а по профессии — один из менеджеров в фирме, занимающейся производством в области высоких технологий. Как руководитель, я, кроме того, являюсь членом группы людей — многих миллионов в одних только Соединенных Штатах, — которая держит в руках ключ к увеличению производительности труда: созданию большего количества и лучших по качеству товаров и услуг для удовлетворения потребностей людей. Я оптимист и верю, что потенциал для увеличения нашего богатства едва ли может быть исчерпан.

Но я полагаю, кроме того, что люди не всегда должным образом встречают перемены, с которыми им приходится иметь дело, поэтому временами мне кажется, что надо также быть

немного реалистом. Нельзя быть оптимистом в отношении будущего, пока не будет пережит этап суровых перемен. Ключ к выживанию заключается в том, чтобы учиться тому, как добавлять больше стоимости, — вот об этом-то и говорит эта книга.

На своем собственном опыте в «Интел» я пришел к выводу и свято верю в него, что применение методов *производства*, использование *руководящего рычажного воздействия* и стимулирование спортивной потребности в достижении *наивысшего результата* может помочь практически каждому (юристу, учителю, инженеру, начальнику, даже книжному редактору — короче говоря, менеджерам среднего звена всех типов) работать более продуктивно.

Итак, давайте начнем с экскурсии на завод...

Эндрю С. Гроув  
Апрель 1995 г.

Часть первая

---

**ЗАВОД  
ПО ПРИГОТОВЛЕНИЮ  
ЗАВТРАКОВ**



---

# Основные принципы производства: удовлетворение спроса на завтрак (или на выпускника колледжа, на транслятор, на обеспечение осуждения преступника...)

## *Трехминутное яйцо*

Для осознания принципов производства представьте себе, что вы официант, которым был и я, когда учился в колледже, и что ваша задача заключается в том, чтобы обслужить клиента и подать ему завтрак, состоящий из сваренного всмятку за три минуты яйца, намазанного маслом тоста и кофе. Ваша работа состоит в том, чтобы приготовить и подать все эти три блюда одновременно, причем каждое из них должно быть только что приготовленным и горячим.

Представленная задача включает в себя основные требования производства. Они заключаются в том, чтобы изготовить и поставить продукцию в ответ на спрос со стороны потребителя в соответствии с установленным по *графику* временем поставки, при *приемлемом* уровне качества, а также при *наименьших* возможных затратах. Задачей производства не может являться поставка того, чего бы клиент ни пожелал, и поставка в то время, когда бы он этого ни захотел, поскольку для этого потребовались бы совершенно бесконечные производственные мощности или их эквивалент — очень большие, всегда готовые к поставке товарно-материальные запасы. В нашем примере клиент может пожелать получить отличное по качеству трехминутное яйцо, горячий тост с намазанным маслом и дымящуюся чашку с кофе в тот самый момент, когда он усядется за стол. Для выполнения подобного запроса вам потребуется, либо чтобы ваша кухня всегда оставалась незанятой и была готова обслужить клиента в тот



момент, когда ему заблагорассудится зайти в ваше заведение, либо иметь в распоряжении запас готовых к употреблению, превосходно сваренных яиц, горячих тостов с намазанным маслом и приготовленного кофе. Ни тот, ни другой вариант непрактичен.

Вместо этого производитель должен принять на себя ответственность за поставку продукта в приемлемое время — в данном случае косвенно определяемое примерно как пять — десять минут после того, как клиент приходит в наше заведение по приготовлению завтраков. Мы должны кроме того приготовить наш завтрак с себестоимостью, которая позволила бы нам продать его по конкурентоспособной цене и дала бы вдобавок возможность получить приемлемую прибыль. Как же нам добиться этого наиболее разумным способом? Мы начнем с того, что посмотрим на свой производственный поток.

Первое, что нам необходимо сделать, это выделить этап в этом потоке, который определит весь контур нашей операции и который мы назовем *ограничивающим этапом*. В данном случае это весьма просто: на приготовление какого из компонентов завтрака уходит больше всего времени? Поскольку кофе уже шумит на кухонной плите, а на тост уходит примерно минута, ответ очевиден — это яйцо, поэтому нам надо спланировать всю работу вокруг времени, которое необходимо для того, чтобы его сварить. На приготовление этого компонента не только уходит больше всего времени, но яйцо, кроме того, является для большинства клиентов наиболее важной частью всего завтрака.

То, что должно произойти, показано на рис. 1. Для того, чтобы в обратном порядке выполнить подсчет времени от момента подачи завтрака, необходимо будет таким образом подсчитать время, которое потребуется для приготовления этих трех компонентов, чтобы все они были готовы одновременно. Первым делом необходимо выделить время на то, чтобы собрать все блюда на подносе. Потом вам надо будет достать тост из тостера, налить кофе из кофейника, а также выудить яйцо из кипящей воды. Если прибавить время, требуемое для выполнения этих операций, ко времени, которое необходимо для доставки и приготовления яиц, то можно будет получить представление о длительности всего процесса, что на производственном жаргоне называется *полным пропускным временем*.

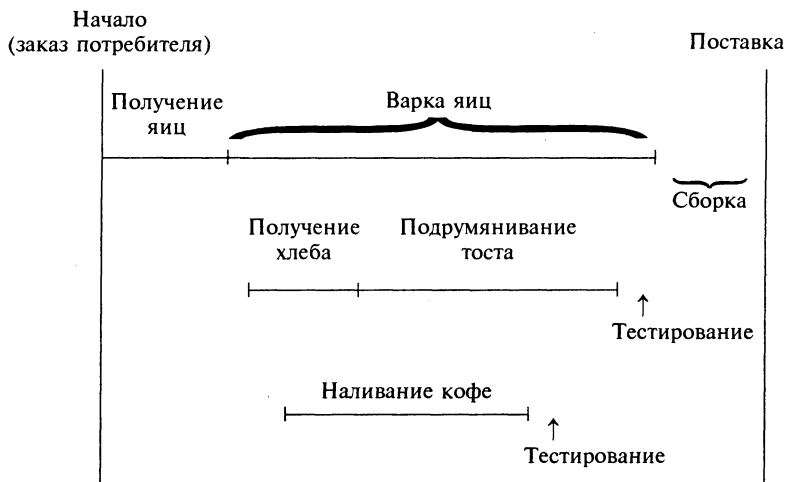


Рис. 1. Приготовление яиц является ограничивающим этапом

Теперь переходим к тосту. Используя затрачиваемое на приготовление яйца время как базу для подсчета, выделяем резерв времени на доставку и подрумянивание кусочков хлеба. Наконец, используя затрачиваемое на приготовление тоста время как базу для подсчета, можно определить, когда надо наливать кофе. Ключевая идея заключается в том, что мы конструируем свой производственный поток, начиная с самого длинного (или самого трудного, или самого чувствительного, или самого дорогого) этапа и возвращаемся от него назад. Обратите внимание, когда начинается и когда заканчивается каждый из этих трех этапов. Мы спланировали наш поток на основе самого критического этапа — времени, которое требуется для варки яиц, и расположили уступами каждый из оставшихся этапов в соответствии с индивидуальным пропускным временем каждого; если опять воспользоваться жаргоном производителей, мы *компенсировали* их по отношению друг к другу.

Понятие ограничивающего этапа имеет очень широкое применение. Возьмем, например, потребность в рекрутировании выпускников колледжа для работы в «Интел». Наши менеджеры посещают колледжи, проводят интервью с некоторыми

старшекурсниками и приглашают самых многообещающих кандидатов посетить компанию. Мы берем на себя расходы на проезд кандидата, а они могут быть весьма значительными. Во время посещения нашей фирмы этих студентов тщательно интервьюируют другие менеджеры и технические специалисты. После соответствующего рассмотрения этого вопроса некоторым из студентов, чьи навыки и квалификация лучше всего соответствуют нашим запросам, предлагают поступить к нам на работу, и лишь те, кто принимает это предложение, действительно приходят на работу в нашу фирму.

Для того чтобы в данной ситуации можно было применить указанный базовый производственный принцип, необходимо построить последовательность, о которой говорилось выше, вокруг ее наиболее дорогостоящего элемента, то есть поездки студента на завод — благодаря стоимости переезда и времени, которое менеджеры «Интел» затрачивают на кандидатов. Чтобы уменьшить использование этого элемента по отношению к окончательному числу нанятых на работу выпускников колледжа, нам, вполне очевидно, потребуется увеличить соотношение принятых предложений о поступлении на работу к кандидатам, приглашенным посетить завод, что мы делаем, проводя телефонные интервью, чтобы отсеять людей прежде, чем рассылать приглашения. Подобная методология позволяет как экономить денежные средства, так и значительно увеличивать соотношение между предложениями о найме и посещениями завода, а также дает возможность уменьшить потребность в использовании дорогостоящего ограничивающего этапа в его соотносительности с окончательным наймом.

Принцип временной компенсации здесь также присутствует. Отсчитывая назад от времени, когда студенты закончат колледж, кадровик выстраивает уступами различные, используемые в данном случае этапы, чтобы хватило времени на все: на интервью на территории колледжа, отсеивание по телефону, посещение предприятия, поскольку все это должно состояться в определенные интервалы времени на протяжении месяцев, которые предшествуют окончанию учебного заведения.

### *Производственные операции*

Другие производственные принципы лежат в основе операций по приготовлению нашего завтрака. В процессе его приготовления

ния мы встречаемся с тремя фундаментальными типами производственных операций: *обработкой*, представляющей деятельность, которая физически или химически изменяет материал точно так же, как процесс кипения изменяет яйцо; *сборкой*, во время которой компоненты соединяются вместе, чтобы составить некую новую сущность, как в нашем случае яйцо, тост и чашка кофе, взятые вместе, составляют завтрак; и *тестированием*, во время которого компоненты или все в целом подвергается проверке их характеристик. К примеру, во время производственного процесса по приготовлению завтрака есть моменты, когда производится визуальная проверка: тогда можно видеть, что кофе кипит, а тост подрумянивается.

Операции по обработке, сборке и тестированию могут быть столь же легко применены к другим, совершенно отличным друг от друга типам производительной работы. Возьмите хоть задачу по обучению команды специалистов по продажам продвижению какого-нибудь нового продукта на рынок. Указанные три типа производственных операций могут быть легко идентифицированы. Преобразование огромного количества сырых данных об этом продукте в полные смысла стратегии маркетинга, понятные специалистам по продажам, представляет собой процесс обработки, во время которого данные трансформируются в стратегии. Сведение воедино различных стратегий продаж в одну целостную программу можно сравнить с процессом сборки. В этом случае соответствующие стратегии продажи продукта и связанную с ними информацию о рынке (вроде конкурентных расценок и доступности товара) заставляют выступать как бы в едином потоке вместе с такими мероприятиями, как выпуск брошюр, раздача рекламных листовок и другой рекламной продукции. Операция по тестированию проходит в форме «сухого прогона» перед группой специально отобранных для этого торговых агентов и коммерческих директоров, занимающихся подобными вопросами на практике. Если подобный «сухой прогон» не выдерживает испытания, следовательно продукт необходимо «переработать» (еще один широко применяемый производственный принцип), чтобы озабоченность и возражения собравшейся для тестирования аудитории были преодолены.

Разработка такого элемента, как «транслятор», являющегося основной составной частью компьютерного программного обеспечения, также может продемонстрировать процессы обработки,

сборки и тестирования. Любой компьютер понимает и использует команды человека только в том случае, если он получает их на своем собственном языке. Транслятор — это переводчик, дающий возможность компьютеру перевести на свой язык материал, который написан в терминах и фразами, напоминающими английский язык. При помощи транслятора программист может думать более или менее как человеческое существо, вместо того чтобы адаптироваться к способу, которым обрабатывает информацию компьютер. Задача заставить машину интерпретировать и переводить в таком режиме, само собой разумеется, очень трудная; таким образом, разработка транслятора требует напряженных усилий со стороны квалифицированных и талантливых разработчиков программного обеспечения. Эти усилия, однако, оправдываются большей простотой в использовании компьютеров, к которой они приводят.

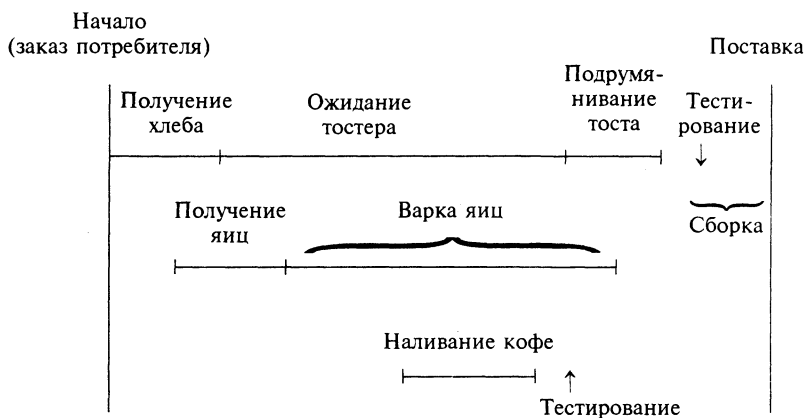
В любом случае разработка индивидуальных частей, из которых строится транслятор, представляет собой серию этапов по обработке. Реальные рабочие элементы программного обеспечения создаются на основе спецификаций и базовых ноу-хау проектирования. Каждый элемент подвергается затем индивидуальной операции, которая называется «блоковым тестом». Если один из них не проходит через него, дефектная часть программного обеспечения возвращается на стадию обработки на «переработку». После того, как все элементы проходят соответствующие «блоковые тесты», их собирают, чтобы они составили транслятор. Затем, само собой разумеется, готовый продукт, прежде чем быть отправленным потребителю, подвергается «системному тесту». При выполнении этой задачи широко применяется принцип зачета по времени. Поскольку пропускные периоды времени для различных производственных этапов четко установлены, время выпуска различных блоков программного обеспечения с одного этапа на другой может быть подсчитано и определено заранее.

Приготовление завтрака, рекрутирование выпускников колледжа, подготовка торгового персонала и проектирование трансляторов — все это весьма далеко отстоит друг от друга, но во всем этом существует, по сути, схожий поток деятельности, направленный на производство и получение специфического результата.

## Несколько затруднений

Реальная жизнь, как известно, полна неожиданностей: гладко было на бумаге, да забыли про овраги и тому подобное. На схематическом графике последовательности операций наше производство по приготовлению завтраков приобрело совершенно бесконечные возможности, то есть не нужно ждать свободный тостер или кастрюлю, чтобы сварить в ней яйцо. Но такого идеального мира не существует. Что произойдет, если вам придется выстаивать среди других официантов, ждущих своей очереди пользоваться тостером? Если вы не скорректируете свою последовательность производственных операций таким образом, чтобы учесть эту очередь, ваше трехминутное яйцо с необыкновенной легкостью может превратиться в шестиминутное. Итак, ограниченная производительность тостера означает, что вам придется переделать свою последовательность операций на основе нового ограничивающего этапа. Яйцо по-прежнему определяет качество всего завтрака в целом, но периоды временной компенсации должны быть изменены.

Каким образом отразит наша модель изменение в производственном потоке? Идя назад от времени подачи завтрака, давайте посмотрим, как это отразилось на производстве в соответствии с приведенным рис. 2. Цикл прохождения яйца остается



**Рис. 2.** При ограниченной производительности тостера приготовление тоста становится ограничивающим условием

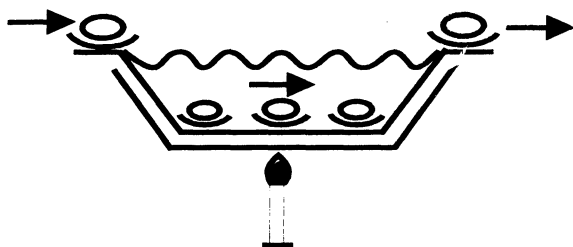
тем же самым, так же как и у кофе. Но ограниченная производительность тостера приводит к значительному изменению на графике. Теперь необходимо учесть время доставки тостера, а также подождать, пока тостер освободится. Это означает, что весь производственный процесс должен быть разработан иначе. Производительность тостера превратилась в ограничивающее условие, и то, что вы делаете, должно быть переработано в соответствии с ним.

Давайте теперь еще чуть-чуть усложним нашу задачу. Что произойдет, если вы застрянете в очереди ожидающих свободный тостер как раз тогда, когда наступит время варить яйцо? Конфликт между двумя действиями представляется неразрешимым, но на самом деле это не так. Если бы вы руководили работой этого ресторана, вы могли бы превратить своих работников в *специалистов* путем найма одного работника для варки яиц, одного — для приготовления тостов, одного — чтобы наливать кофе и еще одного человека — чтобы он надзирал за выполняемой работой. Но все это, без сомнения, создает огромные *накладные расходы*, которые окажутся слишком большими, чтобы их можно было себе позволить.

Если же вы выступаете в роли официанта, вы могли бы попросить стоящего рядом с вами в очереди коллегу помочь вам: он положил бы тост подрумяниваться, а вы в это время помчались бы готовить яйцо. Но в тех случаях, когда приходится полагаться на кого-то еще, результаты, вполне вероятно, могут оказаться менее прогнозируемыми, чем если бы работа выполнялась вами самим. Если бы вы были менеджером, то могли бы добавить еще один тостер, но это явилось бы дорогостоящим добавлением *основного оборудования*. Вы могли бы использовать тостер непрерывно и создать *запас* горячих тостов, выбрасывая то, что не смогли бы потребить, но зато всегда имея немедленный доступ к продукту. Это означает появление потерь, которые также могут стать слишком дорогостоящими для ведения этой операции. Однако по крайней мере вы знаете, что альтернативы имеются: между производительностью оборудования, рабочей силой и товарными запасами может быть произведено сравнение, между ними может быть найден определенный компромисс, а затем они могут быть сбалансированы по отношению к времени поставки.

Поскольку каждая из этих альтернатив стоит определенных денег, ваша задача заключается в том, чтобы обнаружить наиболее *эффективный с точки зрения затрат* способ размещения своих ресурсов — ключ к оптимизации всех типов производственной работы. Необходимо всегда держать в памяти, что в этой и других подобных ситуациях существует правильный ответ — только один, который может подсказать вам наилучшее время поставки и качество продукции при наименьших возможных затратах. Для нахождения этого правильного ответа вам необходимо выработать в себе правильное понимание компромиссов между различными факторами — рабочей силой, производительностью и товарными запасами, при этом вы, кроме того, должны свести это понимание к количественно выражаемому набору отношений. Вы, вероятно, не станете пользоваться секундомером для измерения отношения времени к движениям работника возле тостера; не станете вы, по всей видимости, и подсчитывать в математических выражениях точную величину компромисса между затратами на создание запасов тостов и дополнительной производительностью тостера. Важно лишь то, что вы заставите себя мысленно дойти до понимания отношений между различными аспектами вашего производственного процесса.

Давайте теперь сделаем еще один шаг в изучении нашего производственного примера и представим, что наш бизнес превратился в крупномасштабное заводское производство завтраков. Во-первых, вы купили *непрерывную линию по варке яиц*, которая станет производить постоянное количество прекрасно сваренных трехминутных яиц. Она будет выглядеть примерно так, как изображено на рис. 3. Обратите внимание, что наше пред-



*Рис. 3. Непрерывная установка по варке яиц: постоянное предложение трехминутных яиц*



приятие теперь станет способно удовлетворить любой высокий и прогнозируемый спрос на трехминутные яйца, и не сможет теперь столь же легко предложить, скажем, четырехминутное яйцо, поскольку автоматизированное оборудование не обладает достаточной гибкостью. Во-вторых, вы станете приводить в соответствие выход продукции у непрерывной установки для варки яиц с производительностью непрерывного тостера, в то время как специализированный персонал станет загружать каждую единицу оборудования и доставлять продукцию. К этому моменту мы преобразовали нашу деятельность в *непрерывную операцию* за счет уменьшения гибкости и теперь не сможем выполнить заказ каждого клиента в полном соответствии с его запросами. Поэтому нашим клиентам придется умерить свои ожидания, если они хотят пользоваться преимуществами нашего нового режима производства: меньшей стоимостью и более прогнозируемым качеством продукции.

Но непрерывная операция не означает автоматически меньшей себестоимости и лучшего качества. Что произойдет, если температура воды в непрерывной установке по варке яиц незаметно отклонится от той, что требуется в соответствии с техническими условиями? Все незавершенное производство — все яйца в бойлере, а также вся произведенная машиной продукция (с момента, когда температура повысилась или упала ниже установленного уровня, вплоть до того времени, когда неисправность была обнаружена) станут непригодны к использованию. Все тосты также будут потеряны, поскольку не будет яиц, вместе с которыми их надо будет подать клиенту. Каким образом вы сможете свести к минимуму опасность неисправности такого рода? Проведение *функционального тестирования* является одним из способов решения этой проблемы. Время от времени вы станете очищать и проверять качество яйца на выходе его из машины. Но в этом случае вам придется выбросить проверенное яйцо. Второй способ заключается в *контроле во время процесса* производства, который может принимать самые разные формы. Вы можете, к примеру, просто установить термометр в воду, чтобы легко и быстро можно было всегда проверять температуру. Для того чтобы устранить необходимость платить кому-то, кто бы считывал показания термометра, вы можете подсоединить к нему электронное устройство, которое станет звонить всякий раз, когда температура станет изменяться на один или

два градуса. Главное заключается в том, что по мере возможности надо пользоваться проверкой во время производственного процесса, предпочитая ее тем проверкам, которые разрушают продукт.

Что еще может случиться с нашей установкой для непрерывной варки яиц? Яйца, которые поступают в нее, могут оказаться треснутыми или протухшими, либо они могут оказаться слишком большими или маленькими, что скажется на том, как быстро они будут готовиться. Для устранения подобных проблем вам потребуется проверить яйца во время их приемки, что называется *входным*, или *приемным*, *контролем*. Если яйца по какой-либо причине окажутся непригодными к использованию, вам, очевидно, придется отослать их обратно, оставшись таким образом ни с чем. В этом случае надо останавливать производство. Чтобы этого не произошло, вам необходимо иметь *запасы сырья*. Но насколько велики они должны быть? Принцип, который должен применяться в этом случае, заключается в том, что необходимо иметь запас, достаточный для покрытия нормы расхода в промежутки времени, который требуется для замены этого сырья. Это означает: если ваш поставщик поставляет вам яйца раз в день, то, чтобы защитить себя, вам необходимо хранить под рукой запасы, которых хватило бы на день работы. Но не забывайте о том, что запасы также означают затраты, поэтому вам придется сравнить преимущество владения дневным запасом с затратами на его хранение. Кроме стоимости сырья и стоимости в деньгах вам надо также попытаться представить себе *упущенную выгоду*: какие затраты вы понесете, если вам придется прикрыть ваш яичный агрегат на целый день? Сколько потенциальных клиентов вы потеряете? Какие затраты вы понесете, чтобы *вновь их завлечь*? Ответы на подобные вопросы помогают определить упущенную выгоду.

### ***Добавление стоимости***

Все производственные потоки обладают одной общей характеристикой: материал становится более ценным по мере его продвижения в производственном процессе. Сваренное яйцо обладает большей ценностью, чем сырое; полностью приготовленный завтрак более ценен, чем составляющие его части; а завтрак, который поставлен перед клиентом, понятно, стоит еще больше.

В последнем случае завтрак обладает осязаемой ценностью, которая в сознании клиента ассоциируется с заведением, когда, заметив вывеску «Лучшие завтраки — только у Энди», он заворачивает на автостоянку. Соответственно готовый транслятор обладает большей ценностью, чем составляющие его в виде семантического анализа, генерации машинной программы и времени прогона части, а выпускник колледжа, которому мы готовы предложить поступить к нам на работу, имеет для нас большую ценность, чем студент, с которым мы в первый раз беседуем на территории колледжа.

Общее правило, которому мы должны всегда стараться уделять самое пристальное внимание, состоит в том, чтобы обнаруживать и решать любую проблему, которая возникает в производственном процессе, на возможно *наиболее низкой ступени прибавления стоимости*. Таким образом, нам необходимо обнаружить и отбраковать протухшее яйцо, как только оно было доставлено к нам от поставщика, а не ждать, пока это обнаружит клиент. Подобным же образом, если мы сможем определить уже во время первого интервью, что выпускник колледжа как кандидат на рабочее место нам не требуется, вместо того чтобы сделать это во время его посещения предприятия, то сэкономим затраты на его поездку, а также время как самого кандидата, так и тех, кто будет брать у него интервью. Понятно, что нам надо постараться определить любые неисправности элементов, которые составляют транслятор, во время блоковых тестов, вместо того чтобы делать это во время проверки самого готового изделия.

Наконец, пусть даже меня сочтут жестокосердным, но давайте рассмотрим работу системы правосудия с той точки зрения, как если бы это был производственный процесс, нацеленный на то, чтобы найти и упрятать преступника в тюрьму. Производство начинается с того, что о произошедшем преступлении сообщается в полицию, а полиция соответствующим образом реагирует. Во многих случаях, после того как задаются положенные несколько вопросов, никаких дальнейших действий предпринять невозможно. В случае с теми преступлениями, где полиция еще может что-то предпринять, следующий этап заключается в проведении дальнейшего расследования. Но дело вскоре может быть закрыто из-за отсутствия доказательств, из-за того, что будет отозвано заявление о преступлении и тому подобного. Если

дело выходит на следующий уровень, подозреваемый арестовывается, а полиция пытается найти свидетелей и составить обвинительное заключение в надежде добиться предъявления обвинения. Опять-таки, обвинение частенько не предъявляется из-за недостаточности доказательств. Для тех дел, которые все же продвигаются дальше, следующим этапом становится суд. Иногда обвиняемый признается невиновным, а иногда дело отправляется на доследование. Но в том случае, если осуждения все же удастся добиться, процесс переходит в стадию вынесения приговора и апелляций. Временами лицу, которое было признано виновным в преступлении, выносится условное наказание и наказание с отсрочкой в исполнении, а иногда приговор может быть отменен в результате апелляции. Для незначительного количества обвиняемых, которое остается после всех этих процедур, окончательной стадией этого процесса становится тюрьма.

Если сделать вполне допустимые предположения о той процентной доле от общего количества преступлений, которая выходит на следующую стадию, и о связанных со всем этим затратах, то можно прийти к весьма неожиданным умозаключениям. Если мы сведем воедино стоимость тех усилий, которые затрачиваются на то, чтобы добиться осуждения преступников, и перенесем ее только на тех, кто действительно сидит в тюрьме, то обнаружим, что затраты на одно-единственное осуждение составляют в сумме значительно больше одного миллиона долларов — то есть совершенно сумасшедшую цифру. Разумеется, это число столь велико из-за того, что только очень малый процент из потока включенных в процесс осуждения лиц проходит его до самого конца. Каждому хорошо известно, что тюрьмы переполнены, а также то, что многие преступники отсидивают в результате меньшие сроки или вообще не сидят в тюрьме, — и все из-за того, что крайне не хватает свободных камер. Итак, в результате мы имеем такой дорогостоящий компромисс, который нарушает наиболее важные производственные принципы. Ограничивающим условием в этом процессе явно должно быть обеспечение осуждения преступника. Стоимость строительства одной тюремной камеры даже сейчас составляет всего около 80000 долларов. Это, а также добавочные 10—20 тысяч долларов, которые идут на то, чтобы содержать преступника в тюрьме в течение года, значительно меньше в сравнении с целым миллионом, который уходит на то, чтобы добиться осуждения.

Не посадить в тюрьму преступника, в которого общество инвестировало более миллиона долларов, из-за отсутствия тюремной камеры стоимостью всего 80 тысяч долларов явно означает неправильное использование суммарных капитальных вложений общества в правоохранительную систему. И это происходит из-за того, что мы позволяем ошибочному условию (доступность тюремных камер) ограничивать весь процесс в целом.

## Руководство заводом по приготовлению завтраков

### *Индикаторы в качестве важнейшего инструмента*

Голодной публике понравились подаваемые вами завтраки и благодаря помощи со стороны ваших многочисленных потребителей, а также какого-нибудь дружелюбно к вам расположенного банкира вы теперь создали *завод по приготовлению завтраков*, на котором среди множества других вещей используются специализированные производственные линии для тостов, кофе и яиц. Как у руководителя этого завода, у вас в распоряжении находится значительное количество работников, а также множество автоматизированного оборудования. Но для того, чтобы ваши операции развивались хорошо, вам потребуется набор хороших *индикаторов*, или, иначе говоря, способов *измерения*. Вашей продукцией теперь, разумеется, являются не завтраки, которые вы подаете лично, а скорее все завтраки, которые поставляет ваш завод, а также наработанная вами прибыль и удовлетворение запросов ваших потребителей. Только для того, чтобы держать выход своей продукции под контролем, вам уже потребуется целый ряд индикаторов, а чтобы добиться эффективности и высокой производительности, вам нужно будет еще больше таких индикаторов. Число возможных индикаторов, которые вы можете выбрать, является практически безграничным, но для того, чтобы любой их набор был полезным, вам придется *фокусировать* каждый индикатор на обеспечении специфической производственной цели.

К примеру, как руководитель завода по приготовлению завтраков вы будете работать с пятью индикаторами, чтобы добиться выполнения своих производственных целей на ежедневной основе. Что же это за пять индикаторов? Выразим ту же мысль другими словами: с какими пятью сообщениями вы хотите знакомиться ежедневно сразу же после прихода на работу?

Вот мои кандидаты на эту роль. Во-первых, вы захотите узнать *прогноз сбыта* на текущий день. Какое количество завтраков вам необходимо запланировать для поставки? Для того чтобы оценить, насколько вы сможете доверять своему прогнозу, вам бы хотелось узнать, какое количество вы в действительности поставили вчера в сравнении с запланированным, — другими словами, *отклонение* (разницу) между вашим планом и действительной поставкой завтраков за предыдущий день.

Следующий ваш ключевой индикатор — это *запас материалов*. Имеется ли у вас в распоряжении достаточно яиц, хлеба и кофе, чтобы завод смог функционировать на протяжении сегодняшнего дня? Если вы обнаружите, что ваши запасы слишком малы, то всегда сможете заказать еще; если же вы сочтете, что ваши запасы слишком велики, у вас может возникнуть желание отменить сегодняшнюю поставку сырых яиц.

Еще одним важным сообщением является состояние вашего *оборудования*. Если накануне что-то из него поломалось, вы захотите его починить или реорганизовать вашу производственную линию, чтобы выполнить свой прогноз сбыта на текущий день.

Вам, кроме того, необходимо будет следить за своей *рабочей силой*. Если двое из ваших официантов заболеют и не появятся на работе, вам придется что-то предпринять, если вы по-прежнему захотите удовлетворять прогнозируемый спрос. Пригласить ли вам временных работников? Или снять кого-то с линии по производству тостов, чтобы он временно поработал официантом?

Наконец, вы захотите иметь перед глазами некий индикатор *качества*. Совершенно недостаточно просто следить за тем, сколько завтраков подает каждый официант, потому что официанты могут быть грубы с клиентами и одновременно подать рекордное количество завтраков. Поскольку ваше предприятие зависит от людей, которые хотят получить то, что вы продаете, вы должны быть озабочены тем, каково общественное мнение

о вашем сервисе. Возможно, вам надо будет держать у кассира жалобную книгу, и если на одного из ваших официантов в предыдущий день было подано жалоб больше, чем обычно, понятно, что сегодня первым делом вы захотите переговорить с ним.

Все эти индикаторы измеряют факторы, которые являются существенным условием для функционирования вашего завода. Если вы будете уделять им внимание с раннего утра каждый день, то будете в состоянии предпринять какие-то меры, чтобы решить какую-либо потенциальную проблему прежде, чем она успеет превратиться в реальность в течение дня.

Индикаторы имеют тенденцию привлекать ваше внимание к тому, что они освещают. Это напоминает процесс езды на велосипеде: вы, несомненно, будете рулить в ту сторону, куда смотрите. Если, к примеру, вы станете внимательно измерять уровни своих запасов, то, по всей вероятности, предпримете какие-то действия, чтобы их понизить, что хорошо, но только в определенной степени. Ведь ваши запасы могут стать столь скудными, что вы не сможете реагировать на изменения спроса без создания дефицита. Итак, поскольку индикаторы направляют деятельность, вам необходимо предохранить себя от излишнего реагирования на их показания. Это можно осуществить путем *сдваивания* индикаторов, чтобы вместе они измеряли как действие, так и противодействие. Таким образом, в примере с запасами вам необходимо будет осуществлять наблюдение как за уровнями запасов, так и за возможностью появления нехватки товаров. Рост последнего показателя, понятное дело, заставит вас предпринять меры, чтобы уровень запасов не опускался слишком низко.

Указанный принцип применялся множество раз при разработке транслятора. Наблюдение за датой окончания каждого блока программного обеспечения в сочетании с измерением его производительности является всего лишь одним из примеров. Наблюдение за данной парой индикаторов должно было помочь нам избежать ситуации, когда мы работали бы над совершенным транслятором, который никогда не будет завершен, а также избежать поспешности в завершении такого транслятора, который оказывается непригодным к использованию. Суммируя, можно сказать, что совместный контроль, вероятно, способен удержать ситуацию в оптимальном среднем положении.



Нигде индикаторы — а также сдвоенные индикаторы — не могут быть так полезны, как в административной работе. Как только мы пришли к пониманию этого факта, наша компания стала использовать — и, кстати, применяет уже много лет — подобные измерения в качестве ключевого инструмента для повышения продуктивности административной работы. Первое правило заключается в том, что измерение, причем любое измерение, лучше, чем никакое. Однако подлинно эффективный индикатор будет указывать *производительность* рабочей единицы, а не просто осуществляемую *деятельность*. Вполне очевидно, что вы измеряете работу коммивояжера по количеству заказов, которые он получает (производительность), а не по попыткам, которые он делает (деятельность).

Вторым критерием для любого хорошего индикатора является следующее: то, что вы измеряете, должно быть *физической, исчисляемой* величиной. Примеры эффективного измерения производительности административной работы показаны в табл. 1. Поскольку все перечисленные здесь индикаторы являются индикаторами количества или производительности, их парные «коллеги» должны подчеркивать *качество* выполненной работы. Таким образом, в подлежащих оплате счетах число обработанных денежных оправдательных документов должно сравниваться с числом обнаруженных либо при аудиторской проверке, либо нашими поставщиками ошибок. В другом примере количество квадратных футов, очищенных службой уборки, должно сравниваться с частично объективной, а частично субъективной оценкой качества выполненной работы с точки зрения руководителя административно-хозяйственной службы в этом здании.

**АДМИНИСТРАТИВНАЯ ФУНКЦИЯ      ИНДИКАТОР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ**

Подлежащие оплате счета	Количество обработанных документов
Служба уборки помещений	Количество убранных квадратных футов
Обслуживание покупателей	Количество декларированных контрактов на продажу
Ввод данных	Количество обработанных сделок
Найм на работу	Количество нанятых на работу людей (по видам найма)
Контроль за запасами	Количество предметов, за которыми осуществляется контроль

*Табл. 1. Примеры индикаторов для определения производительности административной работы*

Подобные индикаторы имеют множество применений. Во-первых, они очень четко показывают, каковы цели данного человека или группы. Во-вторых, они обеспечивают определенную степень объективности при измерении административной работы. В-третьих, — что столь же важно, как и первые два случая, — они предоставляют эталон, при помощи которого можно сравнивать друг с другом различные административные группы, которые выполняют одинаковые функции в разных организациях. Эффективность работы одной группы уборщиков в каком-нибудь большом здании теперь можно сравнить с аналогичной работой другой группы в другом здании. На практике, если индикаторы задействованы должным образом, порожденный ими соревновательный дух часто оказывает на мотивацию, которую каждая группа привносит в свою работу, воздействие, подобное электростимуляции, при этом параллельно осуществляется еще и повышение производительности. Мы поговорим об этом более подробно позднее, когда будем рассматривать «спортивную аналогию».

#### «Черный ящик»

Мы можем представить себе наш завод по производству завтраков как некий «черный ящик»: ввод (сырье), а также рабочая сила официантов, временных работников и вас, менеджера, поступает внутрь этого ящика, и соответственно из него производится вывод (завтрак), как это показано на рис. 4. В общем мы можем в упрощенной форме представить любую деятельность, которая напоминает производственный процесс, как этот «черный ящик».

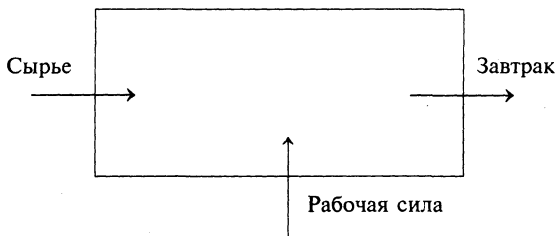


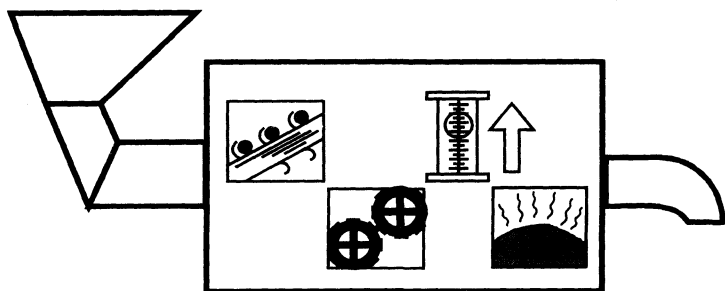
Рис. 4. Завод по приготовлению завтраков в качестве «черного ящика»

Таким образом, мы можем нарисовать подобный «черный ящик», чтобы представить себе рекрутирование выпускника колледжа, где вводом будут соискатели рабочего места на территории колледжа, а выводом — выпускники колледжа, которые примут наше предложение о найме. Рабочей силой в данном случае является труд наших сотрудников, проводящих интервью в колледже, а также менеджеров и технических специалистов, беседующих с кандидатами на предприятии. Подобным же образом процесс обучения торгового персонала можно рассматривать как такой «черный ящик», где вводом являются технические характеристики сырого продукта, а выводом — обученный торговый персонал. Рабочей силой в данном случае является труд специалистов по маркетингу и содействию продвижения товара на рынок, которые преобразовывают сырую информацию в пригодные к применению торговые приемы, а также обучают торговых работников, как ими пользоваться. На практике мы можем представить большинство, если вообще не все, разновидностей административной работы в виде нашего волшебного «черного ящика». Группа, чьей задачей является выставление клиентам счетов, имеет в качестве ввода информацию о потребителе: что он уже покупал, данные о ценообразовании, а также документацию об отгрузке, а вывод представляет собой окончательный счет, который отсылается клиенту и по которому производится платеж. Рабочей силой в данном случае является труд всего вовлеченного в данный процесс персонала.

В этом «черном ящике» производится сортировка того, что является в производственном процессе вводом, выводом и рабочей силой. Мы можем улучшить нашу способность вести этот процесс, если продеваем несколько *окош* в нашем ящике, чтобы можно было видеть хотя бы часть из того, что происходит у него внутри. Смотри сквозь отверстия, как это показано на рис. 5, мы способны лучше понять внутренние действия при любом производственном процессе, а также оценить, какой, по всей вероятности, будет будущая производительность.

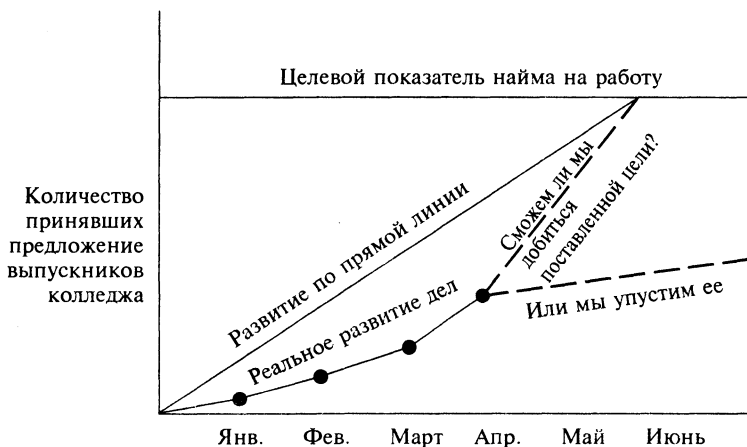
*Ведущие индикаторы* дают вам один из способов заглянуть внутрь «черного ящика», показывая заранее, как может выглядеть будущее. А поскольку они дают вам время, чтобы предпринять меры по исправлению положения дел, то позволяют избежать проблем. Разумеется, чтобы ведущие индикаторы могли оказать вам помощь, *вы должны быть полностью убежде-*

ны в их надежности. Хотя это звучит как нечто само собой разумеющееся, на практике этой уверенности не так легко добиться. Предпринять крупный, дорогостоящий или сулящий беспокойства шаг, если вы к тому же еще не уверены, что проблема действительно существует, трудно. Однако, если вы не готовы действовать в соответствии с тем, что вам говорят ваши ведущие индикаторы, все, что вы получите от наблюдения за ними, будет всего лишь удовлетворением вашего любопытства. Таким образом, индикаторы, которые вы выбираете, должны быть достоверными, чтобы вы могли реально действовать всякий раз, когда они подадут сигнал тревоги.



*Рис. 5. Смотря сквозь окна «черного ящика», мы можем получить представление о том, какой, по всей вероятности, будет в будущем производительность*

Ведущие индикаторы могут включать в свой состав ежедневные контрольные показатели, которыми мы пользуемся при руководстве нашим заводом по производству завтраков: от данных о простое техники до индекса удовлетворения потребителей, причем оба эти показателя могут подсказать нам, имеется ли прямо сейчас какая-нибудь проблема. Широко применимым примером «окна», сделанного в «черном ящике», может служить *линейный индикатор*. На рис. 6 показан один из них для процесса рекрутирования выпускников колледжа. График представляет собой количество выпускников колледжа, которые приняли наши предложения о найме, по календарным месяцам. Если бы все обстояло идеально, то мы бы двигались по прямой линии, в конце которой достигли бы целевого показателя найма на полугодие к июню. Если к апрелю реальное продвижение в этом



*Рис. 6. Линейный индикатор может дать нам на ранней стадии сигнал тревоги о том, что мы, вполне вероятно, можем не достичь нашей цели*

вопросе будет таким, как показано на рисунке, мы окажемся значительно ниже идеальной прямой линии.

Итак, на основании показаний этого индикатора мы знаем, что единственным способом, при помощи которого мы можем добиться поставленной цели, является получение согласия на найм в остающиеся два месяца с значительно более быстрыми темпами, чем мы добивались в предыдущие четыре. Таким образом, индикатор линейности подает сигнал тревоги на ранней стадии, обеспечивая резерв времени, чтобы предпринять действия по исправлению положения дел. Без него мы бы могли обнаружить, что не добились поставленной цели, только в июне, когда с этим уже ничего нельзя было бы поделать.

Если рассмотреть какую-нибудь производственную единицу в соответствии с таким подходом, то можно предположить: поскольку ежемесячные контрольные цифры регулярно выполняются, все обстоит благополучно. Но мы можем проделать окно в соответствующем «черном ящике» и измерить выход продукции по отношению к разным периодам времени на протяжении месяца, после чего сравнить эти показатели с идеальной линейной производительностью. Мы можем выяснить, что произведенная продукция равномерно распределена по всему месяцу, или что ее выпуск приходится на последнюю неделю месяца. Если име-

ет место второе, то руководитель этой производственной единицы, вероятно, не использует рабочую силу и оборудование с достаточной эффективностью. Поэтому если ситуация не будет выправлена, то одна маленькая поломка, которая произойдет ближе к концу месяца, может привести к тому, что эта единица полностью провалит свое задание на месяц и не выполнит поставленных контрольных цифр. Индикатор линейности поможет вам предупредить возникновение подобной проблемы и, следовательно, весьма полезен.

Столь же ценны и *индикаторы тенденций*. Они показывают производительность (поданные завтраки, завершённые модули программного обеспечения, обработанные оправдательные денежные документы), которая измеряется по отношению ко времени (производительность в текущем месяце по отношению к производительности за ряд предыдущих месяцев), а также по сравнению с каким-нибудь стандартным или ожидаемым уровнем. Если показать тенденции, то это как бы заставит вас заглянуть в будущее, поскольку вы почти автоматически начнете экстраполировать на базе прошлого. Подобная экстраполяция предоставляет нам возможность заглянуть еще в одно окно в «черном ящике». Кроме того, измерение по отношению к стандарту заставит вас подумать о том, *почему* полученные результаты таковы, каковы они есть, а не такие, какими они должны быть в соответствии со стандартом.

Еще одним разумным способом предвидения будущего является использование *таблицы отклонений*, которая дает прогноз производительности для следующих нескольких месяцев. Эта таблица ежемесячно обновляется, поэтому каждый месяц у вас будет обновленная версия текущей на тот момент прогнозной информации в сравнении с несколькими более ранними прогнозами. Вы сможете легко распознать отклонение значений одного прогноза от следующего за ним, что может в лучшей степени оказать вам помощь в предвидении будущих тенденций, чем если бы вы использовали обычный трендовый график.

Основываясь на своем опыте, могу сказать, что нигде таблица отклонений не оказалась столь же продуктивной, как в прогнозировании экономических тенденций. То, как она работает, показано на представленном ниже примере (табл. 2), где приводятся прогнозируемые темпы поступления заказов в одном из отделений «Интел». В таблице отклонений приводится последовательно

тот же самый прогноз, подготовленный в следующем месяце, затем еще через месяц и так далее.

Прогнозируемое поступление заказов для:

Прогноз, сделанный в	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.	1982 Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь
Июль '81	22	28	34	29								
Август	23*	27	33	31	29							
Сентябрь		21*	30	30	35	33						
Октябрь			29*	32	32	32	29					
Ноябрь				27*	32	31	32	31				
Декабрь					27*	27	31	30	40			
Январь '82						26*	28	29	39	30		
Февраль							24*	30	36	32	34	
Март												

\* означает действительное количество для данного месяца

**Табл. 2.** Я обнаружил, что «таблица отклонений» является наилучшим средством приобретения чутья к определению будущих тенденций в бизнесе

Подобная таблица показывает не только перспективы вашей деятельности месяц за месяцем, но также как меняются оценки этой перспективы от одного месяца к следующему. Такой подход к рассмотрению текущих дел, разумеется, заставляет тех, кто составляет прогнозы, относиться к своему занятию весьма серьезно, поскольку они знают, что в рутинном порядке их прогнозы на каждый конкретный месяц будут сравниваться с будущими прогнозами, а в конце концов — с реальным результатом. Но что даже еще более важно, так это то, что улучшение или ухудшение прогнозируемых перспектив от одного месяца к другому дает в руки наиболее ценный из всех, какие я когда-либо видел, индикатор тенденций в бизнесе. Я скажу даже больше: очень жаль, что не установлено правило, в соответствии с которым все экономисты и консультанты по инвестициям давали бы

для широкого обозрения свои прогнозы в форме таблиц отклонений. Вот тогда-то мы действительно могли бы оценить все то, что они рекомендуют.

Наконец, индикаторы могут сослужить огромную службу в решении всех видов проблем. Если что-то пойдет не так, у вас всегда будет под рукой банк информации, которая сразу же покажет все параметры ваших операций, дав таким образом возможность просмотреть их на предмет отклонения от нормы. Если вы не занимаетесь систематическим сбором и хранением чего-то вроде архива индикаторов, вам потребуется осуществить необыкновенно сложную задачу по быстрому получению требуемой информации, причем к тому времени, когда вы ее получите, проблема вполне может еще более усложниться.

### ***Осуществление контроля за будущим выходом продукции***

Существует два способа контроля за производительностью на любом заводе. Некоторые предприятия *изготавливают на заказ*. Например, когда вы отправляетесь, чтобы купить себе диван, вам придется, по всей видимости, ждать довольно длительное время, прежде чем вы получите то, что приобрели, если только вы не купите его, выбрав из готовых образцов. Мебельные фабрики изготавливают свою продукцию под заказ. Когда на ней узнают, что вам требуется, то начинают искать просвет в производственном графике, после чего изготавливают для вас соответствующий предмет обстановки. Если вы заказываете новый автомобиль, вместо того чтобы приобрести готовый, стоящий в ряду точно таких же, происходит нечто похожее: на автомобильном заводе вам покрасят машину в тот цвет, который вам нужен, и оборудуют ее теми приспособлениями, которые вы выберете, но в результате вам придется подождать. Наш завод по производству завтраков также, разумеется, производит завтраки на заказ.

Но представим, что ваш конкурент в диванном бизнесе изготавливает тот же самый продукт, но получает его в готовом виде через четыре недели, в то время как у вас уходит на это четыре месяца; понятно, что у вас вряд ли будет много клиентов. Поэтому, даже если бы вы и хотели производить на заказ, вам придется воспользоваться иным способом контроля производительности своей фабрики. Короче говоря, вам придется заниматься



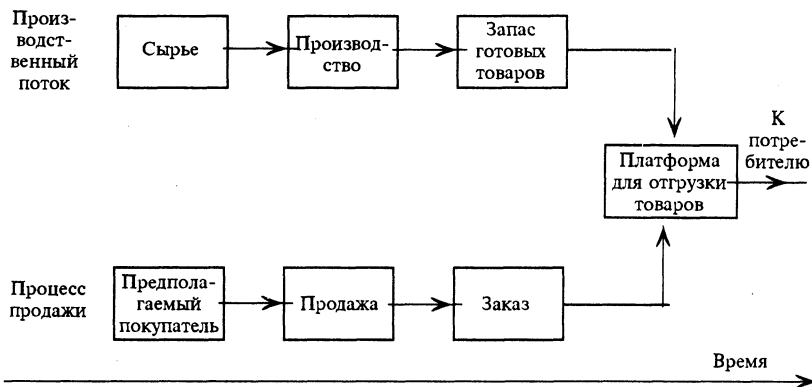
*производством по прогнозу*, который представляет *ожидание будущих заказов*. С этой целью производитель организует свою деятельность, основываясь на разумной гипотезе, что в пределах определенного промежутка времени заказы на конкретные товары будут материализованы.

Вполне очевидным недостатком в данном случае является то, что изготовитель продукции берет на себя риск содержания запасов. Поскольку прогноз представляет оценку будущих потребностей, для удовлетворения которых производитель выделяет соответствующие ресурсы, фабрика может столкнуться с серьезными неприятностями, если заказы не материализуются или материализуются, но не на тот продукт, который ожидали. В обоих случаях в результате остаются ненужные запасы материалов. Производя по прогнозу, вы рискуете капиталом, чтобы удовлетворить должным образом ожидаемый будущий спрос.

У себя в «Интел» мы производим по прогнозу, потому что наши потребители ожидают от нас, чтобы мы реагировали на их потребности своевременно, даже при том условии, что пропускное время на нашем производстве очень длинное. Наш завод по производству завтраков изготавливает свою продукцию по заказу потребителей, но делает закупки у своих поставщиков — скажем, у того же поставщика яиц — на основе прогнозируемого спроса. Подобным же образом большинство фирм нанимает выпускников колледжа для удовлетворения потребностей; это намного предпочтительнее, чем рекрутировать их только тогда, когда в них возникнет действительная нужда, что было бы неразумно, поскольку выпускники колледжей оказываются под рукой большей частью в сезонном порядке. Программные продукты для компьютеров, такие как трансляторы, также обычно разрабатываются в ответ на ожидаемый рыночный спрос, а не основываются на конкретных заказах потребителей. Итак, производство по прогнозу является весьма широко распространенной деловой практикой.

Доставка определенного продукта, который был изготовлен по прогнозу, к потребителю состоит из двух идущих одновременно процессов, каждый из которых обладает своим временным циклом. Производственный поток должен осуществляться так, чтобы сырье проходило через различные стадии обработки с тем чтобы в конце концов оказаться на складе готовой продукции, как показано на рис. 7. Одновременно с этим какой-

нибудь торговый представитель находит потенциального покупателя и осуществляет продажу, а тот, в свою очередь, наконец размещает у производителя товара заказ. В идеальном случае заказ на конкретный продукт и сам этот продукт должны прибывать на платформу для отгрузки товаров в одно и то же время.



**Рис. 7.** Заказ на продукт, а также сам продукт должны прибывать на платформу для отгрузки товаров одновременно

Поскольку наука и искусство прогнозирования является столь сложным делом, у вас может возникнуть искушение переложить все заботы по прогнозированию на одного-единственного менеджера, который соответственно нес бы за это ответственность. Но, как правило, подобный подход не срабатывает. Более продуктивным оказывается попросить как производственное отделение, так и управление продаж подготовить такой прогноз, чтобы люди вынуждены были выполнять свою работу в соответствии со своими собственными предположениями.

У себя в «Интел» мы пытаемся, чтобы два этих параллельных потока соответствовали друг другу с возможно большей точностью. Если подобного соответствия добиться не удастся, то в конечном итоге перед нами возникает следующая проблема: у нас на руках оказывается заказ клиента, который мы не в состоянии удовлетворить, или готовая продукция, на которую нет покупателя. В обоих случаях эта проблема весьма серьезна. Вполне очевидно, что если подобного соответствия все же удастся добиться, то есть прогнозируемый заказ воплощается в реальный,

запросы потребителя могут быть легко удовлетворены путем поставки заводского продукта.

В реальном мире подобный идеал бывает редко достижим. Гораздо чаще случается, что заказы клиентов не приходят в нужное время, а бывает, что клиент меняет свое решение о покупке товара. Что же касается другого потока, то на производстве могут пропустить предельные сроки выполнения работы, или наделать ошибок, или встретиться с непредвиденными проблемами. Поскольку ни процесс продаж, ни производственный процесс невозможно спрогнозировать совершенно точно, мы должны совершенно сознательно допустить существование во всей системе значительного «зазора». Понятно, что запасы являются наиболее очевидным местом для этого. Столь же очевидно, что чем большим количеством запасов мы будем располагать, тем в большей степени мы сможем справляться с переменами и будем способны удовлетворять заказы потребителей. Однако на создание и поддержание запасов идут значительные затраты, поэтому их необходимо внимательно контролировать. В идеальном случае запасы должны поддерживаться на *стадии наименьшей стоимости*, как мы уже успели выяснить, — вроде хранящихся на заводе по производству завтраков сырых яиц. Кроме того, чем ниже стоимость, тем большую производственную гибкость мы приобретаем при известных затратах на содержание запасов.

Хорошая мысль использовать таблицы отклонений как в производственных, так и в торговых прогнозах. Как уже указывалось, они покажут тенденцию изменения одного прогноза по отношению к другому, а также к реальным результатам. Путем постоянного наблюдения за расхождениями между прогнозами можно непрерывно определять причины неточности и повышать свою способность прогнозировать как заказы, так и доступность продукта.

Прогнозирование будущего спроса на работу, а затем корректировка производительности «административной фабрики» представляют весьма важный способ, при помощи которого можно повысить ее продуктивность. Хотя методы прогнозирования являются весьма старым и пользующимся уважением способом ведения дел на «штучном производстве», они едва ли широко применяются в качестве способа контроля за административной работой. Подобная работа вплоть до последнего времени рассматривалась как качественно отличная от работы на реальном

производстве, а кроме того в ней отсутствовал объективный эталон производительности, который необходим для количественного определения деятельности рабочей единицы.

Тем не менее если удастся достаточно тщательно подобрать индикаторы, которые характеризуют какую-нибудь административную единицу, и если окажется возможным внимательное наблюдение за ними, то можно будет применять методы заводского контроля к административной работе. Мы можем использовать де-факто стандарты, выводимые на основе трендовых данных, для прогнозирования количества людей, необходимого для выполнения предвосхищаемых нами различных задач. Путем строгого применения принципов прогнозирования рабочая сила может быть перенацелена с одного участка на другой, а кроме того, можно произвести подсчет\*, чтобы убедиться, соответствует ли прогнозируемому рост или падение в административной деятельности. Без должной строгости количество персонала в административных единицах всегда будет оставаться на наивысшем уровне и, кроме того, учитывая знаменитый закон Паркинсона, люди всегда найдут способы, чтобы на то, чем они занимаются, уходило ровно столько времени, сколько выделено на его завершение. Нет никакого сомнения в том, что, если иметь перед глазами эталон и верить в него, а также укомплектовать какую-нибудь административную единицу по объективным параметрам с использованием спрогнозированных рабочих нагрузок, это поможет вам в поддержании и увеличении продуктивности работы.

### ***Обеспечение качества***

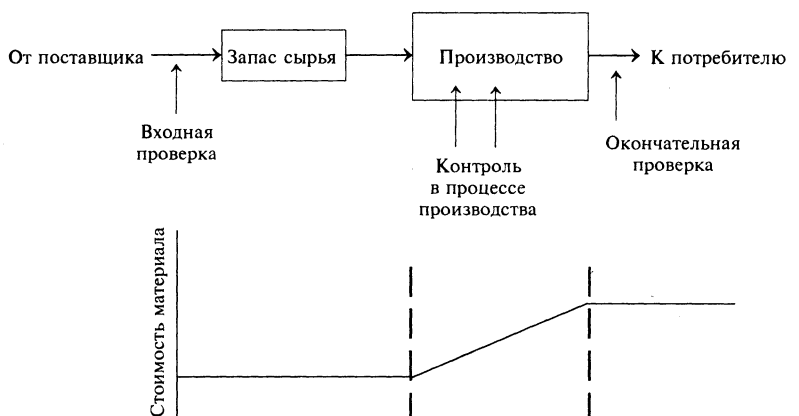
Как мы уже говорили, задача производителя заключается в том, чтобы поставить продукт с минимальными затратами и с уровнем качества, который приемлем для потребителя. Чтобы добиться действительно приемлемого качества нашего продукта, все производственные потоки, независимо от того, «изготавливают» ли они завтраки, выпускников колледжа или модули программного обеспечения, должны иметь инспекционные точки. Для получения приемлемого уровня качества при наименьших затратах жизненно важно отбраковывать дефектные материалы

---

\* Буквально: счет по головам.

на той стадии, когда их аккумулятивная стоимость находится на наименьшем возможном уровне. Таким образом, как уже отмечалось раньше, нам лучше отбраковать плохое сырое яйцо, чем сваренное, а также отсеять выпускника — кандидата на найм до того, как он приедет в «Интел». Короче говоря, надо отбраковывать до того, как инвестируешь добавочную стоимость.

На производственном жаргоне инспектирование в точке с наименьшей добавленной стоимостью, где мы проверяем сырье, называется *входным*, или *приемным, контролем*. Если мы опять воспользуемся «черным ящиком» для представления нашего производственного процесса, то инспекции, которые производятся внутри него, называются, что довольно логично, *контролем в процессе производства*. Наконец, последняя возможная точка проверки, когда продукт уже готов к отправке потребителю, называется *окончательной проверкой*, или *внешним контролем качества*. Все три указанных типа проверок изображены на рис. 8.



**Рис. 8.** Ключевой принцип заключается в отбраковке дефектного «материала» на стадии наименьшего добавления стоимости

Если материал отбраковывается при входной проверке, то сами собой возникают два варианта действий. Мы можем отослать его как непригодный обратно к продавцу или временно отложить наши технические условия и все равно использовать нестандартный материал. Последнее может привести к более

высокой степени отбраковки во время нашего производственного процесса, чем в случае использования полностью пригодного материала, но это может оказаться менее дорогостоящим, чем полностью закрыть завод до тех пор, пока продавец не поставит более качественный материал. Подобные решения могут быть правильно приняты только сбалансированной группой менеджеров, которая обычно состоит из представителей производственного и конструкторского отделов, а также отдела обеспечения качества продукции. Эта группа способна должным образом взвесить все последствия отказа или приемки нестандартного сырья.

Хотя в большинстве случаев решение о приемке или отбраковке дефектного материала на конкретной точке проведения проверки объясняется экономическими причинами, *никогда* не следует пропускать нестандартный материал, если его дефекты могут привести к полной поломке — *проблеме надежности* — у нашего потребителя. Проще говоря, так как мы никогда не сможем оценить последствия, к которым может привести ненадежность продукта, мы не должны идти на компромисс, когда речь заходит о надежности. Представьте, что какая-нибудь деталь используется при производстве прибора для стимулирования синусового узла сердца. Если какие-либо компоненты не будут работать при приемке их производителем, он всегда сможет заменить их, пока весь блок будет находиться на заводе. Это, по всей вероятности, увеличит затраты. Но если эта деталь выйдет из строя позднее, когда весь прибор будет установлен пациенту, цена такой поломки может оказаться значительно более серьезной, чем просто финансовые потери.

Проверки, понятное дело, несут с собой затраты на их проведение, а кроме того, в еще большей степени увеличивают расходы, поскольку мешают производственному потоку и делают его более сложным. Некоторые из материалов приходится запускать на повторный цикл через уже пройденные этапы, что нарушает равномерность движения остальных материалов. Соответственно к проведению инспекций необходимо подходить, осознавая, что существует баланс между ожидаемым результатом проведения такой проверки — повышением качества — и минимальным нарушением самого производственного процесса.

Давайте рассмотрим несколько подходов, которые широко применяются для балансирования этих двух потребностей.

Существует проверка *типа шлюза* и стадия *текущего контроля*. В первом случае весь материал удерживается возле «шлюза» до тех пор, пока не будут завершены проверочные испытания. Если материал проходит этот этап, он передвигается на следующую стадию в производственном процессе; если не проходит, возвращается на предыдущую стадию, где будет переработан или отправлен в отходы. Во втором случае отбирается проба материала и, если она оказывается негодной, делается отметка, на основании которой подсчитывается частота повреждений. Общая масса материала не задерживается во время отбора проб, а продолжает свое движение в производственном процессе. Равномерность потока сохраняется, но если, к примеру, три последовательных теста при текущем контроле дают отрицательный результат, то мы можем остановить производственную линию. Какой же компромисс существует в этом случае? Если мы задерживаем весь материал, то увеличиваем пропускное время и замедляем производственный процесс. При текущем контроле ощутимого замедления не происходит, но есть вероятность пропустить некоторое количество некачественного материала прежде, чем мы сможем среагировать на результаты этого контроля и остановить процесс, а это означает, что нам, возможно, придется отбраковывать материал позднее, на более высокой стадии добавления стоимости. Вполне очевидно, что за одни и те же деньги мы сможем провести значительно больше действий по текущему контролю, чем проверок типа шлюза; если мы выберем первый путь, то и тогда вполне сможем содействовать качеству продукции в целом в большей степени, чем если бы выбрали менее частые проверки шлюзного типа. Определение компромисса в этом случае не вполне очевидно, поэтому любой выбор должен делаться с учетом конкретных обстоятельств. В качестве общего правила можно рекомендовать опираться в большей степени на текущий контроль, если отсутствует действительно серьезная опасность столкнуться с крупными проблемами.

Другим способом уменьшения затрат на обеспечение качества продукции является использование *варьируемых проверок*. Поскольку уровень качества варьируется на протяжении времени, то с точки зрения здравого смысла вполне допустимо изменять частоту проведения проверок. К примеру, если в течение недель мы не сталкиваемся ни с какими проблемами, то вполне логич-

ным было бы проводить проверки с меньшей частотой, но если проблемы начнут нарастать, тогда можно будет более часто проводить тестирование — до тех пор, пока качество не возвратится на существовавший до этого высокий уровень. Преимуществом в этом случае являются еще более низкие затраты и еще меньшие помехи производственному потоку. Тем не менее этот подход используется в еще меньшей степени, чем другие, даже в реальном производстве. Почему же? Вероятно, потому, что все мы являемся носителями привычек и продолжаем вести дела так, как всегда их вели, независимо от того, делается ли это от недели к неделе или из года в год.

Разумные инспекционные планы, продуманные соответствующим образом, могут реально содействовать увеличению эффективности и продуктивности любого производственного или административного процесса. Давайте покажем это на примере, который далек как от изготовления какой-либо безделушки, так и приготовления завтраков.

Недавно в каком-то журнале новостей я прочитал заметку о том, что американское посольство в Лондоне не может справиться с поглотившим его потоком заявлений на получение виз. Что-то около одного миллиона британцев каждый год подают заявления на получение виз, из них примерно 98% удовлетворяется. В посольстве этим вопросом занимаются шестьдесят человек, которые обрабатывают в день 6000 заявлений. Большинство заявлений приходит по почте, и в любое время в посольстве на обработке находится от 60 до 80 тысяч британских паспортов. Одновременно с этим ежедневно перед зданием посольства выстраивается очередь из сотни или более англичан и лиц другой национальности, которые ожидают возможности отдать свои паспорта для того, чтобы проставить визу. В посольстве испробовали целый ряд способов, чтобы более эффективно справляться с этой работой, включая объявления в газетах, в которых туристов просили обращаться с этим вопросом пораньше и предусматривать три недели на обработку документов. Посольство, кроме того, установило специальные ящики, куда желающие получить визы могли опустить свои паспорта и заявления, если они действительно хотели решить этот вопрос за один день. И несмотря на это, очереди перед дверями посольства оставались все такими же длинными.

На практике, планы посольства по ускорению этого процесса только усугубили эту проблему, потому что ничего не было



предпринято для решения основного вопроса: скорость обработки виз в целом не изменилась. Время и деньги были потрачены на то, чтобы классифицировать разные виды заявлений, предназначенных для обработки в разные промежутки времени, но это только создало дополнительные организационные трудности, не оказав никакого влияния на конечный результат.

Если наше правительство хочет, чтобы британские туристы посещали Соединенные Штаты, оно не должно раздражать этих потенциальных посетителей. А если посольство не может достать деньги, чтобы увеличить свой персонал, то простое решение можно занять из базовых методов производства. Потребуется, короче говоря, заменить их ныне действующий механизм тестом на проверку качества.

Для этого бюрократическим умам в посольстве придется признать, что стопроцентная проверка заявлений на получение визы не нужна. Примерно 98% из всех заявителей получают ее без всяких вопросов. Поэтому если бы посольство смогло организовать выборочную проверку визовых заявлений (проверка для обеспечения качества), и при этом весьма тщательную, то с завалом бумаг можно было бы покончить, не увеличив одновременно в значительной степени вероятность того, что нежелательное лицо проникнет на территорию нашей страны. Более того, посольство может выбирать документы для проверки в соответствии с предварительно определенными критериями. Система выдачи виз могла бы в таком случае работать наподобие алоговой службы. При помощи проверок и ревизий, которые проводит налоговая служба, это правительственное учреждение склоняет к выполнению установленных правил большинство налогоплательщиков без необходимости держать сотрудников, которые следили бы за каждой конкретной декларацией о доходах.

Позднее, когда мы перейдем к рассмотрению производительности менеджеров, мы увидим, что если какой-нибудь менеджер глубоко погружается в свое специфическое направление деятельности, которое находится в его юрисдикции, он применяет принцип варьируемых проверок. Если бы менеджер проверял все, чем занимается каждый его подчиненный, он проявлял бы мелочную опеку, что в большинстве случаев было бы потерей его времени. И даже хуже: его подчиненные привыкнут не нести ответственности за свою собственную работу, превосходно

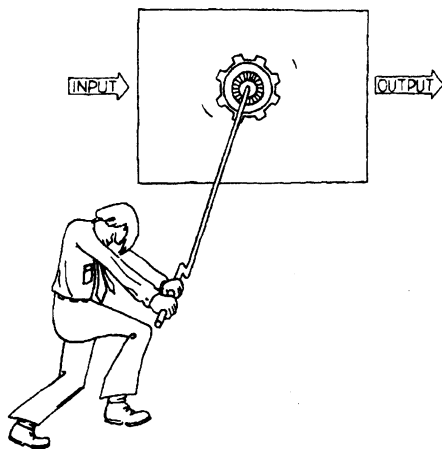
отдавая себе отчет, что их начальник все равно в конце концов все тщательно проверит. Принцип варьируемых проверок в применении к руководящей работе дает возможность легко решать обе эти проблемы, а кроме того, как мы еще увидим, является важным орудием для повышения производительности руководящей работы.

### **Производительность**

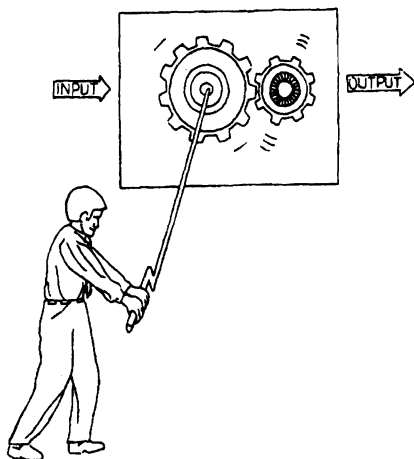
Работа, производимая в нашем «черном ящике», может дать нам самое простое и наиболее полезное определение производительности. Производительность любого действия, происходящего внутри него, представляет собой объем производства, разделенный на труд, который необходим для производства этого объема. Таким образом, одним из способов увеличения производительности является выполнение работы, какую бы мы сейчас ни делали, *быстрее*. Этого можно добиться путем реорганизации рабочего участка или просто путем более напряженной работы. В этом случае мы не меняем работу, которую мы выполняем, а просто находим способы делать ее быстрее — получаем больше *действий на работника в час*, осуществляемых внутри «черного ящика». Поскольку объем производства в «черном ящике» пропорционален деятельности, которая происходит внутри него, мы получим больший объем производства в час.

Существует и второй способ увеличения производительности. Мы можем изменить *характер* выполняемой работы: то, что мы делаем, а не то, как быстро мы делаем это. Тем самым мы увеличим соотношение объема производства к деятельности, при этом объем производства будет расти даже в том случае, если деятельность на работника в час останется той же самой. Как говорится, мы хотим «работать проворнее, а не с большим напряжением».

На этом этапе я хотел бы ввести понятие *рычажного воздействия*, которое представляет собой объем производства, генерированный каким-либо специфическим типом рабочей деятельности. Деятельность с высоким рычажным воздействием способна привести к высокой отдаче; напротив, деятельность с низким рычажным воздействием способна генерировать лишь низкую отдачу (см. рис. 9). Например, официант, который способен сварить два яйца и работать с двумя тостерами, может подать два



**Рис. 9.** Производительность можно увеличить путем осуществления рабочей деятельности с более высокой скоростью...



...или путем повышения рычажного воздействия этой деятельности

завтрака практически при том же объеме работы, что и в том случае, если бы он подал один. Его продуктивность в соотношении с деятельностью, а следовательно, и его рычажное воздействие высоки. С другой стороны, официант, который справится за один раз всего с одним яйцом и одним тостером, обладает низкими производительностью и рычажным воздействием. Специалист по программному обеспечению, который использует язык программирования, напоминающий английский язык, позднее переведенный, в свою очередь, транслятором в понятные компьютеру символы, способен решить многие проблемы по программированию за один час работы. Его производительность и рычажное воздействие высоки. А, скажем, специалисту по программному обеспечению, применяющему более обременительный метод программирования с использованием нуля и единицы, потребуется значительно больше времени для того, чтобы решить то же самое количество проблем. Соответственно, у него производительность и рычажное воздействие низки. Таким образом, очень важным способом повышения продуктивности является организация рабочего процесса внутри нашего «черного» ящика таким образом, чтобы он характеризовался большим объемом производства в соотношении с деятельностью, то есть деятельность должна обладать большим рычажным воздействием.

Автоматизация, несомненно, представляет собой один из способов улучшения рычажного воздействия всех типов работ. Имея машины в качестве помощников, люди могут произвести больший объем продукции. Но как на реальном производстве, так и в административной работе существует еще один способ увеличения производительности «черного ящика». Он называется *упрощением работы*. Чтобы задействовать рычажное воздействие этим способом, вам необходимо, во-первых, построить график последовательности операций своего производственного процесса в том виде, как он есть. В нем должен быть отражен каждый отдельный этап: ни один этап не может быть пропущен с целью приукрашивания положения дел на бумаге. Во-вторых, надо подсчитать число этапов на этом графике, чтобы знать, с какого количества вы начали. В-третьих, установить вчерне цель для уменьшения количества данных этапов. В первом раунде упрощения работы, как подсказывает наш опыт, можно с большой долей вероятности ожидать сокращения от 30 до 50%.

Для реального проведения упрощения вы должны спросить себя, *для чего* осуществляется каждый этап. Как правило, вы обнаружите, что многие этапы существуют в вашем рабочем потоке неизвестно по какой причине. Очень часто они включаются в него по традиции или из-за того, что этого требует формальный порядок, но никакая практическая причина не требует этого. Вспомните, что на «визовой фабрике» в нашем посольстве в Великобритании в действительности не надо было обрабатывать 100 процентов заявлений. Поэтому независимо от того, какое обоснование будет приводиться в поддержку того или иного этапа, вы должны подходить к каждому с критической точки зрения и отбрасывать те из них, без которых с точки зрения здравого смысла вы вполне можете обойтись. Мы обнаружили, что в широком круге административной деятельности в «Интел» можно было добиться значительного — порядка 30 процентов — сокращения числа этапов, которые требовались для выполнения тех или иных задач.

Разумеется, принцип упрощения работы едва ли представляет нечто новое в искусстве ведения реального производства. По правде сказать, это одна из тех вещей, которыми промышленные инженеры занимаются уже на протяжении доброй сотни лет. Но применение этого принципа для улучшения производительности так называемых мягких профессий — на рабочих местах административных, профессиональных и руководящих специалистов — это все еще новинка, которая с трудом приживается. Основная проблема, которую необходимо преодолеть для этого, заключается в определении, что является или что должно быть производительностью такой работы. Как мы увидим далее, в работе мягких профессий становится очень трудно установить разницу между производительностью и деятельностью. А ведь, как уже отмечалось, упор на объеме производства является ключом к улучшению производительности, в то время как уделение внимания увеличению деятельности может привести к совершенно противоположному результату.

Часть вторая

---

**УПРАВЛЕНИЕ — ЭТО  
КОМАНДНАЯ ИГРА**



## Руководящее рычажное воздействие

### *Что является производительностью менеджера?*

Я задал этот вопрос группе, состоявшей из менеджеров среднего звена. И вот какие ответы я получил:

суждения и взгляды,  
руководство,  
выделение ресурсов,  
количество обнаруженных ошибок,  
обученный персонал и подготовленные подчиненные,  
проведенные курсы обучения,  
запланированные продукты,  
обязательства, наработанные в результате переговоров.

Неужели все перечисленное действительно является производительностью менеджера? Я так не думаю. Напротив, все это представляет различные виды *деятельности* или описание того, что менеджеры *делают*, когда они пытаются создать окончательный результат, т. е. их продукцию. Что же тогда является продукцией менеджера? У нас в «Интел», если он возглавляет завод по производству пластин для микросхем, его продукция представляет собой законченные, высококачественные, прошедшие полную обработку кремниевые пластины-носители. Если он руководит группой конструкторов, его продукцией будут являться готовые проекты, которые работают так, как полагается, и готовы к запуску в процесс производства. Если же менеджер является директором школы, то его продукцией будут обученные



и образованные школьники, которые либо завершили свое среднее образование, либо готовы к переходу в следующий класс. Если менеджер работает хирургом, то его продукцией будет полностью оправившийся, выздоровевший пациент. Мы можем суммировать все сказанное в виде следующего предложения:

$$\text{Продукция менеджера} = \begin{array}{l} \text{Продукция его организации} \\ + \\ \text{Продукция соседних организаций,} \\ \text{которые находятся под его влиянием} \end{array}$$

Почему? Потому что и деловая сфера, и сфера образования, и даже хирургия представляют собой работу, которая выполняется *командами*.

Менеджер может выполнять свою «собственную», то есть свою индивидуальную, работу и делать ее хорошо, но это не является его производительностью. Если в подчинении у менеджера находится группа людей или существует круг людей, на который он оказывает влияние, то производительность этого менеджера может быть измерена по продукции, произведенной его подчиненными или связанными с ним людьми. Если данный менеджер является специалистом в какой-либо области знаний, то есть он является *менеджером ноу-хау*, его потенциал для оказания воздействия на «соседние» организации является огромным. Внутренний консультант, который своей проницательностью оказывает помощь какой-нибудь работающей над проблемами группе, окажет влияние на работу и производительность всей группы. Подобным же образом, если некий юрист сможет добиться от властей разрешения для фармацевтического предприятия на производство какого-нибудь лекарства, он тем самым обнародует результаты многих лет научных исследований, проводившихся в этой компании, и предоставит их в руки общества. Или возьмем, скажем, аналитика по маркетингу, который просматривает горы информации о продукте, рынке и конкурентах, проводит анализ рынка, а также осуществляет поездки с целью сбора данных; его работа может напрямую воздействовать на производительность многих «соседних» организаций. Его интерпретация данных, а также его рекомендации, возможно, окажут влияние на деятельность целой компании. Таким образом, определение понятия «менеджер» должно быть расширено:

отдельные участники, которые занимаются сбором и распространением ноу-хау и информации, также должны рассматриваться в качестве менеджеров среднего звена, поскольку они обладают огромным влиянием внутри определенной организации.

Однако ключевым определением в данном случае является то, что производительность какого-либо менеджера является результатом, полученным определенной группой, находящейся либо в его подчинении, либо под его влиянием. Хотя собственная работа менеджера является весьма важной, вполне очевидно, что сама по себе она не создает продукции. А его организация создает. По аналогии можно сказать, что ни тренер, ни полузащитник в одиночку не могут забить гол и выиграть игру. А вся команда путем участия в игре и при должном руководстве может. Высокое место в турнирной таблице можно удержать только усилиями всей команды, а не одного игрока. Бизнес (имеется в виду не только бизнес в коммерции, но и образовательный бизнес, правительственная сфера, медицинский бизнес) представляет собой деятельность определенных команд. Поэтому победы всегда может добиться только команда.

Очень важно понять, что любой менеджер в конце концов обнаружит, что чтобы оказать влияние на производительность, ему придется вовлечь себя в целый ряд видов деятельности. Как заявили опрошенные мною менеджеры среднего звена, менеджер должен формировать мнения и делать суждения, обязан обеспечивать руководство, выделять ресурсы, обнаруживать ошибки и тому подобное. Все перечисленное необходимо для достижения выхода продукции. Но производительность и деятельность ни в коем случае не являются одним и тем же.

Рассмотрим мою собственную роль как руководителя. В качестве президента компании я могу влиять на производительность через моих прямых подчиненных — группу генеральных директоров и других руководителей этого уровня — путем осуществления деятельности по руководству. Я могу, кроме того, оказывать влияние на группы, которые не находятся в моем прямом подчинении, делая замечания и предложения тем, кто руководит ими. Оба этих вида деятельности будут, как я надеюсь, способствовать росту моей производительности как руководителя путем содействия росту производительности всей компании в целом. Однажды один из менеджеров среднего звена «Интел»

спросил меня, как я успеваю проводить внутривзаводские курсы обучения, посещать производственные предприятия, заниматься решением проблем людей, которые отстают от меня на несколько уровней в структуре нашей организации, и тем не менее находить время, чтобы выполнять свою работу. В ответ я спросил его, что, по его мнению, является моей работой. Подумав мгновение, он сам ответил на собственный вопрос: «Думаю, что это все также ваша работа, ведь так?» Вся эта деятельность действительно является моей работой — не всей моей работой, но частью ее, поскольку она помогает увеличивать производительность «Интел».

Позвольте привести еще один пример. Синди, одна из инженеров, работающих в «Интел», возглавляет одну из производственных групп на заводе по производству пластин для микросхем. Она кроме того затрачивает некоторую часть своего рабочего времени в качестве члена наблюдательного совета, занимающегося установлением стандартных процедур для выполнения некоторых технических процессов на всех заводах, входящих в состав компании. В обоих случаях Синди содействует росту производительности заводов по производству пластин. В качестве ведущего инженера она осуществляет деятельность, которая повышает производительность завода, на котором она работает, а в качестве члена наблюдательного совета она делится своими специальными знаниями, которые окажут влияние на работу и увеличат производительность «соседних организаций» — всех остальных заводов по производству пластин-подложек в составе «Интел».

Давайте вновь обратимся к нашему «черному ящику». Если оборудование и технику внутри какой-либо организации можно сравнить с набором зубчатых передач, то мы сможем зримо представить себе, каким образом менеджер среднего звена оказывает влияние на производительность. Во времена кризиса он придает организации энергию. Если дела идут не так гладко, как должны были бы, он использует немного смазочного масла. И, само собой разумеется, он снабжает машину информацией, чтобы направить ее на достижение определенной цели.

### ***«Папочка, а чем ты действительно занимаешься?»***

Большинству из нас приходилось попотеть, чтобы ответить на этот вопрос. То, что мы действительно делаем, очень трудно

выделить и суммировать. Многие из этой деятельности часто кажется настолько несущественным, что наше положение в каком-либо деловом предприятии представляется едва ли оправданным. Частично эта проблема возникает из-за разницы между нашей деятельностью, которая представляет то, что мы действительно делаем, и нашей производительностью, то есть тем, чего мы в конце концов достигаем. Последнее-то и представляется важным, значительным и стоящим внимания. А первое часто кажется тривиальным, незначительным и ненужным. Но ведь и хирург, продукцией которого является вылеченный пациент, тратит свое время на то, чтобы резать, чистить и зашивать, а все это также едва ли выглядит как нечто, что заслуживало бы уважение.

Для того чтобы выяснить, чем же мы, менеджеры, занимаемся в действительности, давайте посмотрим на один из моих наиболее занятых дней, который показан в приведенной ниже таблице. В ней я описываю ту деятельность, которой я занимался, объясняю ее немного, а также классифицирую по типам, которые мы будем рассматривать далее в этой главе.

## Один день из моей жизни

Время и деятельность

Объяснение  
(Вид деятельности)

8.00—8.30

Встреча с менеджером, который подал заявление об увольнении, чтобы перейти в другую фирму.

Я выслушал его причины (*сбор информации*), почувствовал, что его можно переубедить и сохранить для «Интел». Ободрил его и порекомендовал, чтобы он переговорил с некоторыми другими менеджерами в отношении изменения карьеры (*подталкивание к решению*), но решил не оставлять этого дела на самотек и самому переговорить на эту тему с ними (*принятие решения*).

Время и деятельность

Объяснение  
(Вид деятельности)

Переговорил по телефону по инициативе одного из конкурентов.

Звонок был якобы по поводу намечающейся встречи профессиональной организации на уровне всей отрасли, но в действительности он прощупывал мое мнение относительно условий ведения деловых операций. Я сделал то же самое. *(Сбор информации.)*

8.30—9.00

Прочитал почту, оставшуюся с предыдущего дня.

Нацарапал заметки примерно на половине из них, некоторые из которых были выражением одобрения или неодобрения, другие же — побуждением к принятию определенных видов действий *(подталкивание к решению)*. В одном случае это был отказ на запрос о продолжении одного конкретного небольшого проекта *(принятие решения)*. (Разумеется, при всем этом присутствовал и сбор информации.)

9.00—12.00

Собрание руководящего персонала (регулярная еженедельная встреча руководящего состава компании). Вопросы, которые, в частности, обсуждались на этом заседании:

— обзор поступивших заказов и темпов отгрузки за предыдущий месяц;

*(Сбор информации.)*

— дискуссия по поводу определения приоритетов в предстоящем ежегодном процессе планирования;

*(Принятие решения.)*

— обзор положения дел с основной программой маркетинга (по графику);

Решение об этом было принято предварительно из-за того, что с этой программой не все было ладно, и она требовала пересмотра. Мы выяснили, что теперь дела с

Время и деятельность

Объяснение  
(Вид деятельности)

— обзор программы по сокращению времени, затрачиваемого на производственный цикл одного конкретного продукта (по графику).

12.00—1.00

Обед в кафетерии фирмы.

1.00—2.00

Встреча по поводу конкретной проблемы с качеством продукта.

ней обстояли немного лучше, чем ранее (*сбор информации*), но то, как этот вопрос был представлен, все равно вызвало множество замечаний и предложений (*подталкивание к решению*) со стороны различных членов аудитории.

Представленная информация указывала на то, что данная программа находилась в хорошем состоянии. (В данном случае речь шла только о *сборе информации*, никаких дальнейших действий не было предусмотрено.)

Получилось так, что я сидел вместе с членами одной из наших организаций по обучению персонала, которые пожаловались мне на трудность привлечения меня и других руководящих работников к участию в обучении на наших предприятиях за рубежом (*сбор информации*). Это оказалось для меня новостью. Я сделал для себя пометку проконсультироваться со своим собственным календарем, а также с моим персоналом, чтобы *подтолкнуть* к тому, чтобы они лучше выполняли работу по поддержке наших программ обучения за рубежом.

Большая часть встречи была посвящена тому, чтобы получить достаточно информации относительно положения дел с продуктом, а также мер по исправлению ситуации, которые были предприняты

Время и деятельность

Объяснение  
(Вид деятельности)

*(сбор информации)*. Встреча закончилась *решением*, принятым при моем согласии руководителем данного отделения, о возобновлении отгрузки этого продукта.

2.00—4.00

Лекция в рамках нашей программы профессиональной ориентации сотрудников.

Это — такая программа, в рамках которой высшее руководство делает перед всеми профессиональными сотрудниками некое изложение с описанием целей, истории, системы руководства и т.п. компании и ее основных составляющих. Я являюсь первым лектором в целой серии из подобных презентаций. В данном случае это, несомненно, символизировало *предоставление информации*, а я являлся *примером для подражания* не только в отношении доведения того значения, которое мы уделяем обучению, но и в том, как я реагировал на вопросы и реплики, как я представлял, живьем, некоторые из основных ценностей фирмы. Характер задаваемых вопросов, в свою очередь, дал мне почувствовать большого числа работников, к которым я иначе никогда бы не получил доступа. Поэтому это также представляло собой *сбор информации*, процесс, характеризующий своей эффективностью вид деятельности как «визит».

4.00—4.45

В офисе, ответы на телефонные звонки.

Я не согласился с увеличением вознаграждения одному конкретному работнику, поскольку полагал, что его размер явно выходит за пределы установленной нормы

Время и деятельность

Объяснение  
(Вид деятельности)

(явное *решение*). Я решил организовать встречу с группой людей для принятия решения о том, какая организация переедет на новое место, которое мы открываем в другом штате. (Это было *решение* об организации совещания для принятия решения. )

4. 45—5.00

Встреча с моим помощником.

Обсудил с ним целый ряд запросов на мое время для проведения ряда встреч на наступающей неделе. Предложил альтернативы для тех встреч, на которых я *решил* не присутствовать.

5.00—6.15

Прочитал почту за текущий день, включая доклады.

Как и при чтении утренней почты, это было *сбором информации*, который сменялся, чередуясь с *подталкиванием к решению*, а также с *принятием решения* при помощи записок и надписей на большинстве из представленных мне бумаг.

Если взглянуть на то, что происходило в этот день, то нельзя обнаружить никакой определенной схемы. В том, как я вел дела, на первый взгляд не просматривалось никакой системы. Реакция жены на описание моего рабочего дня была такой: он выглядит точно так же, как и мой. Она была права, отметив схожесть. Мой рабочий день всегда заканчивается тогда, когда я устаю и готов идти домой, а не тогда, когда вся моя работа закончена. Такого у меня никогда не бывает. Как и у любой домохозяйки, работа у менеджера никогда не кончается: всегда есть еще работа, которую надо сделать, которая должна быть выполнена — и всегда ее больше, чем можно сделать.

Любой менеджер обязан одновременно заниматься множеством дел и переключать свое внимание и энергию на деятельность,



которая в наивысшей степени способна увеличить производительность его организации. Другими словами, он должен переходить к выполнению тех задач, где его *рычажное воздействие* будет наивысшим.

Как вы могли заметить, большая часть моего рабочего дня тратится на получение информации. Вам также могло броситься в глаза, что я применяю множество способов для ее получения. Я занимаюсь чтением стандартных докладов и меморандумов, но кроме того получаю информацию *ад хок*\*. Я беседую с людьми как в компании, так и вне ее, с менеджерами из других фирм, финансовыми аналитиками или представителями прессы. Жалобы потребителя, как внешние, так и внутренние, также являются весьма важным источником информации. Например, организация по обучению специалистов в «Интел», где я выступаю в роли преподавателя, является одним из моих внутренних потребителей. Отгородиться от случайных жалоб людей, входящих в эту группу, было бы с моей стороны ошибкой, поскольку я упустил бы возможность получить оценку моей работы в качестве внутреннего «поставщика». Кроме того, люди говорят нам о чем-то, потому что хотят, чтобы мы что-то предприняли для них; для того, чтобы представить свое дело в лучшем свете, они иногда непроизвольно снабжают нас массой полезной информации. Этого мы не должны никогда забывать, вне зависимости от того, поступим ли мы так, как они просят, или иначе.

Я вынужден сознаться, что информация, которая имеет наибольшую ценность для меня и, как я подозреваю, наиболее полезна всем руководителям, поступает во время коротких, часто случайных разговоров. Она обычно значительно быстрее попадает к любому менеджеру, чем все, что записано на бумаге. И еще одно: обычно чем более своевременна информация, тем большую она имеет ценность.

Тогда вообще для чего нужны доклады в письменной форме? Они в большинстве своем не могут предоставить своевременную информацию. Зато они представляют собой архив данных, которые могут помочь оценить поступающую в каждом данном случае информацию, а также улавливают, наподобие предохранительной сетки, все, что вы могли бы упустить. Однако доклады выполняют и еще одну, совершенно отличную функцию.

---

\* Буквально — на данный случай (от *лат. ad hoc*); здесь — в значении специальной информации.

Во время формулирования и написания положений доклада автор вынужден быть более точным, чем если бы он выразил это в устной форме. Следовательно, их ценность проистекает из той самодисциплины и умственных усилий, которые автор заставляет себя применять по мере того, как он определяет и разрешает проблемные точки в своем изложении. Доклады являются в большей степени *способом самодисциплинирования*, чем средством передачи информации. *Написание* доклада — вот что важно; его чтение часто таковым не является.

У приведенного положения имеется много параллелей. Как мы увидим позднее, *подготовка* ежегодного плана — сама по себе цель, а совсем не получаемый в результате переплетенный том с документами. Подобным же образом важен сам *процесс* предоставления разрешения на осуществление капитальных затрат, а не разрешение само по себе.

Для подготовки и обоснования запроса на осуществление капитальных затрат людям приходится основательно покопаться у себя в душе, и вот эта-то умственная разминка и ценна. Формальное предоставление разрешения полезно только потому, что оно дисциплинирует ход всего процесса.

Для улучшения и поддержания вашей способности получать информацию вам придется понять, каким способом она попадает к вам. В этом вопросе существует своя иерархия ценностей. Наиболее ценными являются устные источники информации, но получаемые в результате данные часто бывают отрывочными, неполными, а иногда и не совсем точными, как в газетном заголовке, который может дать вам лишь общее представление о содержании статьи. В газетном заголовке нельзя найти деталей, и он вполне к тому же может дать искаженное представление того, о чем говорится в реальной статье. Поэтому, бросив взгляд на заголовок, вы затем читаете саму статью, чтобы выяснить кто, что, где, почему и как. После этого вам может понадобиться повторить кое-что и получить перед собой определенную перспективу, что можно сравнить с чтением журнала или даже книги. Каждый уровень в вашей информационной иерархии имеет свое значение, и вы не можете полагаться только на какой-то один. Хотя наиболее подробная информация может поступить из журнала новостей, вы, конечно, не станете ждать целую неделю после происшедшего события, чтобы узнать об этом больше. Ваши источники информации должны дополнять

друг друга, а кроме того, быть даже избыточными, поскольку это дает вам способ проверить то, что вы уже узнали.

Существует особенно эффективный способ получения информации, которым пренебрегают многие менеджеры. Он заключается в посещении конкретного участка в своей компании и наблюдении за тем, что там происходит. Почему вы должны поступать таким образом? А вы представьте, что случится, если кто-нибудь придет переговорить с менеджером в его кабинете. Возникает своеобразная динамика рывков и остановок, когда посетитель присаживается перед вами, поскольку принятые нормы требуют некоторой предварительной беседы. В то время как реально обмен информацией произошел за какие-то две минуты, сама встреча отнимает целых полчаса. С другой стороны, если менеджер идет по производственному участку и встречается с человеком, к которому у него есть двухминутное дело, он может просто остановиться, переговорить и пойти дальше по своему пути. То же самое и в том случае, если такую беседу начнет подчиненный. Соответственно, такие посещения являются исключительно эффективным и продуктивным способом ведения руководящей работы.

Так почему же они используются в недостаточной степени? Из-за неловкости, которую испытывают менеджеры, идя по какому-нибудь производственному участку без определенной цели. У себя в «Интел» мы боремся с этой проблемой, используя запрограммированные заранее посещения, которые нацелены на решение формальных задач и часто служат поводом для мини-обменов ад хок подобного типа. Например, мы просим своих менеджеров участвовать в проведении проверок в рамках состязания «Король чистоты», во время которых они идут на те участки компании, которые в обычных условиях никогда бы не посетили. Эти менеджеры изучают, как решаются административно-хозяйственные вопросы, как поставлена организация дел, оценивают состояние лабораторий, оборудования для обеспечения безопасности и одновременно с этим проводят час-другой, непосредственно знакомясь с делами.

Как можно видеть из моего рабочего графика, менеджер не только получает информацию, но и является ее источником. Он обязан передавать свои знания членам собственной организации, а также другим группам, на которые он оказывает влияние. Кроме сообщения каких-то фактов менеджер должен также дово-

доть до сведения свои цели, приоритеты, а также предпочтения. Это имеет исключительно важное значение, поскольку только в том случае, если менеджер делится всем этим, его подчиненные смогут узнать, как самим принимать решения, которые будут приемлемы для этого менеджера, их начальника. Таким образом, передача целей и предпочитаемых подходов к решению определенных вопросов представляет собой ключ к успешному делегированию полномочий. Как мы сможем увидеть позднее, поддерживаемая всеми корпоративная культура становится совершенно незаменимой для успешного ведения дел. Некто, разделяющий ценности конкретной корпоративной культуры — разумный член корпоративного объединения, — будет вести себя одинаковым образом в каких-то похожих условиях, а это означает, что менеджерам не придется больше страдать от неэффективности, которая сопутствует применению формальных правил, процедур и предписаний, используемых иногда для получения того же результата.

Третий основной вид руководящей деятельности — это, разумеется, принятие решений. Конечно, мы, менеджеры, редко действительно *принимает* решения. Но на каждый такой случай приходится много-много других, когда мы *участвуем* в их принятии, причем делаем мы это самыми разнообразными способами. Мы делаем реальные предложения или просто высказываем свое мнение, дебатировать за и против разных альтернатив, выявляя таким образом наилучшее решение; мы оцениваем решения, которые приняты или только подлежат принятию другими, одобряем или не одобряем их, соглашаемся с ними или накладываем на них вето.

О том, как конкретно должны приниматься решения, мы поговорим позднее. Пока же скажем только, что решения могут быть разбиты на две категории. Решения первого типа делаются, например, в процессе предоставления разрешения на осуществление капитальных затрат. В этом случае мы выделяем финансовые ресурсы компании наряду с осуществлением других мероприятий. Решения второго типа делаются, когда мы реагируем на какую-нибудь возникающую проблему или развивающийся кризис, которыми могут быть как технические вопросы (проблема контроля качества, например), так и вопросы, связанные с людьми (необходимость отговорить кого-нибудь от увольнения).

Совершенно очевидно, что принятие вами решения зависит в конечном итоге от того, насколько хорошо вы понимаете факты, а также возникающие перед вашим деловым предприятием проблемы. Вот почему в жизни любого менеджера так важен сбор информации. Другие виды деятельности: передача информации, принятие решения, а также необходимость быть примером для подражания у своих подчиненных — все это определяется той *информационной базой* о задачах, вопросах, потребностях, а также проблемах, стоящих перед вашей организацией, которой вы как руководитель, располагаете. Короче говоря, сбор информации — это основа всей работы руководителя, вот почему я предпочитаю тратить на это столь много времени из своего рабочего дня.

В своем кабинете вы часто занимаетесь делами, которые направлены на то, чтобы лишь слегка влиять на события: возможно, делаете телефонный звонок одному из своих партнеров, предлагая, чтобы определенное решение было принято тем или иным способом, или делаете какое-нибудь замечание во время чьего-либо устного изложения. В подобных ситуациях вы можете выступать за принятие предпочитаемого вами курса действий, но не отдаете приказа и не делаете распоряжения. И все равно вы делаете в этом случае несколько больше, чем просто передаете информацию. Давайте назовем это «подталкиванием», поскольку этими действиями вы действительно подталкиваете то или иное лицо или целое собрание в желаемом для вас направлении. «Подталкивание» представляет собой исключительно важную деятельность руководителя, в которую мы вовлечены все время, и ее необходимо четко отличать от принятия решения, в результате которого отдаются прямые и ясные указания. На практике на каждое недвусмысленное решение, которое мы принимаем, приходится, вероятно, около десятка ситуаций, когда мы подталкиваем к его принятию в том или ином направлении.

Наконец, рабочий день менеджера занят и еще кое-чем, чему непросто дать определение. Пока мы действуем и занимаемся тем, что считаем своей работой, мы выступаем в роли *примера для подражания* для людей в нашей организации — для наших подчиненных, сотрудников, равных нам по должности, и даже для наших начальников. Много раз говорилось и писалось о необходимости для менеджера быть лидером. А ведь правда состоит в том, что ни об одном виде деятельности менеджера нельзя

сказать, что она представляет собой руководство в чистом виде, да и ничто не ведет за собой лучше, чем пример. Под этим я подразумеваю нечто конкретное и недвусмысленное. Ценности и нормы поведения нельзя передать просто путем разговоров или памятных записок, но они весьма эффективно передаются путем действий, причем таких действий, которые бы можно было *видеть*.

Всем менеджерам необходимо действовать таким образом, чтобы видели, как они оказывают влияние, но они обязаны действовать при этом в своей собственной манере. Некоторые из нас чувствуют себя вполне комфортно, имея дело с большими группами людей и рассказывая им открыто о своих чувствах и ценностях. Другие предпочитают работать один на один с людьми в более спокойной и интеллектуальной обстановке. Эти и другие стили руководства будут работать, но только в том случае, если мы вполне сознательно сделаем для себя упор на необходимость быть примером для людей в нашей организации.

Не стоит думать, что то, как я описал работу руководителя, применимо только к операциям в больших масштабах. Скажем, страховой агент, работающий в какой-нибудь небольшой конторе, который постоянно разговаривает по телефону по личным вопросам, передает набор ценностей в отношении допустимого поведения всем, кто работает с ним. Адвокат, возвращающийся после обеда немного навеселе, делает то же самое. С другой стороны, начальник любой фирмы, большой или малой, который серьезно относится к своей работе, подтверждает примером своим коллегам наиболее важную из всех руководящих ценностей.

Огромная часть работы менеджера связана с выделением ресурсов: рабочей силы, денег и капитальных средств. Однако единственным наиболее важным ресурсом, распределением которого мы занимаемся день ото дня, является наше собственное время. В принципе, всегда можно сделать доступным большее количество денег, больше рабочей силы и больше капитала, а вот наше время — это единственный действительно конечный ресурс, которым мы располагаем. Следовательно, его распределение и использование заслуживают значительного внимания. То, каким образом вы расходуете свое время, по моему мнению, является единственным наиболее важным аспектом для того, чтобы быть примером для подражания и для роли лидера.

Как можно заметить, в моем типичном рабочем дне можно насчитать около двадцати пяти отдельных видов деятельности, в которых я принимал участие: в большинстве своем это сбор и передача информации, но также принятие решения и подталкивание к его принятию. Вы могли также обратить внимание, что примерно две трети моего времени было затрачено на встречи того или иного рода. Прежде чем вы ужаснетесь тому, сколько времени я затратил на эти собрания, ответьте на один вопрос: какие из видов деятельности — сбор информации, передачу информации, принятие решений, подталкивание к их принятию и выступление в роли примера для подражания — я смог бы выполнить вне какого-либо собрания? Ответ: практически ни один из них. Собрания предоставляют возможность для осуществления руководящей деятельности. Собрание, разумеется, само по себе не является какой-либо деятельностью, это — лишь *среда*. Вы, как менеджер, можете выполнять свою работу на собрании, путем памятных записок или пользуясь рупором, если уж на то пошло. Надо лишь выбрать наиболее эффективную среду для передачи того, что вы хотите осуществить, а это и есть то, что обеспечивает наибольшее рычажное воздействие. Поговорим о собраниях подробнее несколько позднее.

### ***Рычажное воздействие руководящей деятельности***

Мы уже выяснили, что производительность любого менеджера представляет собой производительность различных организаций, находящихся под его контролем или влиянием. Что же может предпринять менеджер для увеличения своей производительности? Для выяснения этого давайте рассмотрим концепцию *рычажного воздействия*. Рычажное воздействие представляет собой величину производительности, полученной в результате любой конкретной руководящей деятельности. Соответственно производительность руководящей деятельности можно связать с руководящей деятельностью при помощи следующего уравнения:

$$\begin{aligned} \text{Производительность} \\ \text{руководящей деятельности} &= \text{Производительность организации} \\ &= L_1 \times A_1 + L_2 \times A_2 + \dots \end{aligned}$$

В этом уравнении говорится, что при каждой деятельности, которую выполняет какой-либо менеджер —  $A_1$ ,  $A_2$  и т. д.,—

производительность организации должна увеличиваться в определенной степени. Величина, на которую таким способом увеличивается производительность, определяется при помощи рычажного воздействия этой деятельности —  $L_1$ ,  $L_2$  и т. п. Производительность менеджера равняется, таким образом, сумме результатов индивидуальных видов деятельности, которые имеют изменяющиеся величины рычажного воздействия. Совершенно очевидно, что ключом к высокой производительности является чувствительность к *рычажному воздействию* того, чем вы занимаетесь на протяжении дня.

Продуктивность руководителя — то есть объем продукции менеджера на единицу отработанного времени — может быть увеличена тремя способами:

1. Увеличение темпа, с которым менеджер осуществляет свою деятельность, ускорение его работы.
2. Повышение рычажного воздействия, связанного с различными типами руководящей деятельности.
3. Переключение с осуществления ряда видов деятельности с низким рычажным воздействием на те, которые обладают более высоким.

Давайте сначала рассмотрим рычажное воздействие различных типов работы руководителя.

### **ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ РЫЧАЖНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ**

Их можно добиться тремя основными способами:

- Когда на многих людей оказывает воздействие один менеджер.
- Когда на деятельность или на поведение какого-либо лица на протяжении длительного промежутка времени оказывает воздействие короткий, хорошо сфокусированный набор слов или действий менеджера.
- Когда на работу какой-нибудь большой группы людей оказывает воздействие один человек, поставляющий уникальную в своем роде ключевую единицу знаний или информации.

Первый является наиболее очевидным примером. Представьте себе Робин, одну из финансовых менеджеров «Интел», которая



отвечает за организацию ежегодного процесса финансового планирования всей компании. Когда Робин заранее определяет, какую конкретно информацию необходимо собрать и представить на каждой стадии процесса планирования, а также устанавливает, кто и за что несет ответственность, она напрямую воздействует на последующую работу, по всей вероятности, двух сотен людей, которые участвуют в процессе планирования. Затратив *заранее*, до начала действий по планированию, некоторое количество своего времени, Робин поможет устранить замешательство и неясность у большого количества менеджеров на длительный срок. Следовательно, ее работа содействует продуктивности всей организации и обладает огромным рычажным воздействием — воздействием, которое, тем не менее, зависит от того, *когда* оно оказывается. Работа, проделанная до начала собрания по осуществлению планирования, вполне очевидно, обладает высоким рычажным воздействием. Если же Робин потом приходится прилагать усилия, чтобы помочь какому-нибудь менеджеру определить соответствующие директивы и вехи, ее работа, естественно, будет иметь значительно меньшее рычажное воздействие.

Другим примером рычажного воздействия, которое зависит от своевременности действий, является то, что вы делаете, когда узнаете, что ценный сотрудник собирается увольняться. В этом случае вам необходимо сразу же нацелить себя на разрешение этой ситуации, если вы хотите, чтобы этот человек передумал. Если вы отложите это дело на потом, все ваши шансы справиться с ней будут упущены. Таким образом, чтобы максимально увеличить рычажное воздействие, менеджер должен постоянно держать в уме то, что часто имеет критически важное значение — *своевременность* своей работы.

Рычажное воздействие может быть и негативным. Некоторые виды руководящей деятельности могут *уменьшать* производительность соответствующей организации. Я имею здесь в виду весьма простые вещи. Представьте себе, что я являюсь ключевым участником какого-нибудь заседания, но прихожу на него, не подготовившись как следует. Из-за меня не только будет потеряно время людей, собравшихся на это заседание, — непосредственная цена моего легкомыслия, — но я вдобавок лишу остальных участников возможности использовать это время на то, чтобы сделать что-то еще.

Всякий раз, когда какой-либо менеджер делится своими знаниями, умением или ценностями с какой-либо группой людей, его рычажное воздействие высоко, поскольку члены этой группы передадут то, что они узнали, многим другим. Но, опять-таки, рычажное воздействие может быть положительным или отрицательным. В качестве примера рычажного воздействия, которое, как я надеюсь, было и позитивным и высоким, можно указать мое выступление на курсах по профессиональной ориентации. В течение двух часов, которые были в моем распоряжении, я постарался поделиться огромным объемом информации об «Интел» — ее истории, целях, ценностях, стиле — с группой из двухсот новых сотрудников фирмы. Кроме того, что я говорил конкретно, то, как я отвечал на задаваемые вопросы, а также мое поведение в целом передали наш способ ведения дел этим новым сотрудникам в тот момент, когда они были наиболее восприимчивы.

Вот еще один пример такого рода рычажного воздействия. Для обучения группы торговых агентов Барбара, одна из инженеров по организации сбыта в «Интел», приступает к объяснению того, что представляет собой производимая нашей организацией продукция. Если она справится со своей работой хорошо, то торговый персонал будет лучше подготовлен к тому, чтобы продать нашу серию изделий. Если же она выполнит ее плохо, тогда будет нанесен большой и вполне очевидный ущерб.

Наконец, последний, менее официальный пример. Синди, как вы помните, является членом технического координационного совета, на заседаниях которого она старается распространить свое понимание какой-нибудь специфической технологии среди всех производственных групп компании. В сущности, она использует этот координационный орган как средство неформального обучения, чтобы оказать высокое рычажное воздействие на своих коллег в соседних организациях, входящих в состав «Интел».

Менеджер может кроме того оказывать высокое рычажное воздействие путем участия в деятельности, занимающей у него какой-то *короткий* промежуток времени, в то время как на работу другого человека она будет оказывать влияние *долгое* время. Отзыв о выполняемой работе представляет собой в данном случае хороший пример. Затратив на подготовку и изложение этого отзыва всего несколько часов работы, менеджер может в огромной

степени оказать воздействие на работу того, кому он предназначен. Используя этот способ, менеджер также может оказывать как позитивное, так и негативное рычажное воздействие. Подчиненный может получить отличную мотивацию и даже быть перенацелен в своих усилиях или же, напротив, отзыв способен обескуражить и деморализовать его на неопределенное время.

Еще один, казалось бы, тривиальный прием — ведение памятной книжки — может в значительной степени улучшить ежедневную работу и сказываться потом на протяжении длительного времени. Создание простейшего механического «помощника» представляет одномоментную деятельность, но, вполне вероятно, это может улучшить производительность менеджера, который пользуется им, на неопределенно долгий срок. Таким образом, рычажное воздействие в этом случае высоко, очень высоко.

Примеров высокого негативного рычажного воздействия существует великое множество. После завершения ежегодного процесса планирования один из менеджеров «Интел» пришел к выводу, что, несмотря на успешные усилия по сокращению затрат в предыдущем году, его отделение, видимо, по-прежнему не заработает никаких денег в данном году. Этот менеджер впал в депрессию. Хотя сам он не отдавал себе в этом отчета, но практически немедленно начал воздействовать на окружающих его людей, и вскоре упадок духа распространился по всей организации. Он справился с этим только тогда, когда кто-то из его персонала решился в конце концов подсказать ему, что он делает с подчиненными ему людьми. Или другой пример — когда менеджер откладывает в долгий ящик решение, способное оказать влияние на работу других людей. Фактически отсутствие определенного решения — это то же самое, что и негативное решение: если нет зеленого света, значит, горит красный, и у целой организации может остановиться работа.

Подобные примеры подтверждают, что менеджер может обладать практически неограниченным отрицательным рычажным воздействием. Если на людей оказано отрицательное воздействие в результате плохого обучения торгового персонала, ситуацию можно исправить путем переподготовки этой группы. Но негативному рычажному воздействию, возникающему в результате депрессии и нерешительного образа действий, очень трудно противодействовать, поскольку его влияние на организацию является одновременно и всепроникающим, и трудноуловимым.

*Вмешательство руководителя не в свои дела* также является примером отрицательного рычажного воздействия. Это происходит тогда, когда начальник использует свои более высокие знания и опыт в отношении обязанностей подчиненного для того, чтобы взять на себя управление ситуацией вместо того, чтобы позволить сотруднику самому справляться с работой. Например, если какой-либо руководитель высшего звена замечает, что тот или иной индикатор указывает на неблагоприятную тенденцию, и предписывает ответственному за это лицу, какие конкретно действия необходимо предпринять, это и есть вмешательство руководителя не в свои дела. Как правило, это происходит из-за обладания начальником незаурядными знаниями о данной работе (реальными или воображаемыми). Производимое в этом случае отрицательное рычажное воздействие проявляется в том, что после повторения подобной ситуации в нескольких случаях подчиненный станет преуменьшать свое значение и показывать меньше инициативы в решении своих собственных проблем, перекладывая их на плечи своего начальника.

Третий вид руководящей деятельности с высоким рычажным воздействием производится лицом, обладающим *уникальными навыками и знаниями*. Одним из таких людей является инженер по маркетингу в «Интел», несущий ответственность за установление цен на нашу серию изделий. На сотни торговых сотрудников, занимающихся непосредственно продажами, может быть оказано отрицательное воздействие, если цены будут установлены на слишком высоком уровне: независимо от того, какие упорные усилия будут ими приложены, они не смогут добиться никакого реального результата. Само собой разумеется, если цены будут слишком низкими, мы станем зря отдавать свои деньги.

Возьмем другой пример. Какой-нибудь разработчик в «Интел», который располагает уникальной, детализированной информацией в отношении определенного производственного процесса, фактически контролирует его использование. Поскольку данный процесс в конце концов составит основу для работы множества конструкторов, занимающихся проектированием изделий во всей компании, то рычажное воздействие, оказываемое этим разработчиком, огромно. То же самое справедливо в отношении геолога в любой нефтяной компании или актуария в страховой фирме. Все они являются специалистами, работа которых важна для работы их организаций в целом. То лицо, которое

владеет критически важными фактами или отличным их пониманием, — «специалист в области знаний» или «менеджер ноу-хау» обладает огромным влиянием на работу других людей, а следовательно, и очень высоким рычажным воздействием.

*Искусство* управления заключается в способности выбрать из множества сравнимых по важности видов деятельности одну, две или три, которые обладают значительно превосходящим другие рычажным воздействием, и сконцентрировать свое внимание на них. Лично для меня привлечение особого внимания к жалобам потребителя представляет деятельность, обладающую высоким рычажным воздействием. Кроме того, что реагирование на них приводит к удовлетворению потребителя, сам процесс имеет тенденцию к лучшему проникновению в сущность того, как работают мои собственные операции. Таких жалоб может быть множество, и хотя удовлетворением всех их кто-то, несомненно, должен заниматься, совсем не все из них заслуживают или выиграют от моего личного внимания. Какую одну из десятка или двух десятков жалоб выбрать, чтобы проанализировать и проследить за ее удовлетворением, — в этом и состоит искусство работы менеджера. В основе этого искусства лежит интуиция, которая именно за этой жалобой, а не за какими-то другими, видит многие, более глубокие проблемы.

### **ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В КАЧЕСТВЕ РЫЧАЖНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ**

Поскольку в рабочем времени руководителя имеется иерархия ценностей, делегирование полномочий представляет собой важный элемент менеджмента. «Делегирующий» и «уполномоченный» должны владеть одинаковой информационной базой, а также общим набором операционных идей или понятий в отношении того, как подходить к решению проблем, — требование, которым часто пренебрегают. Если обе стороны не имеют общей информационной базы, тот, кому делегируются полномочия, сможет стать действительно эффективным уполномоченным только при получении конкретных инструкций. Как и в случае вмешательства руководителя не в свои дела, где подробно предписываются конкретные действия, это обуславливает низкое рычажное воздействие.

Представьте себе такую картину. Я, ваш начальник, подхожу к вам с карандашом в руке и велю вам забрать его. Вы протя-

гиваете руку за карандашом, но я не отдаю его. А потом еще и говорю: «Что с тобой такое? Почему я не могу «делегировать» тебе этот карандаш?» У всех у нас есть определенные вещи, которые мы в действительности *не хотим* отдавать (делегировать) просто потому, что нам самим нравится заниматься ими и мы предпочли бы не отпускать их от себя. Для вашей эффективности как руководителя это может быть не так уж и плохо, если только это опирается на *осознанное* решение: вы будете держаться за определенные задачи, которые вам нравится выполнять, даже учитывая тот факт, что вы могли бы при желании перепоручить их кому-то другому. Однако, необходимо быть уверенным, что знаешь точно то, что делаешь, и избегать шарад неискреннего делегирования, которые могут привести к огромному негативному рычажному воздействию.

Должны ли вы при наличии выбора перепоручать другим те виды деятельности, которые вам знакомы, или те, которые не знакомы? Прежде чем отвечать на этот вопрос, подумайте по поводу следующего принципа: делегирование без сопровождения представляет собой *сложение полномочий*. Вы никогда не сможете умыть руки и избежать какой-то задачи. Даже после того, как вы перепоручаете ее выполнение кому-то другому, вы все равно несете ответственность за ее выполнение, а наблюдение за тем, как выполняется эта делегированная задача, является единственным действенным способом, при помощи которого вы можете обеспечить достижение требуемого результата. Наблюдение не является вмешательством не в свои дела, а лишь означает проверку, чтобы убедиться в том, что какая-то деятельность продвигается в соответствии с ожиданиями. Поскольку легче наблюдать за тем, что вам знакомо, то при наличии выбора вам следует перепоручать ту деятельность, которая вам известна лучше всего. Но, пожалуйста, вспоминайте почаще эксперимент с карандашом и хорошенько осознайте тот факт, что это, вполне вероятно, окажется вам не по душе.

А теперь вернемся, пожалуйста, к страницам 67—71, где описана моя дневная деятельность. Во время собрания руководящего состава фирмы мы выслушали два следующих друг за другом сообщения: одно — о состоянии исключительно важной маркетинговой программы, а второе — о продвижении программы, нацеленной на уменьшение пропускного времени на производстве. Оба обзора являются примером наблюдения за выполнением

задачи (мониторинга). Перед этим мы поручили каждую из них определенному менеджеру среднего звена и убедились, что эти менеджеры и руководящие кадры согласны с тем, какими должны быть эти программы. Менеджеры среднего звена занялись затем своим делом, ожидая, что потом надо будет доложить руководящему составу — тому органу, который поручил им выполнение этих программ.

Наблюдение за результатами делегирования напоминает мониторинг, который используется в системе обеспечения качества. Поэтому мы должны применять принципы обеспечения качества и производить наблюдение на той стадии процесса, на которой осуществляется наименьшее добавление стоимости. Например, производите оценку *черновиков* докладов, подготовку которых вы перепоручили другим; не ждите, пока ваши подчиненные затратят время на их вылизывание, чтобы потом обнаружить, что имеется существенная проблема с их содержанием. Второй принцип применяется к частоте, с которой вы осуществляете проверку работы своих подчиненных. Необходимо использовать изменяемый подход, задействуя разные методы работы с разными сотрудниками: вам надо увеличивать или уменьшать частоту проверок в зависимости от того, выполняет подчиненный какую-то вновь делегированную задачу или такую, в выполнении которой у него уже имеется опыт. Частота проведения проверки должна основываться не на том, что, по вашему мнению, сотрудник может сделать *в общем*, а на его опыте работы с определенной задачей и предыдущих показателях ее выполнения — то есть на его подготовленности для выполнения задачи, о чем я более подробно скажу позже. По мере того как работа сотрудника будет улучшаться, вам надо будет соответствующим образом отреагировать: уменьшить интенсивность мониторинга.

Для эффективного применения принципов обеспечения качества менеджер обязан вдаваться в детали на выборочной основе, только для того, чтобы попытаться убедиться в том, что подчиненный продвигается вперед удовлетворительно. Проверка *всех* деталей какой-либо делегированной задачи выглядело бы как проверка 100% произведенной продукции при обеспечении контроля качества.

Принятие определенных *видов* решений является тем, что менеджеры частенько перепоручают своим подчиненным. Каким

образом сделать это наилучшим образом? При помощи наблюдения за их *процессом* принятия решений. Как же сделать это? Давайте рассмотрим, через что приходится пройти «Интел», чтобы одобрить покупку какого-либо капитального оборудования. Мы просим какого-нибудь сотрудника внимательно рассмотреть данный вопрос, прежде чем подавать запрос на разрешение на покупку. А для проверки того, насколько хорошо проработано его мнение, мы задаем ему весьма специфические вопросы во время оценочной встречи. Если он отвечает на них убедительно, мы дадим разрешение на то, что он просит. Этот метод дает возможность выяснить, насколько хорошо его мнение без необходимости доходить до него самим.

**Увеличение темпа руководящей деятельности:  
повышение скорости**

Вполне понятно, что наиболее очевидным способом увеличения производительности руководителя является увеличение *темпов* или скорости, с какими выполняется работа. Возникающее при этом соотношение выглядит следующим образом:

$$\frac{\text{Производительность руководителя}}{\text{Время}} = L \times \frac{\text{Выполненная деятельность}}{\text{Время}},$$

где *L* — рычажное воздействие данной деятельности.

Наиболее распространенным подходом к увеличению производительности менеджеров — их объему производства за промежуток времени — вплоть до последнего времени были методы управления с учетом фактора времени, при помощи которых пытались уменьшить знаменатель в обеих частях уравнения. Если взять любого из консультантов, то он скажет обратившемуся к нему менеджеру, что путем к повышению производительности является работа с любым листом бумаги всего один раз, проведение встреч только стоя (которые, по-видимому, благодаря этому будут короткими), а также переоборудование своего рабочего места таким образом, чтобы за столом он сидел спиной к двери.

Эти предложения по осуществлению управления с учетом фактора времени могут быть улучшены, как мне кажется, путем



использования наших производственных принципов. Во-первых, необходимо определить свой *ограничивающий этап*: что является «яйцом» в нашей работе? В жизни менеджера определенные вещи действительно должны происходить по графику, который должен соблюдаться с абсолютной точностью. Лично для меня примером этого служит класс, обучением которого я занимаюсь. Мне известно, когда он должен собраться, и я знаю, что должен подготовиться к нему. Никакого «зазора» в этом времени нет, потому что меня будет ждать больше двухсот студентов. Соответственно мне придется выделить это время и спланировать всю мою остальную работу с учетом этого ограничивающего этапа. Короче говоря, если мы вычленим что-то, что нельзя переместить, и организуем остальную деятельность, которая более поддается управлению, вокруг этого, то сможем работать более эффективно.

Вторым производственным принципом, который мы можем применить к руководящей работе, является *группирование* похожих задач. Любая производственная операция требует определенное количество времени на входение в режим. Поэтому, чтобы работа менеджера продвигалась вперед эффективно, нам следует использовать усилия на входение в работу таким образом, чтобы они затрачивались на всю группу похожих видов деятельности. Вспомним нашу установку для непрерывной варки яиц, которая была приобретена для того, чтобы получать высококачественные, одинаковые, трехминутные яйца. В том случае, если теперь мы решим обслуживать наших потребителей четырехминутными яйцами, нам придется замедлить ленту конвейера, на которой они проходят сквозь кипящую воду. Настройка и отладка занимает время: нам не только надо отрегулировать гайки и болты на самой машине, но и нужно также проверить качество четырехминутных яиц путем отбора проб нескольких из них.

Время на входение в режим имеет много параллелей в руководящей работе. Например, если мы подготовим набор иллюстраций для проведения обучения одного класса, то, вполне очевидно, повысим нашу производительность, если сможем использовать тот же самый набор снова и снова с другими классами или группами. Подобным же образом, если какому-нибудь менеджеру надо прочитать несколько докладов или одобрить несколько оценок работы, ему следует выделить определенный

промежуток времени и выполнить всю эту работу сразу, прочитав или одобрив их один за другим, чтобы максимально эффективно использовать *мысленное* время на вхождение в режим, которое требуется для выполнения этой задачи.

В чем отличие между ведением дел на заводе и на предприятии, выполняющем отдельные заказы? Последнее готово обслужить любого клиента, который заглянет туда: владелец организует выполнение требуемой работы и переходит к следующему заданию. Завод, с другой стороны, обычно управляется на основе *прогноза*, а не отдельных заказов. Основываясь на своем собственном опыте, могу сказать, что значительная часть работы руководителя *может* быть спрогнозирована. Соответственно прогнозирование того, что вы можете, и реальные действия, чтобы сделать это, являются всего лишь следованием здравому смыслу, а также важным способом сведения к минимуму ощущения и действительного существования фрагментарности, которая имеет место в работе менеджера. Прогнозирование и планирование своего времени на основе ключевых событий напоминает ведение дел на каком-нибудь эффективно работающем заводе.

Каково же *средство* для осуществления прогноза менеджером? Оно предельно просто: это его *календарь*. Большинство людей используют свои настольные календари в качестве своеобразного хранилища поступающих «заказов». Кто-то делает заказ на какой-то промежуток времени определенного менеджера, что автоматически появляется в его календаре. Это — бессмысленная пассивность. Для обеспечения лучшего контроля за своим временем менеджер должен использовать свой календарь как орудие «производственного» планирования, беря на себя инициативу в планировании работы, которая не является самой важной с точки зрения времени, на основе «ограничивающих этапов» на протяжении дня.

Здесь может быть применен и другой производственный принцип. Так как производственники доверяют своим индикаторам, они не позволят материалу начать свое путешествие по заводу, если посчитают, что он уже работает на пределе нагрузки. Если они не сделают этого, материал может пройти половину пути и затем начать накапливаться возле какой-нибудь пробки. Вместо этого заводские управленцы скажут твердо «нет» с самого начала и будут поддерживать стартовый уровень таким, чтобы система не перегружалась. Другим категориям менеджеров это

представляется трудноприменимым, потому что их индикаторы нагрузки установлены не так четко или они не так достоверны. Сколько времени вам потребуется на то, чтобы прочитать свою почту, написать доклады, встретиться с коллегой? Вы можете не знать этого совершенно точно, но у вас, несомненно, имеется какое-то ощущение в отношении затрачиваемого на это времени. Вот вы и должны воспользоваться этим ощущением, чтобы спланировать свою работу.

Для использования своего календаря в качестве своеобразного орудия производственного планирования вам необходимо принять на себя ответственность за две вещи:

1. Вы должны стремиться к *активному* использованию своего календаря, беря на себя инициативу путем заполнения дыр между критически важными с точки зрения времени событиями и не столь важной, хотя и необходимой деятельностью.
2. Вы обязаны сразу же говорить «нет» побуждению работать сверх вашей возможности.

Очень важно сказать «нет» раньше, чем позже, потому что мы уже выяснили, что дожидаться, пока что-то достигнет стадии с более высокой добавленной стоимостью, а потом прекратить его выполнение ввиду отсутствия возможности выполнить это, означает потерю большего количества времени и денег. Вы можете, конечно, сказать «нет» как напрямую, так и не выражаясь прямо, поскольку, не поставив в распоряжение потребителя продукцию, вы заканчиваете тем, что, в сущности, говорите «нет». Помните также, что ваше время является вашим единственным конечным ресурсом, поэтому когда вы говорите «да», соглашаясь с чем-то, вы неизбежно говорите «нет» чему-то другому.

Следующий производственный принцип, который вы можете использовать, заключается в допуске определенной *слабины* — некоторой свободы в своем календарном планировании. Например, специалисты, планирующие движение транспорта по шоссе, знают, что на любой дороге может передвигаться какое-то оптимальное количество транспортных средств. Если машин на ней будет двигаться меньше, то это означает, что дорога используется не на полную мощность. Но если при достижении указанной оптимальной точки в транспортный поток будет допущено всего на несколько автомобилей больше, все в конечном итоге замрет и образуется пробка. При помощи новых измери-

тельных устройств, которые контролируют доступ на дорогу в час пик, специалисты по планированию транспортных потоков могут четко удерживать требуемое число машин. То же самое может быть сделано в отношении работы руководителя. Существует оптимальный уровень загрузки с достаточным «просветом», используемым для того, чтобы один неожиданный телефонный звонок не расстроил ваш рабочий график на весь оставшийся день. И вам необходим этот «просвет» в календарном плане.

Другой производственный принцип представляет собой нечто почти совершенно противоположное. У каждого менеджера должен быть аналог *запаса* сырья в виде проектов. Это нельзя путать с запасом полуфабрикатов, поскольку они, как и яйца в непрерывной установке по варке, имеют тенденцию к порче или выходу из употребления с течением времени. Вместо этого данный запас должен состоять из вещей, которые вам надо делать, но нет нужды заканчивать прямо сейчас — из дискреционных проектов, то есть проектов такого рода, над которыми менеджер может работать, чтобы увеличить производительность своей группы в долгосрочной перспективе. Без такого запаса проектов менеджер с большой степенью вероятности станет использовать свое свободное время для *впутывания не в свои дела*, вмешиваясь в работу своих подчиненных.

Наконец, последний принцип. В производственной практике в большинстве случаев следуют хорошо установленным процедурам и, вместо того чтобы постоянно изобретать велосипед, используют какой-нибудь специфический метод, который доказал свою пригодность на практике. Однако менеджеры имеют тенденцию действовать непоследовательно и прилагают к выполнению одной и той же задачи множество подходов. Нам следует работать над тем, чтобы переменить это. По мере того как мы будем становиться более последовательными, нам следует помнить, что ценность определенной административной процедуры заключается не в формальных заявлениях, а в реальном процессе мышления, который привел к ее установлению. Это означает, что даже в том случае, если мы стараемся стандартизировать то, что мы делаем, нам следует продолжать мыслить критически о том, что мы делаем, а также о тех подходах, которые мы используем.

***Составная часть рычажного воздействия:  
сколько сотрудников должно быть у вас в подчинении....***

Важным компонентом руководящего рычажного воздействия является число сотрудников, которые находятся в подчинении у менеджера. Если их будет недостаточно, его рычажное воздействие, естественно, уменьшится. Если их будет слишком много, он окажется перегружен, что приведет к тому же результату. В качестве общего правила можно сказать, что менеджеру, чья работа в основном является контролирующей, следует иметь от шести до восьми подчиненных: три-четыре будет слишком мало, а десять — слишком много. Такой диапазон вытекает из следующего неперемного условия: любой менеджер должен выделять примерно полдня в неделю на каждого из своих подчиненных. (Два дня в неделю на одного подчиненного, вероятно, привели бы к вмешательству не в свои дела, а час в неделю не дает достаточных возможностей для осуществления наблюдения за деятельностью подчиненных.)

Это правило руководства подчиненными верно для классического иерархического менеджера, чья основная работа заключается в наблюдении за другими. А как насчет какого-нибудь менеджера ноу-хау — того менеджера среднего звена, который в основном обеспечивает других специальными знаниями и опытом? Даже в том случае, если он работает без единого подчиненного, то и тогда обслуживание какого-то количества разнообразных «потребителей» в качестве внутреннего консультанта может само по себе являться постоянной работой. На практике любой, кто затрачивает примерно полдня в неделю на собрания в качестве члена какой-нибудь плановой, совещательной или координационной группы, уже может считать, что имеет в качестве эквивалента одного подчиненного. Поэтому в качестве общего правила можно указать, что если какой-нибудь менеджер является одновременно и иерархическим начальником и поставщиком ноу-хау, ему следует стараться иметь в сумме от шести до восьми подчиненных или их эквивалент.

Иногда какое-нибудь деловое предприятие организовано таким образом, что идеального сочетания в шесть — восемь подчиненных трудно добиться. На каком-нибудь производственном предприятии, например, может быть проектный отдел и производственный отдел, то есть в этом случае у руководителя завода

в непосредственном подчинении будет всего два человека. Этот руководитель может тогда решить «заменить» одного из своих подчиненных, выбрав для этого, например, главного инженера. Если он поступит таким образом, главный технолог будет по-прежнему отчитываться перед ним, но он добавит себе в подчинение людей, которые в обычных условиях отчитывались бы перед главой инженерной службы. Итак, перед руководителем завода в действительности будут отчитываться шесть человек: пять инженеров и главный технолог. На схеме, приведенной на рис. 10, нет даже попытки поставить инженеров на тот же уровень в организационной структуре, на котором находится главный технолог, чего руководитель предприятия явно постарался бы избежать при всех обстоятельствах.

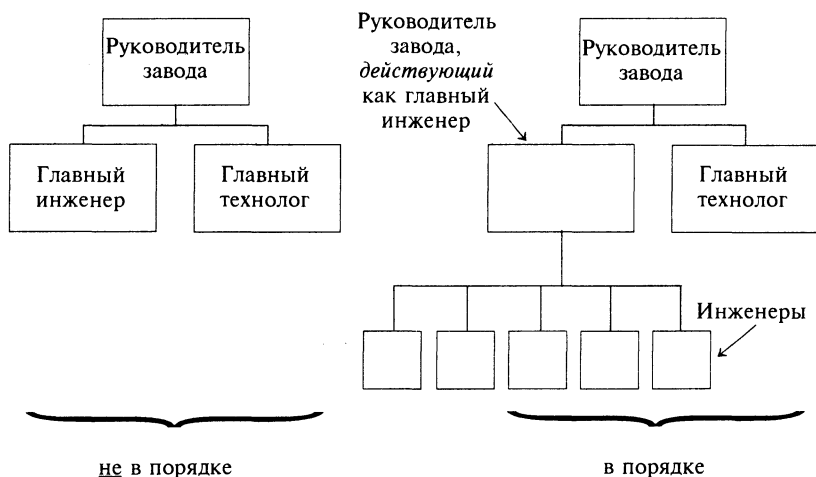


Рис. 10. Использование указанной схемы ликвидирует необходимость для руководителя завода и устраняться от дел, оставаясь в то же время на работе, и вмешиваться не в свои дела

### Перерывы — болезнь руководящей работы

Следующая важная производственная концепция, которую мы можем применить к руководящей работе, заключается в стремлении к *регулярности*. Вполне понятно, что мы смогли бы вести дела на своем заводе по производству завтраков более эффективно, если бы потребители прибывали постоянным и

предсказуемым потоком, вместо того чтобы заходить в заведение по одному или по двое. Хотя мы не можем контролировать привычки наших потребителей, мы должны стремиться как можно в большей степени выравнивать наши рабочие нагрузки. Как уже отмечалось, мы должны пытаться организовать свою руководящую работу таким образом, чтобы она напоминала по своим характеристикам завод, а не предприятие, выполняющее отдельные заказы. Соответственно мы должны предпринимать все возможное с нашей стороны, чтобы предотвращать небольшие остановки и рывки на протяжении своего рабочего дня, а также перерывы, вызываемые серьезными непредвиденными обстоятельствами. Даже в том случае, если некоторые из последних совершенно неизбежны, мы всегда должны стараться искать источники будущих, обладающих высоким приоритетом неприятностей путем прodelывания окон в «черном ящике» своей организации. Осознание того, что в руках у вас находится бомба с часовым механизмом, означает, что вы можете обратиться к проблеме тогда, *когда вы хотите*, а не тогда, когда эта бомба взорвется.

Но поскольку вам необходимо координировать свою работу с работой других менеджеров, вы сможете двигаться в сторону регулярности только в том случае, если так будут поступать и остальные. Другими словами, те же самые блоки времени должны использоваться для похожих видов деятельности. Например, в «Интел» утро в понедельник было выделено во всей корпорации как время, когда собираются группы по планированию. Поэтому любой, кто входит в состав одной из них, может рассчитывать на понедельник в этом отношении и быть избавленным от конфликтов по поводу графика работы.

Однажды двадцать менеджеров среднего звена в «Интел» попросили стать участниками одного эксперимента. После того как из них были составлены пары, их попросили сыграть роли, в которых один из них должен был сформулировать проблему, которая в наибольшей степени ограничивает его производительность, а второй обязан был изображать некоего консультанта, который должен был проанализировать эту проблему и предложить ее решения.

Наиболее часто называемой проблемой были *неконтролируемые перерывы*, которые с удивительной равномерностью воздействовали как на начальников, так и на менеджеров ноу-хау. Каж-

дый чувствовал, что эти перерывы мешали его «собственной» работе. Перерывы имеют общий источник, чаще всего их вызывают подчиненные и люди, не состоящие в организации менеджера, но на чью работу он оказывает влияние. Работу тех, кто занят производством, чаще всего прерывают рабочие, а специалистов по маркетингу — сторонние потребители; т. е. потребители влияния и информации, исходящих от менеджеров среднего звена.

Наиболее часто предлагавшиеся решения были не слишком практичными. Идея, упоминавшаяся чаще других, заключалась в выделении блоков времени для индивидуальной работы с помощью простой фразы: «меня ни для кого нет». Но это более чем неудачный ответ, поскольку те, кто прерывает работу, очевидно имеют перед собой вполне обоснованные проблемы, и если менеджер отреагирует на это, прячась от посетителей, они будут накапливаться. Другое «решение» заключалось в предложении, чтобы потребители не звонили менеджерам по маркетингу в определенные часы. Ясно, что это ничуть не лучше.

Существуют более подходящие способы. Давайте применим один из производственных принципов. Производители выдают *стандартные изделия*. По аналогии, если вы сможете определить, какого типа перерывы вам досаждают больше всего, вы сможете подготовить стандартные ответы на те вопросы, которые возникают чаще всего. Потребители не приходят с совершенно новыми вопросами и проблемами изо дня в день, а поскольку одинаковые вопросы имеют тенденцию к постоянному возникновению, то менеджер может сократить время, затрачиваемое на перерывы, путем использования стандартных ответов. А это означает, что менеджер может перепоручить большую часть этой работы менее опытному персоналу.

Кроме того, если вы примените производственный принцип *группирования* — то есть работы с группой похожих, неприятных задач за один прием, — то многие перерывы, которые исходят от ваших подчиненных, могут быть аккумулированы и решены не в хаотичном порядке, а на общих собраниях и встречах один на один, которые будут рассмотрены в следующей главе. Если подобные собрания будут проводиться регулярно, то люди не смогут слишком сильно протестовать против того, что их просят группировать вопросы и проблемы на *запланированное по графику* время вместо того, чтобы прерывать вашу работу, когда им заблагорассудится.



Использование индикаторов — в особенности банка индикаторов, хранимого на протяжении времени, — также может сократить время, которое менеджер затрачивает на перерывы. Насколько быстро он сможет ответить на вопрос, зависит от того, насколько быстро он сможет добраться до информации, которая ему требуется для ответа. Путем сохранения архива информации менеджер сможет избежать необходимости проводить специальные изыскания всякий раз, когда зазвонит телефон.

Если бы люди, которые прерывают вашу работу, знали, насколько они вам мешают, они, вероятно, постарались бы обуздать свое желание поговорить с вами. В любом случае менеджеру надо стараться заставить тех, кто часто прерывает его работу, принимать *активное* решение относительно того, может этот вопрос подождать или нет. Итак, вместо того чтобы прятаться в какой-нибудь укромный уголок, менеджер может вывесить на своей двери табличку с надписью: «Я занимаюсь индивидуальной работой. Будьте добры, не прерывайте ее, если только дело действительно не может ждать, до 2.00». После этого установите час приема посетителей, когда вы будете принимать любого, кто бы ни зашел повидаться с вами. Важно же вот что: поймите, что те, кто прерывает вашу работу, имеют перед собой вполне обоснованные проблемы, с которыми необходимо как-то справляться. Именно поэтому они приходят к вам с ними. А вы сможете выделить время, которое необходимо для их решения, в организованной, планируемой по графику форме путем предоставления *альтернативы* перерывам — запланированные заранее встречи или часы приема посетителей.

Задача состоит в том, чтобы придать определенную схему тому, как менеджер справляется с проблемами. Сделать нечто регулярное из того, что когда-то было нерегулярным, представляет фундаментальный производственный принцип, и именно так вы должны пытаться справиться с перерывами, которые вас донимают.

## Собрания — способ руководящей работы

За собраниями утвердилась плохая репутация. Согласно одному из направлений в науке об управлении, они являются бичом и проклятием работы менеджера. Кто-то, специально занимаясь этим вопросом и подсчитав, что менеджеры тратят до 50% своего времени на собраниях, подразумевая, что это потерянное время. Питер Дракер однажды заметил, что трата более 25% своего времени на собрания является признаком плохой организации самого менеджера и его работы, а Уильям Х. Уайт Младший в своей книге «Человек в организации» (*The Organization Man*) описал собрания как «непродуктивный труд», с которым менеджеры вынуждены мириться.

Но существует еще одна точка зрения относительно собраний. Ранее мы говорили, что значительная часть работы менеджера среднего звена затрачивается на то, чтобы поставлять информацию и ноу-хау, а также на то, чтобы делиться ощущением того, какой метод ведения дел является наиболее предпочтительным, с группами людей, которые находятся под его контролем или влиянием. Любой менеджер, кроме того, сам принимает решения и помогает принимать другим. Оба этих вида основной работы руководителя могут состояться только во время встреч лицом к лицу, то есть во время собраний. Поэтому я хочу вновь подчеркнуть, что любое собрание представляет собой не что иное, как *средство*, при помощи которого осуществляется руководящая работа. Это означает, что нам следует не бороться с их существованием, а скорее использовать как можно более эффективно затрачиваемое на них время.

Из двух основных задач руководителя вытекают и два основных вида собраний. На собраниях первого вида, которые называются *ориентированными на процесс* совещаниями, участники делятся знаниями и происходит обмен *информацией*. Такие собрания проводятся на регулярной, планируемой основе. Цель собраний второго типа заключается в том, чтобы разрешить какую-нибудь специфическую проблему. На собраниях этого типа, которые называются *ориентированными на задачу*, часто принимается то или иное *решение*. Они вызываются какими-то специальными поводами и не планируются заранее, поскольку обычно этого и нельзя сделать.

### ***Ориентированные на процесс собрания***

Для того чтобы добиться от собраний этого типа наивысшего результата, мы должны стремиться к тому, чтобы все, что имеет к ним отношение, проводилось как можно с большей регулярностью. Другими словами, участвующие в них люди должны знать, как ведется такое собрание, какие виды представляющих интерес вопросов будут обсуждаться, а также к чему в конце концов оно должно будет прийти. Подобное собрание должно быть организовано таким образом, чтобы позволять менеджеру «группировать» дела, использовать одни и те же «производственные» время и усилия на вхождение в режим. Более того, при условии соблюдения регулярности, вы, так же как и остальные участники собраний, сможете начать прогнозировать то время, которое требуется для выполнения данных видов работы. Следовательно, система «производственного контроля» в том виде, в каком она используется в различных календарях, может приобрести требуемую форму, что означает: запланированное по графику собрание окажет минимальное воздействие на другие дела, которыми занимаются сотрудники.

В «Интел» мы пользуемся тремя видами ориентированных на процесс собраний: встречи один на один, общие собрания и аттестации.

### **ВСТРЕЧИ ОДИН НА ОДИН**

В «Интел» такое собрание представляет встречу между начальником и подчиненным, и такие встречи являются главным способом поддержания их деловых отношений. Основной целью

этих встреч являются взаимное обучение и обмен информацией. Говоря о конкретных проблемах и ситуациях, начальник обучает подчиненного своим навыкам и ноу-хау, а также предлагает способы ведения дел. В то же время подчиненный обеспечивает начальника подробной информацией относительно того, чем он занимается и что его заботит. Насколько мне известно, планируемые на регулярной основе встречи один на один представляют нечто совершенно необычное за пределами «Интел». Когда я спрашиваю какого-нибудь менеджера из другой компании о подобной практике, то обычно получаю в ответ: «О нет, мне не нужны планируемые по календарю встречи с моим начальником (или подчиненным); я вижусь с ним несколько раз на день...» Но ведь существует огромная разница между случайной встречей начальника и подчиненного или даже какой-нибудь встречей (ориентированной на задачу) для решения конкретной проблемы и встречей один на один.

Когда «Интел» была еще совсем молодой фирмой, однажды я осознал, что, хотя и считалось, что я должен был следить как за проектными разработками, так и за производством, мне было очень мало известно об основной продукции корпорации — элементах памяти. Я, кроме того, знал не слишком много и о методах производства, поскольку моя предыдущая квалификация была целиком и полностью основана на научной работе в области полупроводниковых устройств. Поэтому двое из моих партнеров, бывшие в моем подчинении, согласились давать мне частные уроки по организации машинной памяти и основам производства. Эти уроки имели место по предварительной договоренности и включали в себя подготовку к каждому из них учителя-подчиненного; во время занятия ученик-начальник старательно делал записи, стараясь учиться как можно лучше. По мере роста «Интел» первоначальный дух и методы таких встреч один на один не только сохранились, но и развились.

Кто должен принимать участие во встречах один на один? В некоторых случаях начальнику, вероятно, следовало бы встречаться со всеми, кто работает у него в подчинении, начиная с профессионалов и кончая операторами на производстве. Но в данном случае я хотел бы поговорить о встречах один на один между начальником и каждым из профессиональных работников, которые подчиняются ему напрямую.

Как часто необходимо проводить встречи один на один? Или, другими словами, каким образом вы должны приходить к решению

о том, как часто кому-то необходима такая встреча? Ответ заключается в *подготовленности к работе* или *выполнению задачи* каждого из ваших подчиненных. Иначе говоря, насколько большим опытом обладает тот или иной подчиненный для решения стоящей перед ним конкретной задачи? Это совсем не одно и то же с тем, каким опытом он располагает в целом, или насколько много ему лет. Как мы покажем далее, наиболее эффективный стиль руководства в каждом конкретном случае изменяется — от очень строгого до очень свободного контроля по мере роста подготовленности подчиненного к выполнению задачи. Соответственно встречи один на один следует проводить часто (например, раз в неделю) с тем подчиненным, который обладает недостаточным опытом в какой-то конкретной ситуации, и менее часто (возможно, всего один раз в несколько недель) — с каким-нибудь опытным ветераном.

Еще одним соображением, которое следует принять во внимание, является то, как быстро меняются обстоятельства на данном участке работы. В системе сбыта, к примеру, темп перемен может быть настолько быстрым, что начальнику потребуются проводить частые встречи один на один, чтобы всегда быть в курсе того, что происходит. А вот в научной среде жизнь может быть спокойнее, поэтому может хватить и менее частых встреч один на один.

Как долго должна продолжаться встреча один на один? На этот вопрос нет точного ответа, но подчиненный должен чувствовать, что времени хватит на то, чтобы подойти к рассмотрению и углубиться в какую-нибудь запутанную проблему. Посмотрим на это таким образом: если у вас возникнет какая-нибудь серьезная проблема, о решении которой вы захотите проконсультироваться с вашим начальником — человеком, чей профессиональный интерес в данном вопросе уступает только вашему, — захотите ли вы поднимать ее на встрече, которая запланирована всего на пятнадцать минут? Конечно, не захотите. По-моему, встреча один на один должна длиться по крайней мере час. По своему опыту могу сказать, что если она будет меньше по времени, то подчиненный будет стремиться ограничить себя лишь простыми вопросами, которые можно решить быстро.

В каком месте должна проводиться встреча один на один? В кабинете начальника, в кабинете у подчиненного или где-то еще?

Мне кажется, вам следует проводить такую встречу, по возможности, на участке или рядом с участком работы подчиненного. Начальник может узнать очень многое, просто зайдя в кабинет подчиненного. Организован он или нет? Надо ли ему постоянно тратить время на поиск нужного документа? Прерывают ли его то и дело или никогда? Да и вообще, как этот сотрудник приступает к своей работе?

Важнейшее замечание о всех встречах один на один: они должны рассматриваться как встреча *подчиненного*, то есть ее повестка и характер должны определяться именно им. Для этого существует вполне определенная причина: кому-то надо готовиться для данной встречи. Начальнику, у которого в подчинении находятся восемь сотрудников, пришлось бы готовиться восемь раз, подчиненному же — только раз. Поэтому последнего необходимо попросить подготовить общие очертания (конспект) предстоящей встречи, что имеет очень большое значение, поскольку это заставит его продумать заранее все вопросы и проблемы, которые он решит затронуть. Более того, имея на руках подобный конспект, начальник с самого начала будет знать, что надо будет обсудить, и сможет, следовательно, помочь установить темп ведения встречи в соответствии с важностью стоящих в повестке вопросов. Подобный набросок вдобавок обеспечивает как бы своеобразные рамки для поддерживаемой информации, которую сотруднику надо будет подготовить заранее. Впоследствии подчиненный должен будет провести своего начальника по всему материалу.

Что должно быть затронуто на встрече один на один? Мы можем начать с показателей производительности, то есть используемых подчиненным индикаторов, вроде темпов поступления заказов, объема производства или состояния проекта. При этом упор должен делаться на те индикаторы, которые сигнализируют о каких-то неполадках. На встрече должно быть также затронуто все важное, что произошло с прошлой встречи: текущие проблемы по найму персонала, проблемы людей в целом, организационные проблемы и планы на будущее, а также — что очень важно — *потенциальные* проблемы. Даже в том случае, если данная проблема пока не осязаема, — то есть пока имеется просто интуиция, что что-то идет не так, как надо, — все равно подчиненный обязательно должен сообщить о своих ощущениях начальнику, поскольку это подтолкнет к тому, чтобы заглянуть

внимательнее в организационный «черный ящик.» Наиболее важным критерием, при помощи которого должны определяться выносимые на обсуждение вопросы, должно являться то, что это именно те вопросы, которые заботят и гнетут подчиненного. Они очень часто теряются в темноте, и нужно время, чтобы они появились на свет, были рассмотрены и решены.

Какова роль начальника на встрече один на один? Он должен облегчать подчиненному выражение им того, что происходит и что его беспокоит. Начальник находится там для того, чтобы учиться самому и быть наставником для другого. Питер Дракер весьма изящно суммировал выполняемую в данном случае начальником работу: «Менеджеры, умеющие хорошо использовать свое время, не разговаривают со своими подчиненными об их проблемах, но тем не менее знают, каким образом побудить подчиненных рассказать о них».

Каким образом это делается? Путем применения принципа дидактического менеджмента Гроува «*Задай еще один вопрос!*». Если начальнику кажется, что подчиненный сказал все, что хотел, по поводу какого-нибудь предмета обсуждения, ему следует задать еще один вопрос. Ему необходимо стараться непрерывно поддерживать исходящий поток мыслей, ставя перед подчиненным вопросы до тех пор, пока *оба* не почувствуют удовлетворения от того, что добрались до самой сути проблемы.

Могу предложить несколько советов по поводу чисто механических приемов, которые могут быть применены для эффективного проведения встреч один на один. Во-первых, как у начальника, так и у подчиненного должна быть копия конспекта, и каждый из них должен делать записи на них, что служит достижению целого ряда целей. Я делаю записи практически во всех обстоятельствах, но чаще всего больше никогда не обращаюсь к ним и даже не просматриваю. А делаю их для того, чтобы удерживать свои мысли от уклонения в сторону, а также для того, чтобы с большей легкостью переваривать информацию, которая поступает ко мне через глаза и уши. Поскольку я делаю записи в виде конспекта, то вынужден логически раскладывать информацию по категориям, что помогает мне поглощать ее. В равной степени важно и то, что символизирует «записывание». Многие вопросы, обсуждаемые на встречах один на один, требуют в результате со стороны подчиненного определенных действий. Если он делает запись сразу же после соответствующего пред-

ложения своего начальника, то данное действие, как и при рукопожатии, подразумевает взятие на себя обязательства, что что-то будет предпринято. Начальник, в свою очередь, сделав соответствующую пометку в своем конспекте, может затем, на следующей встрече один на один проверить, как данный вопрос был решен на самом деле.

Еще одной, действительно помогающей экономить время мерой является использование «дежурного» досье, в котором как начальник, так и подчиненный могут накапливать важные, но не требующие немедленного решения вопросы для обсуждения на следующей встрече. При создании такого досье применяется производственный принцип группирования, при этом оно дает возможность экономить время обоим путем сведения к минимуму необходимости специальных контактов, например телефонных звонков, посещений на рабочем месте и тому подобное, что представляет собой те перерывы в работе, о которых мы говорили ранее.

Начальнику следует, кроме того, поощрять разговоры по душам во время встреч один на один, потому что такие встречи обеспечивают идеальную обстановку для глубокого обсуждения личных, связанных с работой проблем, которые заботят его подчиненного. Удовлетворен ли он своей собственной производительностью? Нет ли каких-либо огорчающих обстоятельств или препятствий, которые гнетут его? Нет ли у него сомнений в отношении того, куда он движется? Однако начальнику необходимо отдавать себе отчет в том, какие неудобства несет с собой интимный вопрос, поднятый в неподходящее время. Чаше всего они возникают ближе к концу встречи. Если вы позволите этому случиться, то подчиненный может рассказать вам что-то наподобие того, что он несчастлив и старается найти себе другую работу, давая вам каких-то пять минут на то, чтобы справиться с подобной ситуацией.

Беседы по телефону на дальние расстояния в качестве замены встреч один на один стали необходимы, потому что многие организации теперь разбросаны географически. И они могут дать неплохой эффект при достаточной подготовке и внимании: у начальника перед началом беседы должен быть на руках конспект, оба участника должны делать записи и так далее. Поскольку вы не можете видеть лица другого участника такой беседы, как это бывает при встрече лицом к лицу, то процесс записей не



может работать таким же образом, как в последнем случае. Но обмен записями после окончания беседы представляет способ убедиться, что каждый отдает себе отчет в том, какие обязательства взял на себя другой.

Встречи один на один необходимо планировать по скользящему графику — устанавливать дату следующей в конце текущей встречи. При этом могут быть учтены другие обязательства и можно будет избежать отмен. Если начальник станет использовать фиксированный график для проведения встреч один на один, например по утрам в каждую вторую среду, а отпуск подчиненного совпадет с этой датой, то такой встречи не произойдет. А используя скользящий график, этого можно будет легко избежать.

Каково рычажное воздействие встреч один на один? Предположим, вы проводите такую встречу со своим подчиненным через каждые две недели и она длится полтора часа. Девяносто минут вашего времени могут обеспечить надлежащее качество работы вашего сотрудника в течение двух недель, то есть на протяжении восьмидесяти с чем-то часов, а кроме того улучшить ваше понимание того, что он делает. Понятно, что встречи один на один могут обеспечить огромное рычажное воздействие. Это происходит благодаря установлению общей информационной базы, а также одинаковых подходов к ведению дел как начальником, так и подчиненным. А это, как уже отмечалось, является единственным способом, при помощи которого может осуществляться эффективное делегирование полномочий.

Одновременно с этим подчиненный обучает начальника, и то, чему тот учится, является абсолютно необходимым, если начальник собирается принимать правильные решения. На одной из последних встреч один на один мой подчиненный, который отвечает за организацию системы сбыта в «Интел», дал оценку трендовым индикаторам на поступающие заказы. Хотя я был в некоторой степени знаком с ними, но он выложил передо мной множество специфической информации и убедил меня в том, что наш бизнес перестал расти. Хотя в летний период дела обычно замедляются, он доказал мне, что то, что происходило, носило не только сезонный характер. После того как мы рассмотрели соотношение данной информации с другими индикаторами деловой активности в нашей отрасли, мы, скрепя сердце, пришли

к выводу, что наши деловые операции действительно стали замедляться. Это означало, что нам следовало с более консервативных позиций подойти к краткосрочным инвестициям — далеко не пустячному делу.

После того как он поделился со мной своей информационной базой, мы оба выработали единое мнение и подход, а также пришли к заключению: в наших планах развития должен доминировать консерватизм. Он ушел со встречи, решив уменьшить рост в своей зоне ответственности. Я ушел, решив поделиться выработанным нами планом с группами людей, находившихся в моем подчинении. Таким образом, данная встреча один на один обеспечила значительное рычажное воздействие: начальник службы сбыта «Интел» оказал воздействие на всех других руководителей, которые находились в моем подчинении.

Чтобы немного отвлечься, могу заметить, что, по-моему, встречи один на один способны помочь также и в семейной жизни. Как отец двух дочерей-подростков, я пришел к выводу, что беседы с ними обеими одновременно сильно отличались по сути и тону от того, что мы говорили друг другу в иных обстоятельствах. Беседа один на один заставляла каждого из нас принимать другого серьезно, а также позволяла всплыть в процессе обсуждения едва уловимым и сложным вопросам. Понятное дело, что когда отец и дочь идут вместе пообедать в ресторан, никакие записи не делаются, но семейная беседа один на один в очень сильной степени напоминает деловую встречу один на один. Я настоятельно рекомендую использовать обе эти практики.

## **ОБЩИЕ СОБРАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

Общее собрание представляет собой такое собрание, в котором участвуют начальник и все его подчиненные и, следовательно, возникает возможность для взаимодействия среди равных друг другу по статусу. Как мы покажем ниже, взаимодействие равных — особенно принятие решения группой равных по должности — совсем не легкое дело. Однако это является ключом к хорошему менеджменту. Подход к принятию решений, который мы пропагандируем в следующей главе, а также эффективное применение принципа двойной отчетности (глава 9), зависят от того, сможет ли группа равных по должности людей хорошо работать вместе. Научившись тому, как это происходит на

общих собраниях, где группа равных по должности лиц только знакомится друг с другом, а также где присутствие общего начальника помогает развиться взаимодействию этих людей, менеджеры будут подготовлены к тому, чтобы стать членами других рабочих органов, основанных на группах равных по статусу лиц.

Общие собрания, кроме того, дают возможность начальнику узнать что-то новое из обмена и столкновения мнений, которые часто возникают на таких собраниях. Что касается меня, то я получаю значительно лучшее представление о каком-либо вопросе, с которым я лично не знаком, слушая обсуждающих его двух людей с противоположными взглядами, чем обретаю, выслушав лишь одну сторону.

Свой первый опыт работы на общих собраниях я приобрел давным-давно, еще на ранних стадиях моей профессиональной карьеры, когда я был главой небольшой группы инженеров, занимавшихся научными исследованиями в области полупроводниковых устройств. Каждый в этой группе работал над изолированным аспектом определенной проблемы или вообще над какой-то другой проблемой. Предполагалось, что я должен был быть для них начальником, но я обнаружил, что другие в той же самой группе часто были больше знакомы с работой другого ученого, чем я. Таким образом, групповое обсуждение любого вопроса имело тенденцию к тому, чтобы становиться более горячим и более детальным, но во всех случаях и более плодотворным, чем обмен мнениями между мной и каким-то одним другим специалистом.

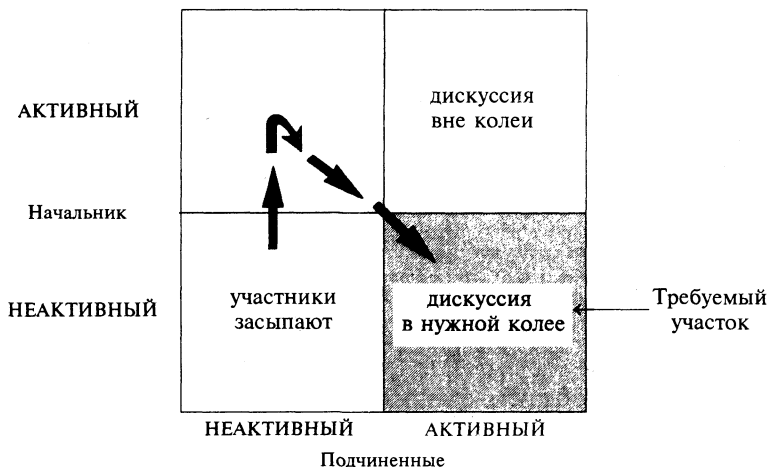
Что следует обсуждать на общих собраниях? Любой вопрос, который затрагивает более чем двух из присутствующих на собрании людей. Если такое собрание сведется к беседе двух людей, работающих над проблемой, которая затрагивает только их, то начальнику необходимо прервать их и перейти к рассмотрению другого вопроса, который вовлечет в обсуждение большее число сотрудников, предложив одновременно, чтобы эти двое продолжили свой обмен мнениями позже.

Насколько структурированным должно быть подобное собрание? Заседание типа «мозговой атаки», со свободным выступлением для всех или контролируемое, с детализированной повесткой дня? Оно должно быть в большинстве случаев контролируемым, при этом повестка должна подготавливаться зара-

нее, чтобы сотрудники имели возможность обдумать ее и привести свои мысли в порядок перед собранием. Но оно должно включать, кроме того, так называемую открытую сессию — выделенный для персонала период времени, когда можно поднимать любой волнующий вопрос. В этот промежуток времени можно решить текущие дела, и кроме того именно в этот период можно заинтересоваться каким-нибудь важным вопросом. Если данный вопрос обоснован, вы можете выделить время для его более официального обсуждения в запланированной по графику части какого-то следующего общего собрания.

Какова роль начальника на общем собрании — лидер, наблюдатель, диспетчер, тот, кто задает вопросы, или лицо, принимающее решение? Ответом является, разумеется, все это вместе взятое. Пожалуйста, обратите внимание, что лектора в этом перечне нет. Начальник никогда не должен использовать общие собрания для того, чтобы вещать с претензией на непогрешимость, поскольку это является наиболее верным способом подавления свободной дискуссии, а следовательно и основной цели, такого собрания.

На рис. 11 показано, что наиболее важными ролями для начальника являются роли координатора ведения собрания, а также помощника и контролера, содействующего развитию его



**Рис. 11.** Усилия начальника на общем собрании персонала должны быть направлены на то, чтобы поддерживать дискуссию в определенном русле, в то время как вопросы решали бы сами подчиненные

темпов и направления обсуждения. В идеальном варианте начальнику надо поддерживать обсуждение в определенной колее, чтобы тяжесть работы над вопросами лежала на подчиненных. Общие собрания представляют собой идеальное средство для принятия решений, потому что присутствующая на нем группа менеджеров обычно проработала друг с другом длительное время, поэтому каждому прекрасно известно, кто любит разглагольствовать, у кого есть тенденция к пустому мечтанию, кто знает что о каком предмете и тому подобное. Такое собрание напоминает беседу собравшейся за обеденным столом семьи, в то время как другие формы взаимодействия на работе, включающие людей, которые не знают друг друга в достаточной степени, похожи скорее на действия группы незнакомцев, которым приходится совместно принимать решение.

## АТТЕСТАЦИЯ

Аттестация представляет собой средство взаимодействия людей, у которых в противном случае почти не было бы возможности иметь друг с другом какие-либо отношения. Форма ее проведения в данном случае должна представлять официальное изложение, в котором одни менеджеры описывают свою работу другим менеджерам, не являющимся их непосредственными начальниками, а также равным по должности в других частях данной компании. Основной целью проведения аттестации в «Интел» является поддержание непрерывного процесса преподавания и обучения, происходящего между сотрудниками, которые находятся на расстоянии в несколько организационных уровней друг от друга, то есть между людьми, у которых нет встреч один на один или общих собраний, где они могли бы встретиться друг с другом. Это одинаково важно как для младшего, так и для старшего менеджера. Низший по рангу получит пользу от комментариев, критики и предложений со стороны старшего коллеги, который, в свою очередь, получит иное представление о тех или иных проблемах от людей, которые более знакомы с их деталями. Подобные встречи являются также и источником мотивации: менеджеры, которые излагают оценку своей работы, захотят оставить хорошее впечатление на начальника своего начальника, а также на равных им по должности из других частей фирмы.

Кто же является игроками на проведении аттестации? Менеджер-организатор, производящий оценку менеджер, лица, делающие изложение, и аудитория. У каждого из указанных игроков имеется определенная роль, которую необходимо сыграть для того, чтобы данная аттестация оказалась полезной.

Начальник тех менеджеров, которые осуществляют изложение — скажем, некий руководитель сектора сбыта в «Интел», — должен организовать заседание. Ему надо заранее помочь тем, кто будет делать сообщение, и посоветовать, о чем следует и о чем не следует говорить, что необходимо будет подчеркнуть, а также до какой степени нужно вдаваться в подробности. Начальник должен будет взять на себя также и общие организационные вопросы (помещение для проведения заседания, визуальные материалы, рассылка приглашений и тому подобное). Наконец, ему придется выступить в роли хронометриста, определяя время выступления каждого участника и следя за тем, чтобы их изложение шло должным образом. Как правило, трудно определить заранее время, которое необходимо для проведения любой подобной дискуссии. И здесь руководитель должен использовать свой опыт ведения подобных заседаний. Так, к примеру, ему необходимо подгонять излагающих материал сотрудников при помощи незаметных для остальных жестов, чтобы выступающий неожиданно не оказался перед фактом исчерпанного лимита времени, тогда как только половина из запланированных им вопросов будет рассмотрена.

Производящий аттестацию менеджер — это высший начальник, на кого нацелено изложение работы, например генеральный директор одного из отделений «Интел». Его роль достаточно незаметна, но весьма важна: он должен задавать вопросы, делать замечания, а также придавать соответствующий дух всему собранию в целом. Он является как бы катализатором, который требуется для того, чтобы вызвать участие аудитории в происходящем, и своим примером должен поощрять свободное обсуждение. Ему ни в коем случае не следует предварительно просматривать материал, поскольку это удержит его от спонтанного реагирования. Из-за того, что представитель высшего руководства является образцом для подражания для присутствующих на заседании младших менеджеров, ему следует исключительно серьезно подойти к своей роли на проведении аттестации.

Люди, осуществляющие представление своей работы, например некая группа специалистов по маркетингу, должны в максимально возможной степени использовать визуальные вспомогательные средства, наподобие висящих сверху транспарантов. Люди одарены кроме органов слуха еще и органами зрения, поэтому одновременное использование и тех и других в огромной степени помогает аудитории понять излагаемый материал. Но в этом вопросе необходимо проявлять осторожность, поскольку бывает и так, что выступающий становится настолько поглощен тем, чтобы разобраться со всеми своими визуальными средствами, что теряется нить изложения, хотя все диаграммы и были повешены как надо. В качестве общего правила я бы рекомендовал выделять по четыре минуты времени на изложение и обсуждение одного наглядного средства, каковым могут быть таблицы, цифровая информация или графики. Выступающий должен выделять все, что ему захочется подчеркнуть, при помощи цветного карандаша или указки. На всем протяжении изложения материала выступающему необходимо следить за своей аудиторией с такой внимательностью, с какой ястреб следит за добычей: выражение лиц и язык жестов, подскажут ему, улавливают ли люди нить его изложения, надо ли ему остановиться и вернуться к повторному рассмотрению чего-то, или он утомил их и ему следует заканчивать.

У аудитории также имеется важная роль на аттестационном заседании. Одной из отличительных черт удавшегося заседания является то, что аудитория участвует в нем, задавая вопросы и делая замечания. Если вы избегаете встречаться с выступающим глазами, зеваете или читаете газету, это хуже, чем если бы вас там вообще не было. Отсутствие интереса подрывает уверенность выступающего в себе. Не забывайте, что вы затратите значительную часть своего рабочего дня на данной аттестации. Сделайте это время настолько ценным для себя и своей организации, насколько только возможно. Обращайте внимание и записывайте те услышанные вами вещи, которые вы можете попытаться использовать в своей практике. Задавайте вопросы, если что-то не ясно, и выступайте, если не можете согласиться с подходом, который рекомендуется выступающим. А если выступающий делает какую-нибудь фактическую ошибку, то это просто ваша обязанность указать на нее. Помните, что вам *платят зарплату за то, что вы присутствуете* на данном заседании, которое не

должно превращаться в сиесту\* в середине напряженного рабочего дня. Относитесь к посещению подобного заседания как к тому, что это и есть на самом деле, — как к работе.

### ***Ориентированные на задачу собрания***

В отличие от ориентированных на процесс собраний, которые представляют собой планируемые на регулярной основе события, созываемые для обмена информацией и знаниями, ориентированное на задачу собрание обычно проводится по специальному поводу и нацелено на получение специфического результата — очень часто на принятие того или иного решения. Ключом к успеху в данном случае является то, что делает *председатель*. Очень часто никто официально этим званием не наделяется, но независимо от названия у одного из людей обычно бывает поставлено на карту больше, чем у других, и он находится в более сильной зависимости от исхода данного собрания. На практике обычно бывает так, что чаще всего собрание созывает председатель или председатель де-факто и большая часть того, что он привносит в работу собрания, должна происходить до начала заседания. Слишком часто он ведет себя так, словно он всего лишь один из присутствующих, и надеется, что ситуация сама собой повернется так, как ему хочется. Если ориентированное на задачу собрание оказывается неспособным к достижению цели, ради которой оно собиралось, то вину за это следует возложить на председателя.

Таким образом, председателю необходимо иметь четкое понимание относительно цели собрания: что должно произойти и какое решение должно быть принято. Абсолютная правда заключается в том, что если вы не знаете, что вы хотите, вы и не сможете это получить. Итак, перед созывом собрания задайте себе вопрос: чего я стараюсь добиться? Потом спросите себя: так ли уж ли необходимо это собрание или только желательно? Не стоит созывать собрание, если вы не дадите на все эти вопросы положительный ответ.

Примерная оценка стоимости времени менеджера в долларовом выражении, включая сюда и накладные расходы, равна приблизительно 100 долларам в час. Поэтому собрание, в котором принимают участие на протяжении двух часов десять менедже-

---

\* Полуденный отдых (в южных странах).



ров, стоит фирме 2000 долларов. На большинство видов затрат в размере 2000 долларов необходимо заранее получать разрешение от высшего руководства — например, на покупку копировальной машины или совершение трансатлантического перелета, однако любой менеджер может по малейшей прихоти созвать собрание и задействовать таким образом руководящие ресурсы на сумму в 2000 долларов. Поэтому даже в том случае, если вы приглашены всего лишь в роли участника, вы обязаны спросить себя, требуется ли и оправдано ли данное собрание, а также ваше присутствие на нем. Скажите председателю — тому лицу, которое пригласило вас, — если вы так не думаете. Определите цель собрания до того, как вы затратите свое время и ресурсы вашей компании. Лучше отложить собрание на ранней стадии, на этапе наименьшей добавленной стоимости, если созыв данного собрания не имеет смысла, и найти менее дорогой способ (встреча один на один, телефонный звонок, записка) для того, чтобы решить конкретный вопрос.

Предположим, что собрание действительно необходимо созвать, в этом случае председатель оказывается перед необходимостью во зложить на себя ряд обязанностей. Первая состоит в обеспечении присутствия на собрании. В качестве председателя вам необходимо определить, кто должен присутствовать, а затем постараться убедить этих людей прийти на него. Совершенно недостаточно просто попросить людей и надеяться на лучшее; вам необходимо проследить за этим и добиться от них твердого обещания быть на собрании. Если кто-то из приглашенных не может присутствовать лично, проследите за тем, чтобы он прислал кого-то, кто был бы уполномочен выступать от его имени.

Крепко держите в памяти, что собрание, целью которого является принятие конкретного решения, трудно вести, если на нем присутствует более шести или семи человек. Присутствие восьми человек должно являться абсолютным пределом. Процесс принятия решений не является спортивным зрелищем, в этом случае зеваки могут лишь быть преградой на пути того, что требуется предпринять.

Обязанностью председателя является также и поддержание дисциплины. Образно можно даже сказать, что его надо наказывать в уголовном порядке, если он допустит, чтобы кто-то опоздал и растрачивал таким образом время всех остальных участников

собрания. Помните, что потеря времени в данном случае действительно означает, что вы транжирите деньги своей фирмы, так как счетчик работает со скоростью 100 долларов в час на одного человека. Не бойтесь вступить в конфронтацию с опоздавшим. Точно так же, как вы не позволите вашему коллеге-сотруднику украсть что-то из офисного оборудования стоимостью 2000 долларов, вы не должны позволять никому растрачивать попусту время своих коллег-менеджеров.

Наконец, председатель должен нести ответственность за вопросы обеспечения. Ему необходимо, к примеру, убедиться, что все необходимое, включая аудиовизуальную аппаратуру имеется в наличии в комнате для заседаний. Ему следует, кроме того, разослать повестку дня, в которой четко будет определена цель собрания, а также роль каждого из присутствующих для достижения желаемого результата. Пример подобной повестки приведен ниже.

Кому: Директору предприятия на Дальнем Востоке  
Директору по производству  
Корпоративному директору по строительству  
Президенту

От кого: Директора по строительству на Дальнем Востоке

Предмет: Собрание по принятию решения относительно  
местоположения завода на Филиппинах

Пятница, 1 октября  
11.00 утра — 1.00 пополудни  
Зал заседаний 212 в г. Санта-Клара  
Телеконференция путем подсоединения  
к залу заседаний 4 в г. Финикс  
Цель собрания: Определить точное место  
для расширения завода на Филиппинах

*Повестка дня*

11.00—11.30	Производственные соображения	(Директор предприятия на Дальнем Востоке)
-------------	---------------------------------	--

11.30—12.00	Строительные соображения	(Директор по строительству на Дальнем Востоке)
12.00—12.45	Оценка альтернатив, включая наиболее предпочтительное решение	(Директор по строительству на Дальнем Востоке)
12.45—1.00	Дискуссия	(Все)

Это может показаться вам излишней регламентацией, но так ли это на самом деле, или это лишь необходимая дисциплина, зависит от вашей точки зрения. Если председатель заставит вас прибыть на собрание подготовленным должным образом и в точно назначенный срок, у вас может возникнуть искушение сравнить его с сержантом-уставником. Но если вы придете вовремя, полностью готовый к работе, а кто-то другой опоздает и не будет знать, о чем пойдет речь, то вы, вероятно, мысленно выругаетесь по поводу человека, ответственного за потерю вашего времени. Все должно обстоять так же, как и в операционной. Некоторым работающим там людям может не нравиться, что хирург настаивает на скрупулезности в выполнении операции, но я, будь я пациентом, предпочел бы быть прооперированным в хирургическом зале с должной дисциплиной врачебного персонала.

После окончания заседания председателю необходимо закрепить достигнутые на нем результаты путем рассылки стенограммы, в которой должны быть суммированы имевшее место обсуждение, принятое решение, а также действия, которые должны быть предприняты. Причем очень важно, чтобы участники получили эту стенограмму побыстрее, пока они не забыли, что происходило на собрании. Стенограмма должна быть как можно более ясной и конкретной, подсказывая читателю, что должно быть сделано, кто должен сделать это и когда. Все это может показаться не таким уж и важным, но если собрание действительно стоило созывать, то работа по составлению стенограммы является лишь небольшим дополнительным капитальным вложением (деятельность с высоким уровнем рычажного воздействия), зато благодаря этому вложению можно добиться полной отдачи от того, что было сделано.

В идеальном варианте менеджеру никогда не следовало бы созывать специальное, ориентированное на определенную задачу собрание, потому что, если все идет нормально, все проблемы можно решить на созываемых на плановой, регулярной основе, ориентированных на процесс собраниях. На практике, однако, если все и идет хорошо, то на обычных собраниях можно позаботиться, может быть, всего о 80 процентах проблем и вопросов; с оставшимися 20 процентами все равно приходится иметь дело на ориентированных на задачу заседаниях. Вспомните, Питер Дракер сказал, что если люди тратят более 25% своего времени на собраниях, это является признаком неорганизованности. Я бы выразил эту мысль конкретнее: в действительности признаком неорганизованности было бы то, если бы люди тратили больше 25% своего времени на созываемых по специальному поводу, ориентированных на задачу собраниях.

## Решения, решения

Принятие решений — или, если выразиться более точно, участие в процессе, при помощи которого они принимаются, — представляет собой важную и значительную часть работы любого руководителя изо дня в день. Диапазон решений широк: от глубоких до тривиальных, от сложных до очень простых. Следует ли нам купить некое здание или лучше взять его в аренду? Выпустить долговое обязательство или обыкновенные акции? Нанять нам этого человека или другого? Какое повышение в зарплате следует дать кому-либо: в размере 7 или 12 процентов? Можем ли мы наносить фосфоросиликатное стекло с 9-процентным содержанием фосфора без риска нарушения его прочности в пластиковом корпусе? Можем ли мы подать на апелляцию данное дело на основе статьи 939 Кодекса законов о налогообложении? Надо ли нам подавать бесплатные напитки на рождественском вечере в нашем отделе?

В традиционных отраслях, где руководящая цепь управления была четко определена, лицо, принимающее решение определенного вида, должно было занимать определенное положение в табели о рангах данной организации. Как говорит пословица, полномочия (принимать решения) идут рука об руку с ответственностью (постом в руководящей иерархии). Однако в бизнесе, который имеет дело главным образом с информацией и ноу-хау, менеджеру приходится иметь дело с новым феноменом. В этой сфере развивается быстрое расхождение между полномочиями, основанными на определенном положении, и полно-

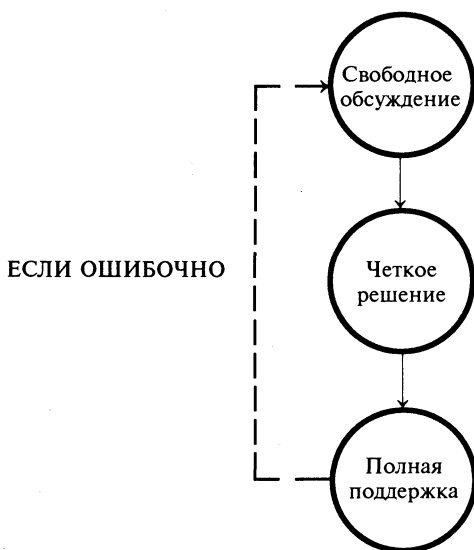
мочиями, основанными на знаниях. Это происходит из-за того, что база знаний, представляющая собой основу данного бизнеса, быстро изменяется.

Что я имею в виду? Когда кто-то оканчивает колледж с дипломом по какой-нибудь технической специальности, в это время и в течение следующих нескольких лет этот молодой человек будет полностью в курсе того, что представляют собой существующие в данное время технологии. Следовательно, он будет обладать значительным, основанным на знаниях влиянием в той организации, которая его наймет. Если он будет показывать себя с хорошей стороны, его станут продвигать на все более и более высокие посты, и со временем его полномочия в соответствии с занимаемой должностью будут расти, но внутренняя легкость обращения с существующими в данный момент технологиями исчезнет. Выразим это другими словами: даже если нынешний менеджер-ветеран и был когда-то великолепным инженером, теперь он не может быть таким же техническим специалистом, каким он был, когда только поступил на работу. Уж в «Интел», во всяком случае, мы, менеджеры, понемногу отстаем в данных вопросах с каждым прошедшим днем.

Поэтому в такой, как у нас, сфере деятельности приходится применять процесс принятия решений, отличающийся от того, который используется в более традиционных отраслях промышленности. Если бы «Интел» использовала для принятия всех решений людей, обладающих потерявшими силу полномочиями, которые они имеют благодаря занимаемому ими посту, то решения принимались бы людьми, которые незнакомы с современными технологиями. Да и вообще, чем быстрее перемены в ноу-хау, от которых зависит данный бизнес, или чем быстрее будут изменяться предпочтения потребителя, тем больше должна становиться разница между влиянием, основанным на знаниях, и влиянием, осуществляемым благодаря занимаемой должности. Если деловые операции зависят от того, что *знают* его участники, то какой механизм принятия решений должен быть использован для того, чтобы выжить и процветать? Ключом к успеху опять-таки служит менеджер среднего звена, который не только является звеном в цепи управления, но также может проследить за тем, чтобы два других типа звеньев в этой цепи надежно соединились друг с другом.

**Идеальная модель**

На рис. 12 приведена идеальная модель процесса принятия решений в деловых операциях, имеющих дело с определенными ноу-хау. Первой стадией должна быть *свободная дискуссия*, во время которой должны приветствоваться и обсуждаться все точки зрения и все аспекты рассматриваемого вопроса. Чем больше будут разногласия и споры, тем большее значение приобретает слово «свободная». Это кажется само собой разумеющимся, но на практике это встречается не так часто. Обычно, когда обстановка на заседании раскаляется, участники дискуссии сдают назад, пытаясь понять, куда дует ветер, и ничего не говорят до тех пор, пока не поймут, какая точка зрения возьмет верх. После этого они отдают свой голос в поддержку данного взгляда, чтобы избежать такого положения, когда их стали бы ассоциировать с проигравшей стороной. Может, это и покажется нелепым, но в некоторых организациях действительно поддерживают такой подход. Разрешите процитировать выдержку из статьи,



**Рис. 12.** Идеальный процесс принятия решений

в которой речь шла о передрягах, в которые попала одна американская автомобильная компания: « На заседании, во время которого меня проинформировали о том, что меня снимают, мне сказали: «Билл, вообще-то говоря, люди, которые не хотят иметь проблем в этой фирме, ждут, пока их начальство не выскажет свою точку зрения, и лишь после этого добавляют что-нибудь в ее поддержку». Более ужасный способ руководить трудно представить. Все, к чему он приводит, — это негодные решения, потому что, если знающие люди придерживают свое мнение при себе, то принятое решение будет основано на информации и ощущениях менее полных, чем они могли бы быть в противоположном случае.

Следующий этап заключается в достижении какого-нибудь *четкого решения*. Опять-таки, чем больше будут разногласия по поводу вопроса, тем более важным становится слово «*четкое*». Вообще говоря, особо е внимание нужно уделить тому, чтобы с полной ясностью сформулировать условия принимаемого решения. И вновь могу сказать, что у нас есть тенденция поступать противоположным образом: если мы знаем, что принимаемое решение является дискуссионным, то приложим все усилия, чтобы избежать спора. Но избежать его не удастся — он будет лишь отложен: участники собрания, которым не нравится определенное решение, потребуют быстрый и прямой отчет по его выполнению.

Наконец, каждый вовлеченный в этот процесс должен дать принятому группой решению *полную поддержку*. Это совсем не обязательно должно означать согласие: если участники берут на себя обязательство поддерживать данное решение, то и это будет удовлетворительным исходом. Многие люди испытывают беспокойство, поддерживая решения, с которыми они не согласны, но то, что им необходимо смириться с этим, совершенно неизбежно. Даже если у всех у нас в распоряжении находятся одни и те же факты и все мы преследуем интересы нашей организации, все равно у нас возникает тенденция к проявлению честных, но разных взглядов. Независимо от того, сколько времени мы затратим, пытаюсь прийти к общему согласию, нам просто не удастся добиться его по многим вопросам. Но деятельность организации зависит не от того, проявляют ли все ее члены всегда и во всем согласие, а от того, в какой степени люди принимают на себя обязательства и выступают в поддержку



решений и действий, нужных для ведения деловых операций. Все, чего может ожидать менеджер, так это то, что обязательство в поддержку решения честно высказано, и этого он может и должен добиться от каждого.

Кажется, что следовать идеальной модели принятия решений легко. Тем не менее я обнаружил, что ей легко следуют только два вида профессиональных сотрудников — менеджеры высшего звена, которые проработали в компании долгое время и чувствуют себя как дома в той атмосфере, в которой выполняется работа, и которые идентифицируют себя с ценностями своей организации, а также недавние в прошлом выпускники колледжей, которые пользовались этой моделью, будучи студентами и выполняя классное задание. Пользуясь этой моделью, группа студентов, работавшая, скажем, над каким-либо лабораторным экспериментом, могла разрешать свои разногласия, и поэтому для молодого инженера применяемая в «Интел» модель является всего лишь продолжением того, к чему он уже привык. А вот для менеджеров среднего звена с моделью принятия решений легче согласиться теоретически, чем на практике. Почему? Потому что у них часто бывают проблемы с выражением своих взглядов под нажимом, они сильно переживают, когда приходится принимать неприятные или трудные решения, и еще сильнее переживают, когда встают перед необходимостью поддержать решение, с которым они не согласны. Этот процесс может занять некоторое время, но в конце концов логика этой идеальной схемы сможет убедить и покорить любого.

Еще одной очень важной чертой этой модели является то, что любое решение должно быть выработано и достигнуто на *уровне наименьшей компетенции*. Причина этого состоит в том, что именно там оно будет принято людьми, которые ближе всего знакомы с ситуацией и знают о ней больше всех остальных. При этом под словом «знают» я подразумеваю не просто то, что они «понимают технически». Этот вид специальных знаний должен согласовываться со здравым смыслом, который вырабатывается путем опыта и учебы на множестве ошибок, совершаемых работником на протяжении своей карьеры. Таким образом, в идеальном варианте принятие решения должно произойти где-то на полпути между уверенностью в технических знаниях, с одной стороны, и шишками, которые набил тот, кто уже пытался внедрить и опробовать такие знания, с другой. Если невоз-

можно найти людей, обладающих обоими этими качествами, надо постараться получить наилучший состав из имеющихся в распоряжении участников. Так, к примеру, мы, у себя в «Интел» скорее всего попросим прийти на собрание одного из руководителей, который будет старшим по своему служебному положению по отношению к остальным участникам. Но при этом очень важно, чтобы каждый из присутствующих выражал свои мнения и суждения как *равный* во время процесса свободного обсуждения, позабыв или проигнорировав разницу в статусе.

Один журналист, поставленный в тупик нашим стилем руководства, как-то спросил меня: «Господин Гроув, не является ли тот упор, который делается в вашей фирме на видимые признаки эгалитаризма\*, например, неофициальная, одежда, использование перегородок вместо кабинетов, а также отсутствие других бросающихся в глаза привилегий вроде выделяемых конкретным лицам бесплатных мест на автостоянке, — не является ли он всего лишь притворством?» Мой ответ состоял в том, что это не притворство, а вопрос выживания. В своей деловой практике нам приходится объединять вместе людей, обладающих влиянием благодаря своим знаниям, и людей, пользующихся определенными полномочиями благодаря занимаемой должности, причем делаем мы это ежедневно, а вместе эти люди принимают решения, которые могут оказывать на нас влияние в течение многих ближайших лет. Если мы не объединим наших инженеров с нашими менеджерами таким образом, чтобы вместе они приходили к наилучшим решениям, то не сможем добиться успеха в нашей отрасли промышленности. А символы, характеризующие служебное положение, не способствуют рождению потока идей, фактов и точек зрения. То, что со стороны представляется всего лишь вопросом стиля, на самом деле является выражением необходимости.

### ***Синдром группы равных***

Эту модель трудно применять, кроме того, из-за того, что любой, кто принимает какое-либо деловое решение, обладает определенными эмоциями, например гордостью, амбициозностью, страхом или сомнениями. Все эти эмоции имеют тенденцию к

---

\* Уравнительный подход.

быстрому выходу на поверхность, если людей, которые не привыкли работать друг с другом, просят принять какое-либо решение. Это означает, что нам необходимо подумать о том, что препятствует гладкому прохождению процесса принятия решений в том виде, как мы его пропагандируем.

Наиболее часто встречающейся проблемой является то, что мы называем *синдромом группы равных*. Приведу пример из давней практики, когда еще на самых первых из проводимых в «Интел» занятиях по обучению принципам менеджмента мы попытались воспользоваться одной деловой игрой, чтобы показать людям, что может произойти, когда собирается группа равных по положению работников, намеревающихся решить определенную проблему или принять решение по тому или иному вопросу. Мы усадили участников за стол, чтобы они попытались справиться с проблемой, которая в то время была весьма животрепещущей на их реальных рабочих местах. Каждый из них был равен другому по положению в организационной структуре. Председатель собрания был выше их на один уровень, но его намеренно выслали из помещения, где проходило заседание, чтобы он не мог слышать, что происходит. Сидевшие в аудитории зрители не могли поверить своим глазам и ушам следя за развитием действия этого разыгрываемого заседания. Работавшие над данным вопросом менеджеры не делали ничего, кроме того, что ходили вокруг да около обсуждавшейся проблемы в течение пятнадцати минут, причем никто из них не замечал, что они фактически никуда не продвигаются. Когда председателя пригласили обратно, он присел, послушал немного и тоже не мог поверить в то, что происходило. Мы увидели, как он подался вперед, словно пытался еще что-то почерпнуть из этой беседы, потом стал мрачнеть, в конце концов он стукнул кулаком по столу и воскликнул: «Что происходит? Ребята, вы ходите по кругу и не можете никуда прийти». После вмешательства председателя эта проблема через короткий промежуток времени была решена. Мы называем это подходом *«равные плюс один»* и с тех пор пользуемся им, чтобы содействовать процессу принятия решения в тех случаях, когда это необходимо. У равных по положению людей имеется тенденция к поиску стоящего выше их по должности руководителя, даже если он и не является наиболее компетентным или знающим из вовлеченных в процесс обсуждения лиц, чтобы он взял инициативу на себя и направлял ход заседания.

Почему? Потому что большинство людей боится высовываться. Вот как это представляется Джону, одному из специалистов по программному обеспечению в «Интел»:

Одной из причин, почему люди неохотно высказывают определенное мнение в присутствии равных им лиц, является страх пойти против группы, высказав мнение, которое будет отличаться от мнения всей этой группы. Соответственно вся группа в целом ходит вокруг да около некоторое время, прошупывая друг друга, выжидая, пока не будет выработан консенсус, прежде чем кто-либо отважится занять определенную позицию. В том случае, если группе удастся прийти к согласованной позиции, один из членов выскажет ее в качестве мнения *всей группы* («Мне кажется, что наша позиция будет следующей...»), а не своего личного мнения. После пробного упоминания о позиции всей группы, если все остальные не возражают против нее, она подтверждается с большей настойчивостью, и данное мнение упрочивается.

Обратите внимание на разницу в ситуации, описанной несколько раньше одним из высших чинов в автомобильной промышленности, и той, что приведена Джоном. В первом случае люди должны были ожидать, пока первым свое мнение не выскажет их начальник. Во втором — члены указанной группы выжидали, пока не будет выработан консенсус. Хотя динамика и отличается, но суть в обоих случаях одна: люди не высказывают свободно свое настоящее мнение. В результате затрудняется задача менеджера по принятию наилучшего решения.

Синдром группы равных можно преодолеть, если каждый из членов группы будет обладать уверенностью в себе, основанной частично на знакомстве с рассматриваемым вопросом и частично на опыте. Однако, по сути, уверенность в себе проистекает из внутреннего осознания того факта, что никто пока не умер из-за того, что принял неверное деловое решение или предпринял неподходящие действия, или из-за того, что твое решение было изменено вышестоящей инстанцией. При этом необходимо заставить это понять каждого, кто занимается вместе с вами деловыми операциями.

Если в ходе заседания проявляется синдром группы равных, а официальный председатель отсутствует, то ответственность на себя должен принять человек, у которого все поставлено на карту. Если это не сработает, то всегда можно будет попросить старшего по должности из присутствующих взять руководство

собранием на себя. Вполне вероятно, что он окажется знатоком стоящих в повестке вопросов еще в меньшей степени, чем остальные члены группы, но он будет действовать как «крестный отец», как хранитель знаний в отношении принятия решения и сможет придать всей группе уверенность, которая необходима для принятия решения.

Одним из объяснений того, что парализует как лиц, имеющих влияние благодаря своим знаниям, так и обладателей постов, также дающих определенную власть, является обычный страх *показаться глупым*. Что касается руководителя высшего звена, то эта боязнь, вероятно, может заставить его удержаться от вопросов, которые ему следовало бы задать. Тот же самый страх заставит остальных участников заседания лишь думать что-то про себя втихомолку, вместо того чтобы высказать свои мысли вслух; в лучшем случае они прошепчут то, что им следовало бы сказать, на ухо своему соседу. Как руководитель, вы всегда должны напоминать себе, что всякий раз, когда не обсуждается какой-либо факт или мнение, или замалчивается соответствующий вопрос, процесс принятия решения становится хуже, чем он мог бы быть.

Связанный с этим феномен оказывает влияние на поведение присутствующих на собрании нижестоящих должностных лиц. Этой группе необходимо преодолеть страх перед тем, что их предложение будет *отвергнуто*. Действительно, если вся группа или какой-нибудь старший по должности менеджер наложат вето или отвергнут предложение, за которое выступал младший по должности сотрудник, то последний может уронить свой престиж перед равными ему по положению менеджерами низшего звена. Именно это — даже в большей степени, чем страх последующих санкций со стороны руководства или потери работы, — заставляет молодых людей сдавать назад и предоставлять возможность старшим по возрасту и по должности определять вероятное направление процесса принятия решений.

Тем не менее некоторые проблемы бывают настолько сложны, что те, кого привлекают для принятия решения и кто собирается честно участвовать в этом процессе, действительно не слишком уверены в своих ощущениях. Когда оба типа влияний, осуществляемых благодаря знаниям и занимаемой должности, разделены, чувство неуверенности может стать особенно острым, потому что обладающие знаниями специалисты частенько

чувствуют себя не в своей тарелке, когда сталкиваются с факторами, имеющими чисто деловой характер и способными оказать воздействие на принятие решения. Часто приходится выслушивать что-то вроде: «Мы не знаем, чего фирма (отделение или управление) от нас хочет». Подобным же образом менеджеры, обладающие определенной властью благодаря занимаемой должности, не знают, что делать, потому что осознают, что они не слишком разбираются в технических вопросах, чтобы прийти к правильному решению. Нам необходимо стремиться к тому, чтобы не впадать в уныние, столкнувшись с такими препятствиями. Все мы одаренные определенным умом и силой волей люди. И то и другое необходимо призвать на помощь, чтобы преодолеть страх показаться неумным или оказаться в ситуации, когда твое предложение отвергается, и чтобы это привело нас к участию в дискуссии, в которой мы бы отстаивали свое мнение до конца.

### ***Стремление к получению результата***

Иногда дискуссия сильно затягивается, консенсуса все не видно, а между тем явно настает время, когда необходимо принимать решение. Если возникает такая ситуация, то у старшего по должности (или в случае «равные плюс один»), который до этого момента руководил, направлял и подталкивал группу, не остается иного выбора, кроме как принять решение самому. Если процесс принятия решения продвигался до этого момента нормально, то руководитель высшего звена будет принимать решения, располагая всеми преимуществами свободного обсуждения, когда точки зрения, факты, мнения высказывались без оглядки на присутствие старших по должности лиц. Другими словами, вполне законно — а на практике иногда и неизбежно — для старшего по должности лица воспользоваться возложенными на него полномочиями, если стадия принятия четкого решения достигнута, но никакого согласованного подхода нет. Очень часто это не так легко сделать. Мы, американцы, неохотно пользуемся положенными нам по должности полномочиями открыто и недвусмысленно: просто не принято и «некрасиво» отдавать приказы. Подобное нежелание со стороны менеджера высшего звена может привести к продлению первой стадии процесса принятия решения — времени, затрачиваемого на свободное

обсуждение, — и выходу ее за оптимальную точку, при этом принятие решения будет отложено.

Если вы слишком рано подойдете к стадии принятия решения или будете слишком долго ждать, вы не сможете получить всей выгоды от открытого обсуждения. Критерий, которым следует руководствоваться, заключается в следующем: не следует преждевременно подталкивать к решению. Убедитесь в том, что вы выслушали и рассмотрели реальные проблемы, а не поверхностные комментарии, которые частенько доминируют в начале заседания. Но если вы чувствуете, что уже все выслушали, что все стороны вопроса были рассмотрены, наступает самое время, чтобы подтолкнуть к принятию согласованной позиции, — а если это не удастся — то к тому, чтобы взять инициативу на себя и самому принять решение. Иногда свободное обсуждение продолжается и продолжается в бесконечной попытке прийти к консенсусу. Однако в такой ситуации люди могут удалиться от достигнутой согласованной позиции, уменьшая возможность достижения правильного решения. Поэтому взятие инициативы на себя для принятия решения в оптимальное время является жизненно важным.

В сущности, как и остальная деятельность, которую выполняют менеджеры, процесс принятия решения имеет связанную с ним *продукцию*, которой в данном случае является само решение. Как и во всех остальных процессах руководящей деятельности, существует большая вероятность того, что процесс принятия решения приведет к выработке высококачественной продукции, полученной в оптимальное время, если мы с самого начала четко определим, чего мы ожидаем. Другими словами, одна из ключевых задач менеджера состоит в том, чтобы заранее решить шесть важных вопросов:

- Какое решение необходимо принять?
- Когда его необходимо принять?
- Кто будет решать?
- С кем следует проконсультироваться, прежде чем принимать решение?
- Кто будет одобрять или отвергать решение?
- Кого необходимо проинформировать относительно данного решения?

Разрешите, я продемонстрирую, как пользоваться этими шестью вопросами на примере недавно принятого решения, в процесс согласования которого я был вовлечен. «Интел» уже успела к тому времени принять решение о расширении своего производственного предприятия на Филиппинах, примерно в два раза увеличивая его производительность. Следующий вопрос заключался лишь в том, где конкретно это осуществить. Рядом с существующим заводом имелся весьма ограниченный участок земли. Однако при прочих равных условиях строительство здания в этом месте являлось наиболее предпочтительным вариантом, поскольку накладные расходы и коммуникации можно было делить с существующим заводом, транспортные расходы на перевозку между двумя заводами практически равнялись бы нулю, и, кроме того, можно было бы с легкостью перевести наших работников с одного завода на другой. Альтернатива заключалась в покупке менее дорогого участка земли, расположенного на значительном расстоянии. Земля в том месте была не только дешевле, но ее там было и больше, что дало бы нам возможность построить относительно недорогое одно- или двухэтажное здание. Покупка участка рядом с существующим заводом означала, что нам пришлось бы построить высотное здание, чтобы получить то количество производственных площадей, которое было необходимо, а завод по производству полупроводниковых устройств, расположенный в высотном здании, был бы не самым эффективным. Все это заставляло нас колебаться. Но ведь было бы здорово иметь второе здание рядом с тем, которым мы уже владеем. Снова и снова мы возвращались к обсуждению вариантов.

Теперь давайте применим здесь шесть наших вопросов. Вполне очевидно, *какое* решение необходимо принять: мы строим либо многоэтажное здание рядом с существующим заводом, либо одно- или двухэтажное здание на новом, значительно удаленном участке. Что касается вопроса *когда*: в соответствии с нашими долгосрочными планами новый завод требовался через два — два с половиной года; если применить принцип зачета по времени, то решение нам следовало принять в течение месяца. Это дает ответ на вопрос: *когда*.

*Кто* будет решать? Наши специалисты по вопросам строительства или же та группа в «Интел», которая руководит производственными предприятиями? Ответ дать нелегко. Первая



организация более чувствительна к вопросам, имеющим отношение к затратам и трудностям строительства, поэтому, вероятно, она склонится к решению в пользу нового участка. Группа по руководству заводом, зная, что эксплуатационные преимущества будут получены, если два завода будут находиться бок о бок, станет, по всей видимости, голосовать за многоэтажное здание. Итак, орган по принятию решения был составлен из нашего директора по строительству на Дальнем Востоке и его начальника — директора по строительству на уровне всей корпорации; руководителя сети производственных предприятий на Дальнем Востоке и его начальника — главного управляющего производством. На заседании имелось два параллельных уровня руководителей из двух указанных организаций. В реальной жизни корпорации сплошь и рядом бывает так, что две группы с разными интересами стремятся к принятию выгодного для себя решения, что не может не сказаться на выработке конечного и единственного решения. На подобных заседаниях очень важно дать обеим сторонам примерно равное представительство, поскольку только на основе такого баланса может родиться беспристрастное решение. Все указанные лица предварительно проконсультировались со своим персоналом и собрали все необходимые данные и точки зрения по рассматриваемому вопросу.

*Кто будет одобрять или отвергать решение?* Единственным общим лицом, перед которым отчитывались высшие руководители из обеих организаций, был я собственной персоной. Кроме того, данный вопрос был достаточно серьезен, чтобы в него был вовлечен президент корпорации. Более того, я был в некоторой степени знаком с дислокацией на Филиппинах, а также с тем, как работает аналогичный завод, который мы там имели. Поэтому я был выбран как человек, который будет отвергать или одобрять решение, выработанное на данном заседании.

*Кого необходимо проинформировать о данном решении?* Я выбрал Гордона Мура, нашего председателя правления. Он не имел непосредственного отношения к производственным предприятиям вроде того, что задумывалось, но мы ведь не каждый день строим новые заводы на Дальнем Востоке, поэтому он должен был быть в курсе того, что происходит.

Вот как было принято нужное решение. После изучения карт, проектов строительства и затрат, стоимости земли, а также

транспортных маршрутов и после неоднократного обсуждения множества вопросов, группа приняла решение вести строительство рядом с уже существующим заводом, но при этом согласиться ровно на столько производственных площадей, сколько сможет вместить четырехэтажное здание. Стоимость проекта резко подскочила бы, если бы мы превысили этот лимит. Это, а также все относящиеся к решению этого вопроса обстоятельства были представлены мне на заседании, повестка которого приводилась в предыдущей главе. Я выслушал изложение альтернатив, которые были рассмотрены этой группой, и причин, по которым они предпочли их выбор остальным, и после того, как задал ряд вопросов и прощупал, насколько группа информирована в данном вопросе, а также попытался понять их логику принятия решения, одобрил его.

Затем я проинформировал Гордона Мура об итоге заседания, и в то время, как вы читаете эти строки, этот завод либо находится в процессе строительства, либо уже функционирует.

Применение последовательных подходов, при помощи которых должны приниматься решения, имеет значение, которое превосходит простое ускорение самого процесса принятия решения. Люди в огромных количествах вкладывают свои энергию и эмоции, чтобы в конце концов прийти к определенному решению. А потом некто, кто может бросить на чашу весов веское слово или обладает правом вето, способен на самой поздней стадии встать у него на пути. Если он действительно наложит вето на уже согласованное решение, участники процесса вполне могут считать его человеком, который расстраивает все планы в отношении принятия решения. Это, понятное дело, разочарует и деморализует людей, которые могли быть всецело поглощены этим делом и работали над ним длительное время. А если вдобавок данное вето появится неожиданно, как сюрприз, то, насколько бы обоснованными ни были причины его наложения, неизбежно будет создано впечатление о политических махинациях. А политики и манипулирования — даже простого упоминания о них — следует всеми силами избегать. Поэтому, чтобы сделать процесс принятия решения открытым и честным, еще до наступления самого факта необходимо пользоваться структурой, которая складывается из ответов на шесть наших вопросов.

И последнее. Если финальный аккорд по своей драматичности должен значительно отличаться от ожиданий людей, которые

участвовали в процессе принятия решения (скажем, я бы предпочел вообще отказаться от проекта строительства завода на Филиппинах), сделайте свое объявление, но не старайтесь просто уйти от неприятного вопроса. Людям необходимо время для того, чтобы прийти в себя, рационально объяснить ситуацию, да и вообще поставить на место мозги. Перенесите заседание, вновь соберите его после того, как у людей будет возможность восстановиться, и спросите, каково их мнение о решении в данное время. Это поможет каждому принять его и научиться жить в ладу с неожиданным.

Если оптимальный процесс принятия решений представляется вам сложным, то это потому, что так есть и так было уже длительное время. Позвольте привести цитату из Альфреда Слоуна, который всю свою жизнь посвятил изучению процесса принятия решений: «Групповые решения не всегда приходят легко. Тогда у высокопоставленных должностных лиц возникает сильное искушение принять решение самим, не прибегая к иногда тягостному процессу обсуждения». Поскольку процесс действительно бывает тягостным, люди, случается, стараются «убежать» от него. Один из менеджеров среднего звена, которого я когда-то знал, только что окончил одну из лучших школ делового администрирования и обладал тем, что мы могли бы назвать менталитетом а-ля Джон Уэйн\*. Разочаровавшись в том, как в «Интел» осуществлялся процесс принятия решений, он уволился. Вслед за тем он поступил на работу в фирму, где во время беседы наниматели уверили его, что у них приветствуется, когда люди принимают решения индивидуально, чтобы потом совершенно свободно претворять их в жизнь. Через четыре месяца он вернулся обратно в «Интел» и объяснил это тем, что если он мог принимать решения, не консультируясь ни с кем, то точно так же мог поступать и любой другой.

---

\* Знаменитый американский киноактер 30—60-х гг., прославившийся исполнением ролей в вестернах.

## Планирование: действовать сегодня, чтобы получить результат завтра

### *Процесс планирования*

Большинство людей полагают, что планирование является одной из самых величественных и благородных обязанностей в менеджменте: всем нам доводилось слышать краем уха, что «менеджер планирует, организует, контролирует». На самом деле планирование представляет собой самую обыкновенную ежедневную деятельность: все мы занимаемся ею постоянно и без всяких фанфар как в своей личной, так и в профессиональной жизни. Например, когда вы едете на машине утром на работу, вам, вероятно, приходится решать, надо заправляться бензином или нет. Вы смотрите на счетчик, чтобы определить, сколько бензина осталось в баке, потом вычисляете, какое расстояние вам необходимо проехать, а затем делаете приблизительный подсчет, сколько бензина вам потребуется, чтобы добраться до работы и обратно. Мысленно сравнив количество бензина, которое вам нужно, с имеющимся у вас в баке, вы принимаете решение о том, надо будет остановиться на автозаправке или нет. Это самый простой пример того, как осуществляется планирование.

Динамику планирования можно лучше себе представить, если возвратиться к рассмотренным нами базовым производственным принципам. Как мы выяснили в главе 2, ключевым методом контролирования будущего объема производства на заводе является использование системы прогнозирования спроса и изготовления продукции на основе прогноза. Мы осуществляли производственный процесс на нашем заводе таким образом, чтобы

выполнять существующие и только предполагаемые заказы. Наша задача состояла в том, чтобы объем производства на заводе в каждый конкретный отрезок времени соответствовал заказам на продукцию. Если прогнозируемый объем производства не совпадал с ожидаемым рыночным спросом, то мы либо запускали дополнительные производственные мощности, либо выводили их из производства, чтобы устранить излишки продукции. Тогда осуществление планирования на заводе можно представить следующим образом: 1-й этап — определить рыночный спрос на продукцию; 2-й этап — установить, что произведет завод, если не будет сделано никакой корректировки; наконец, 3-й этап — привести планируемый объем производства завода в соответствие с планируемым рыночным спросом путем корректировки производственного графика.

В обычном, рассматриваемом в целом процессе планирования необходимо придерживаться того же направления мысли. На 1-ом этапе необходимо установить планируемую потребность или спрос: чего потребует окружающая среда от вас, вашего делового предприятия, вашей организации? На 2-ом этапе требуется определить свой нынешний статус: что вы производите в данный момент и что вы будете производить, если все ваши текущие проекты будут завершены? Выразим это иначе: где окажется ваш бизнес, если вы не будете делать ничего отличного от того, чем вы занимаетесь теперь? 3-й этап заключается в сравнении и приведении в соответствие 1-го и 2-го этапов, а именно: что в большей (или меньшей) степени вам необходимо сделать, чтобы произвести то, на что существует спрос в окружающей вас среде?

Давайте рассмотрим каждый из этапов более подробно.

### **1-й ЭТАП — СПРОС СО СТОРОНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ**

Что конкретно представляет собой ваша окружающая среда? Если вы взглянете на свою собственную группу внутри определенной организации и представите, будто она является отдельной фирмой, то увидите, что ваша окружающая среда состоит из других подобных групп, которые непосредственно оказывают влияние на то, что вы делаете. Например, если бы вы были руководителем службы рассылки в компании, то ваша окружающая среда состояла бы из потребителей, которым были бы необходимы

ваши услуги (вся остальная компания), продавцов, которые были бы в состоянии обеспечить вас определенными техническими средствами (счетчиками конвертов, тележками для перевозки почты), и, наконец, из ваших конкурентов. Понятное дело, что вам не с кем будет конкурировать внутри своей организации, но вы ведь можете сравнить свою службу с похожей, например с компанией Юнайтед Парсел (United Parcel), чтобы оценить свою эффективность и установить определенные стандарты.

К чему необходимо стремиться, когда вы будете исследовать свою окружающую среду? Во-первых, надо определить, каковы ожидания ваших потребителей, а также как они оценивают вашу работу. Во-вторых, вы должны идти в ногу с технологическим прогрессом и быть в курсе таких новейших разработок, как электронная почта, а также других альтернативных способов выполнения вашей работы. В-третьих, следует оценивать эффективность работы не только ваших поставщиков, но и других групп в той организации, к которой вы принадлежите. Не окажет ли другая группа (вроде транспортного отдела) воздействие на то, насколько хорошо вы можете выполнить свою работу? Может ли эта группа удовлетворить ваши потребности?

Как только вы определите для себя, что представляет собой ваша окружающая среда, вам потребуется исследовать ее в двух временных рамках: на данный момент и через некоторое время в будущем, скажем через год. Тогда возникают вопросы: чего в данный момент хотят от меня мои потребители? Удовлетворяю ли я их запросы? Чего они будут ожидать от меня через год? Вам потребуется сосредоточиться на разнице между тем, что ваше окружение требует от вас сейчас, и тем, что, как вам кажется, оно будет требовать от вас через год. Подобный *анализ* указанной *разницы* является совершенно необходимым, потому что, если ваша нынешняя деятельность удовлетворяет текущие запросы к вашему деловому предприятию, необходимо будет предпринять что-то новое или те же самые усилия, но в большей степени, чтобы прийти в соответствие с этой разницей. То, какова ваша *реакция* на эту разницу, и является, вообще говоря, ключевым итогом процесса планирования.

Следует ли на этой стадии рассматривать, какие практические шаги можно реально предпринять, чтобы справиться с возникшей ситуацией? Нет, это только запутает все дело. Что произойдет с заводом, если, к примеру, служба сбыта скорректирует свой

прогноз спроса на продукцию на основе своей собственной оценки способности производственной службы его удовлетворить? Если в службе маркетинга будут знать, что они смогут продать 100 единиц какой-то продукции в месяц, но решат, что производственники способны будут поставить только десять, и поэтому сделают прогноз спроса на продукцию в размере всего десяти единиц, то производственная служба никогда не сможет настроить свою работу таким образом, чтобы удовлетворить *реальный* спрос.

## **2-й ЭТАП — ТЕКУЩИЙ СТАТУС**

Второй этап процесса планирования заключается в определении вашего текущего статуса. Вы сможете сделать это, перечислив свои текущие возможности, а также проекты, которые находятся у вас в проработке. По мере того как вы будете производить их учет, обратите внимание на то, чтобы использовать одинаковые термины, то есть, скажем так, «валюту», которой вы определили спрос. Например, если спрос выражен у вас в виде завершенных проектов изделий, то незавершенное производство необходимо учитывать как частично завершенные проекты изделий, а также обратить внимание на фактор времени, а именно: когда все вышеуказанные проекты будут завершены? Вам обязательно нужно задать себе вопрос: будет ли завершен каждый проект, который проходит в данный момент проработку? Существует большая вероятность того, что нет: некоторые будут отброшены или прекращены, и вам следует учитывать это в своем прогнозируемом объеме производства. Согласно статистическим данным, в производстве полупроводниковых устройств всего около 80% запущенного в обработку материала действительно попадает в готовую продукцию. В такой ситуации — хотя и невозможно быть точным в каждом случае — все же было бы разумным сделать скидку на несколько процентов в отношении проектов, проработкой которых занимается менеджер.

## **3-й ЭТАП — ЧТО НЕОБХОДИМО ПРЕДПРИНЯТЬ, ЧТОБЫ ЛИКВИДИРОВАТЬ РАЗРЫВ**

Финальный этап процесса планирования заключается в принятии на себя новых задач или в усовершенствовании старых, что-

бы устранить разрыв между спросом со стороны вашей окружающей среды и тем, что можно выжать из вашей нынешней деятельности. Первый вопрос заключается в следующем: что *необходимо* предпринять, чтобы ликвидировать этот разрыв? Второй: что *можно* сделать, чтобы ликвидировать разрыв? Поразмышлите над каждым из этих вопросов отдельно, а потом решайте, что действительно вы будете делать, оценив, *какой* эффект окажут ваши действия на уменьшение этого разрыва все мы и *когда* это произойдет. План действий, на основе которого вы примете решение, представляет вашу *стратегию*.

Существует большая неразбериха в отношении того, что такое стратегия и что такое тактика. Хотя разница между ними редко когда имеет практическое значение, тем не менее вот определение, которое может оказаться полезным. Когда вы устно формулируете свои планы, наиболее абстрактное и общее описание значащих для вас действий и есть ваша стратегия. А то, что вы делаете для осуществления этой стратегии, является вашей тактикой. Очень часто бывает так, что некая стратегия на одном уровне управления представляет собой всего лишь тактический вопрос на следующем, более высоком уровне. Давайте вернемся к примеру с почтовой службой. Предположим, что руководитель управления связи корпорации принял решение установить на всех производственных предприятиях систему электронной почты. Такова его стратегия — определенный план действий по улучшению связи между заводами. Руководителю службы доставки корреспонденции придется тогда предпринять определенные действия, чтобы обеспечить соответствующий сервис после того, как будет установлено оборудование системы электронной почты. Например, его стратегия могла бы заключаться в том, чтобы установить принтеры в зале рассылки корреспонденции с последующим предоставлением услуг по доставке распечатанных копий по всему зданию. Стратегия руководителя службы рассылки является тактическим вопросом для директора управления связи.

## **НЕСКОЛЬКО ПРИМЕРОВ**

В то время как Брюс, один из менеджеров по маркетингу в «Интел», определял окружающую его в данное время среду и свой статус, он обнаружил, что в его отделе имеются всего три



человека, которые смогли бы заняться довольно большим количеством возложенных на них проектов. Когда он оценил свой желаемый будущий статус, то пришел к заключению, что необходимо завершить все эти проекты до единого. Если бы не удалось покончить с ними от первого до последнего, то это привело бы к существенным дополнительным расходам и значительно более серьезным усилиям с их стороны позднее. Брюс оказался перед настоящей дилеммой, особенно если учесть, что выделенный бюджет не позволял ему нанять дополнительный персонал. Он понял, что самое лучшее, что он может сделать, это постараться немного сузить разрыв: содействовать приближению способности его группы завершить проекты к максимально возможной точке. Добиться полного соответствия было невозможно.

Брюс принял решение передать как можно больше имевших не столь большое значение задач другим группам в компании — группам, которые были менее квалифицированными для их решения, чем его собственная, но также и менее загруженными работой. Он, кроме того, договорился со своим начальником о возможности пригласить в помощь на период летних каникул какого-нибудь студента, чтобы тот занялся некоторыми легко решаемыми задачами, а он, в свою очередь, смог бы более внимательно наблюдать за работой своей группы. Брюс приступил к поиску других возможностей, которые могли бы помочь ему в долгосрочной перспективе: например, таких как разделение работы по завершению некоторых из стоящих перед ним задач с другими занимающимися похожей деятельностью группами по маркетингу, а также устранение любого дублирования усилий у них. Наконец, он запустил в дело запрос об увеличении штата своей организации. Его план, а также вполне очевидная реальность того, что нельзя было добиться полного устранения разрыва между его задачами и его возможностями даже после того, как были предприняты дополнительные усилия, — все это обеспечивало вполне солидный базис для его запроса.

Позвольте проиллюстрировать это другим примером. Уже известная вам Синди, наш менеджер среднего звена, несет ответственность за поддержание на должном уровне и улучшение процесса, при помощи которого на одном из заводов изготавливаются сложные микросхемы. Она определяет свою окружающую среду как «объекты» и «влияния». «Объекты» — это новые процессы и производственные инструменты, которые не были пока прове-

рены в производстве. «Влияния» — это люди, которые могут прямо или косвенно оказать воздействие на ее работу. Инженеры-разработчики, к примеру, хотели бы, чтобы она требовала от них *меньше* экспериментов и документации до того, как решит внедрить в производство новые процессы, которые они разработали. В свою очередь, инженеры-технологи хотели бы, чтобы она обеспечила проведение *большого* количества экспериментов и добилась предоставления документации в *большем* объеме по тем же самым новым процессам. Наконец, есть еще инженеры, отвечающие за выпуск продукции, которые горят желанием поскорее отправить готовые микросхемы за ворота завода и поэтому постоянно теребят ее, чтобы она помогла им в этом. Ее помощь необходима и другим членам производственной команды, которые непрерывно оказывают давление на нее, с тем чтобы новые процессы могли быть использованы в производстве, а новые инструменты заработали сразу же, как только они будут задействованы. Сама Синди работает как консультант, давая советы относительно того, может ли что-то быть запущено в производственный процесс, каждой группе, которая оказывает на нее влияние, то есть она выступает как главный координатор в ряде случаев, когда требуется задействовать определенный продукт, процесс или инструмент. Ее «потребителем» является производственный участок в целом, а ее «поставщиками» — инженерные группы из секторов производства, разработки и конструирование изделий.

Проводя анализ своего текущего статуса, Синди обнаружила, что информация и экспериментальные данные, которые ей были необходимы от группы разработчиков, всегда поступали к ней в неполном виде. Уделив этому вопросу больше внимания, она пришла к выводу, что предоставление полных данных и следование определенному графику действительно не стояли высоко в перечне приоритетов у инженеров-разработчиков. Определяя, куда теперь необходимо двигаться, Синди стало совершенно ясно, что в будущем получаемое ею новые процессы и производственное оборудование должны пройти проверку, доводку, демонстрацию, а самое главное, они должны сопровождаться всеми необходимыми данными, чтобы их могли принять и использовать инженеры с производства, которые стали более требовательными, памятуя о прошлых проблемах.

После этого Синди определила свою стратегию — свой план действий, — чтобы добиться этого. Она указала в точности,

какие шаги необходимо предпринять, прежде чем внедрять любой новый процесс или инструмент. Затем она использовала зачет по времени (вспомните завод по производству завтраков), чтобы определить, когда должен быть сделан очередной шаг, с тем чтобы весь ее план был завершен своевременно. Вслед за этим она заставила руководителя инженеров-разработчиков согласиться с ее детальным графиком и обговорила с ним, что необходимо было сделать ей и что им и к какой дате, чтобы добиться выполнения ставших теперь взаимно согласованными целей. Наконец, чтобы убедиться в том, что она не выбивается из графика, Синди решила проверять всех своих «поставщиков» на еженедельной основе. Она вдобавок решила публиковать показатели их работы по отношению к согласованному графику, чтобы побудить их к соблюдению ключевых дат (индикатор), а также информированию ее о потенциальных проблемах (окно в «черном ящике»).

### ***Результат процесса планирования***

Как видно из приведенных выше примеров, в результате планирования были определены задачи, которые необходимо было выполнить *сейчас*, чтобы оказать влияние на *будущие* события. Я встречал в своей жизни слишком много людей, которые после осознания сегодняшней проблемы прилагают невероятные усилия к тому, чтобы определить, какое решение необходимо принять, чтобы ее ликвидировать. Но ведь эта проблема представляет собой результат неудачного планирования в прошлом. Концентрация внимания на решениях, которые помогли бы вам ликвидировать сегодняшнюю проблему, напоминает суету после того, как в баке у вашего автомобиля давно кончился бензин. Понятно, что надо было сначала заполнить бак. Для того чтобы избежать подобной участи, не забывайте о том, что, когда будете планировать, надо ответить на вопрос: что мне следует сделать *сегодня*, чтобы решить или, что лучше, устранить *завтрашнюю* проблему?

Таким образом, настоящим результатом процесса планирования является ряд задач, которые он заставляет перед собой ставить. Результатом ежегодного плана в «Интел», например, являются предпринимаемые действия и вызываемые им изменения как следствие мыслительного процесса всей организации. Что

касается меня, то, скажу честно, редко когда мне приходится открывать переплетенный том, получающий окончательной название «Годовой план». Другими словами, результатом процесса планирования являются *решения и действия*, принятые и предпринятые как следствие этого процесса.

Насколько далеко вперед следует заглядывать плановикам? У себя в «Интел» мы проходим через ежегодный процесс стратегического долгосрочного планирования, во время которого оцениваем свое будущее через пять лет. Но на что реально оказывается влияние во время этого процесса? На *следующий* год, и только. У нас будет еще одна возможность перепланировать второй из этих пяти лет на заседании по долгосрочному планированию в следующем году, когда тот, второй, станет первым годом пятилетки. Итак, помните, что вам надо внедрять только ту часть плана, которая лежит в пределах окна времени от сегодняшнего момента до следующего раза, когда вы будете проходить через тот же процесс. На все остальное вы сможете взглянуть еще раз. Также следует обращать внимание на то, чтобы не планировать слишком часто, оставляя себе время, с целью оценить воздействие, оказываемое принятыми нами решениями, и определить, были наши решения верными или нет. Другими словами, нам требуется обратная связь, которая окажется совершенно незаменимой для нашего процесса планирования в следующий раз, когда он будет осуществляться.

Кто должен вовлекаться в процесс планирования? Лица, осуществляющие оперативное руководство организацией. Почему? Потому что представление, будто плановиками могут быть люди, находящиеся в стороне от тех, кто будет исполнять этот план, является далеким от практики. Планирование невозможно превратить в некую совершенно самостоятельную профессию; оно, напротив, представляет собой один из ключевых видов деятельности руководителя, причем обладает огромным рычажным воздействием благодаря его влиянию на будущую работу организации. Однако это рычажное воздействие может быть реализовано только путем «бракосочетания», да при этом еще и весьма удачного, между планированием и его осуществлением на практике.

Наконец, помните, что сказав «да» — проектам ли, какому-либо направлению действий, — вы недвусмысленно говорите «нет» чему-то еще. Всякий раз, когда вы берете на себя определенное

обязательство, вы уменьшаете свои шансы посвятить себя чему-то еще. Это, само собой разумеется, является неизбежным следствием выделения любого конечного ресурса. Людям, которые занимаются планированием, необходимо обладать мужеством, честностью и дисциплинированностью, чтобы как отвергать проекты, так и утверждать их, отрицательно качать головой и говорить «нет» и улыбаться и произносить «да».

***Управление путем установления целей:  
процесс планирования в применении к ежедневной работе***

Система управления путем установления целей предполагает, что, поскольку наши ожидания и заботы являются краткосрочными, нам следует знать совершенно точно, чего требует от нас наша окружающая среда. Таким образом, менеджмент путем установления целей — МУЦ — концентрируется на этапах 2 и 3 процесса планирования и весьма серьезно старается сделать их конкретными. Идея, которая лежит в основе МУЦ, необыкновенно проста: если вам неизвестно, куда вы идете, вы туда и не попадете. Или, как говорит одна старая индейская поговорка: «Если ты не знаешь, куда идешь, туда приведет любая дорога». В успешно действующей системе МУЦ требуется ответить всего на два вопроса:

1. Куда я хочу идти? (Ответ на этот вопрос дает в руки *цель*.)
2. Как задавать темп движения, чтобы определить, приближаюсь ли я к цели? (Ответ предоставляет в распоряжение вехи или *ключевые результаты*.)

Для иллюстрации того, что представляют собой цель и ключевой результат, рассмотрим следующую ситуацию: я хочу отправиться в аэропорт, чтобы успеть через час попасть на самолет. Такова моя цель. Мне известно, что на моем пути туда я должен проехать через города А, Б и В. Ключевыми результатами для меня становится проезд через города А, Б и В соответственно через 10, 20 и 30 минут. Если я буду ехать на машине двадцать минут и все еще не проеду пункт А, я пойму, что заблудился. Если я не съеду с шоссе и не спрошу кого-нибудь, куда мне следует ехать, я, по всей видимости, не смогу попасть на нужный рейс.

На каком периоде времени должна фокусироваться система МУЦ? МУЦ в основном предназначена для того, чтобы обеспечить обратную связь, требуемую для решения стоящей в данный момент задачи; эта система должна подсказывать, *как* мы действуем, чтобы мы могли в случае необходимости внести изменения в *любое* свое действие: например, съехать с шоссе и спросить, куда следует ехать. Для того, чтобы обратная связь была эффективной, она должна быть получена вскоре после того действия, которое она измеряет. Соответственно система МУЦ должна устанавливать цели на относительно короткий промежуток времени. К примеру, если мы осуществляем планирование на ежегодной основе, то соответствующие временные рамки системы МУЦ должны устанавливаться по крайней мере на квартальные, а может и на ежемесячные, проверки.

Единственное, что система МУЦ должна обеспечивать пар excellence\*, — это требуемый фокус. Этого можно добиться только в том случае, если мы будем ставить перед собой лишь небольшое количество целей. На практике так получается очень редко, и в этом случае, как и в ряде других, мы становимся жертвами своей неспособности сказать «нет» в данном варианте слишком большому количеству целей. Нам следует осознать — и действовать на основе этого понимания, — что если мы попытаемся фокусировать свои усилия на всем, мы не сфокусируемся ни на чем. Лишь несколько хорошо подобранных целей могут показать, чему мы сказали «да» и чему — «нет», а ведь именно этого мы и должны добиться, если хотим, чтобы система МУЦ работала.

## **ДВЕ ИСТОРИИ**

Для того чтобы лучше познакомиться с системой МУЦ, давайте рассмотрим исторический пример — открытие Колумбом Нового Света, хотя моя интерпретация этих событий имеет несколько вольный характер по сравнению с тем вариантом изложения, который преподается в средней школе. Благодаря своему ежегодному процессу планирования правительство Испании в 1491 году пришло к заключению, что оно не сможет продолжать ведение войны, которая с точки зрения каждого его члена была совершенно необходима, если не сумеет добыть денег на закупку

---

\* От *франц.* par excellence — преимущественно.

оружия и боеприпасов. Но вытеснение мавров из Испании являлось величайшей целью всей деятельности правительства королевы Изабеллы. И она решила, что сможет добыть деньги путем резкого улучшения внешнеторгового баланса Испании. После этого королева переговорила со своим подчиненным — Христофором Колумбом — и рассказала ему о своих целях. Колумб согласился подумать над способами достижения этих целей и через некоторое время пришел к ней с предложениями, среди которых было и возможное открытие нового пути на Восток. Изабелла и Колумб обстоятельно и в свободной манере обсудили все вопросы, в конце концов придя к четкому решению, что ему необходимо будет искать новый маршрут на Восток.

После того как решение было принято, Колумб принялся обдумывать все, что ему придется предпринять для того, чтобы добиться выполнения поставленной перед собой цели. Выразим это же в терминах МУЦ: королева определила *свою* собственную цель (увеличение богатства Испании); Колумб и королева затем согласовали *его* цель (обнаружить новый путь на Восток). Колумб взялся затем за формулирование ключевых результатов, при помощи которых он мог определить темп своих действий и которые включали в себя получение нескольких кораблей, обучение их команд, совершение пробного рейса по морю, поднятие парусов и тому подобное, при этом каждый из них обладал конкретным предельным сроком исполнения.

Соотношение между целями Изабеллы и Колумба совершенно ясно и недвусмысленно. Королева намеревалась увеличить богатство своей страны, в то время как Колумб хотел обнаружить безопасный торговый путь на Восток. А мы, в свою очередь, можем видеть зависимую друг от друга иерархию целей: если осуществляются цели подчиненного, будут достигнуты и цели начальника.

Теперь вот что: ключевые результаты могут достигаться «как часы», но поставленных целей все равно не удастся добиться. Что касается Колумба, то ему было относительно легко добиться выполнения ключевых результатов, но ему совершенно точно не удалось найти новый торговый маршрут в Китай, и, следовательно, он не смог выполнить поставленную цель.

Действовал ли Колумб хорошо, хотя и провалился, если жестко придерживаться принципов МУЦ? Он ведь открыл Новый Свет, который стал источником неисчислимого богатства для

Испании. Поэтому для подчиненного вполне возможно действовать хорошо и быть на хорошем счету, даже если он и не добьется своей конкретной цели. Система МУЦ предназначена для того, чтобы давать любому человеку возможность определять темп своих действий — дать ему в руки секундомер, чтобы он сам мог следить за своими успехами. Она не является каким-то обязывающим документом, на котором следует строить оценку работы сотрудника, но должна быть одним из показателей, используемых для определения того, насколько хорошо действует данный индивид. Если начальник чисто механически полагается на систему МУЦ, чтобы оценивать эффективность работы своего подчиненного, либо если подчиненный слишком скрупулезно следует ей и упускает возможность воспользоваться подвернувшимся случаем, потому что тот не является конкретной целью или ключевым результатом, тогда оба они поступают глупо и непрофессионально.

Позвольте проиллюстрировать, как работает система МУЦ, используя пример принятия решения о расширении завода «Интел» на Филиппинах. У директора по строительству на Дальнем Востоке имелась цель, которую можно сформулировать так: «Получить решение о расширении завода на Филиппинах». Ключевыми результатами, поддерживавшими эту цель, были следующие положения: выполнить изыскания относительно наличия земли рядом с существующим заводом, а также в других подходящих местах к июню; провести финансовый анализ, показывающий соотношение стоимости земли, затрат на строительство, а также эксплуатационных расходов в двухвариантах размещения; представить полученные результаты группе по определению местоположения будущего завода и добиться от нее решения; сделать так, чтобы Гроув одобрил это решение к октябрю.

Каждый из ключевых результатов был достигнут, и цель была выполнена. Обратите внимание на то, что цель относительно краткосрочна, а ключевые результаты настолько конкретны, что любому будет понятно без дополнительных вопросов, выполнены они или нет, и вовремя ли. Соответственно любой ключевой результат, чтобы быть полезным, должен выражаться весьма конкретными словами и указывать конкретную дату своего достижения, чтобы, когда наступит предельное время его выполнения, не было никакой неясности.



Как вы могли уже и сами догадаться, у начальника руководителя строительства на Дальнем Востоке была цель, которая формулировалась так: «Добиться того, чтобы все проекты расширения завода не выходили за график». Для поддержки этой цели у него, в свою очередь, был свой ключевой результат, сильно напоминавший *цель* его подчиненного, который гласил: «Обеспечить принятие решения по расширению завода на Филиппинах к октябрю».

Теперь, надеюсь, вы можете различить параллели в работе правительства королевы Изабеллы и «Интел». Цели любого менеджера поддерживаются соответствующим набором ключевых результатов. Его цели, в свою очередь, связаны с целями его начальника таким образом, что, если этот менеджер добивается поставленных перед собой целей, то его начальник выполнит свои. Однако система МУЦ не может управляться механически, скажем компьютером. Для использования этой системы требуются суждения и здравый смысл, чтобы установить иерархию целей и ключевых результатов, которые их поддерживают. Как суждения, так и здравый смысл требуются также, когда система МУЦ используется для того, чтобы направлять вашу работу изо дня в день.

Часть третья

---

КОМАНДА  
КОМАНД



## Завод по приготовлению завтраков выходит на национальный уровень

Мы оставили завод по приготовлению завтраков в тот момент, когда его работа начала пользоваться огромным успехом, — настолько огромным, что нам пришлось установить непрерывную линию по варке яиц, пойдя для этого на значительные расходы. Это оборудование начало производить завтраки с беспрецедентной равномерностью. Больше того, наши объемы возросли до такой степени, что мы смогли использовать установку по варке яиц на полную мощность; в результате наши затраты на поставку потребителю великолепных завтраков постоянно снижались. Мы сделали так, что часть сэкономленных денег стала возвращаться потребителям благодаря снижению цен, и вскоре репутация наших завтраков стала общеизвестной.

Как хорошие предприниматели мы понимали, что дело надо было развивать, поэтому открыли еще одно отделение завода по приготовлению завтраков на другом конце города (мы так его и назвали «Завод завтраков»). Его деятельность также пользовалась необыкновенным успехом. Вскоре после этого известный журнал *«Нейборхуд Гурмей»* опубликовал статью о нашей работе. Мы решили воспользоваться этой возможностью, чтобы распространить деятельность «Завода завтраков» по всей стране. Мы быстро утвердились в округах с наиболее подходящим для потребления наших завтраков демографическим составом населения и довольно скоро стали руководить работой широкой сети «Заводов завтраков».

Но вскоре мы обнаружили, что для руководства этой сетью требовалось решать ряд задач и обладать набором навыков, которые совершенно отличались от тех, которые были необходимы для ведения дел в одном ресторане. Наиболее важным было определить,

как можно воспользоваться преимуществами, — возникавшими благодаря тому, что некий местный предприниматель открывал и руководил работой нашего отделения, — не потеряв при этом огромной экономии, обусловленной ростом масштабов производства. Поскольку местный менеджер знает среду, которая его окружает, он может приспособить свою работу к ее потребностям и таким образом руководить работой своего отделения с наибольшей прибыльностью. Одновременно с этим, имея в распоряжении более сотни «Заводов завтраков», наша покупательная способность становится огромной. Если мы централизуем определенные виды деятельности, то окажемся в состоянии выполнить многие вещи значительно лучше и со значительно меньшими затратами, чем этого смогло бы добиться каждое из наших отделений, взятое в отдельности. Но самое главное здесь то, что, поскольку качество наших завтраков играло до сих пор основную роль в достижении нашего успеха, нам следует проявлять исключительную заботу о том, чтобы поддерживать представление потребителя о наших первоклассных пище и услугах. Другими словами, мы не могли допустить, чтобы любое из отделений «Завода завтраков» или что бы там ни было в любом регионе поставило под угрозу настоящий секрет успеха нашего делового предприятия.

На практике дихотомия\* централизации/децентрализации оказалась настолько распространенной, что превратилась в одну из важнейших характерных черт управления сетью наших отделений. Следовало ли нам, к примеру, проводить рекламную кампанию на местном или национальном уровне? Надо ли дать местному менеджеру контроль за проведением рекламной кампании в его местности? Мы ведь не знаем, кто читает *«Дейли Блафф»*, а он, наверное, знает. Надо ли давать ему право нанимать и увольнять персонал? Можно ему позволить устанавливать свою собственную шкалу ставок заработной платы или нам надо определить единую на уровне всей страны? Последнее предположение едва ли имеет смысл, поскольку условия на рынке труда резко колеблются от региона к региону. Но мы непременно хотим, чтобы сложное автоматическое оборудование закупалось централизованно. В конце концов у нас ушло довольно длительное время на то, чтобы найти подходящих поставщиков, а также на то, чтобы создать мощности по тестированию поступающего оборудования, учитывая высокие, предъявляемые к нему требования. Теперь у нас имеется довольно значительная груп-

---

\* Деление на пары «соподчиненных» элементов (спец.).

па людей, которая занимается в Чикаго только этой работой, поэтому едва ли мы захотим, чтобы каждое отделение или даже целый регион дублировали эти усилия.

Но я не думаю, что нам следует покупать все яйца в Чикаго. Они должны поставляться нам свежими, и мы наверняка не захотим, чтобы этот скоропортящийся продукт транспортировали через всю страну. Не захотим мы и создавать такую ситуацию, при которой каждое отделение осуществляло бы свой собственный входной контроль яиц. В данном случае разумно было бы согласиться на некий компромисс — например, организовать региональные центры по закупке яиц, которые бы располагались на расстоянии в несколько часов пути на грузовом автомобиле от всех производственных отделений в данном регионе. Нам действительно повсюду необходимы одинаковые высококачественные стандарты, и мы будем следить за работой всех отделений, чтобы быть уверенными, что они соблюдаются. Другими словами, мы совершенно определенно желаем установить стандарты контроля качества продукции, которые бы действовали на территории всей страны.

А как насчет позиций в меню? В общем и целом, мы бы хотели сохранить однотипное ядро меню повсюду, чтобы приходящие на «Завод завтраков» люди могли рассчитывать на некоторый базовый набор блюд. Тем не менее нам не следует забывать о существовании региональных различий в кулинарных предпочтениях, поэтому необходимо оставить некоторую свободу действий отделениям.

Теперь, как насчет недвижимости? Должны ли мы разрешить размещать наши «Заводы завтраков» в любом здании, которое имеется в данном месте, или надо установить одинаковый стиль строительства и строить каждый из них с нуля? Возможно, мы могли бы согласиться на любое из имеющихся в распоряжении зданий при условии, что оно удовлетворяет некоторым стандартам, установленным нами в Чикаго.

Что делать с мебелью? Должна ли она быть совершенно одинаковой? Надо ли нам в Чикаго закупать мебель для всех отделений? Как насчет столовой посуды? Поскольку у людей появляется тенденция связывать завтрак с тем, при помощи чего и с чего они едят, нам, вероятно, следовало бы использовать одинаковую столовую посуду по всей стране, что означает: мы могли бы покупать ее также в одном месте. Но ведь нелепо, если из отделения в Монтане станут запрашивать Чикаго по поводу

нескольких разбитых тарелок. Значит, нам следует, по всей вероятности, организовать пару региональных складов, с которых можно было бы быстро доставить столовую посуду.

Как выбирать местоположение новых отделений в пределах какого-нибудь крупного города? Принимать решение в Чикаго? Надо ли принимать по этому поводу решение мне как главному исполнительному директору корпорации «Завод завтраков» или руководство корпорации может перепоручить это решение на усмотрение местного руководителя отделения? А может, Чикаго будет лучше принять решение после консультации с региональными менеджерами, которые в конце концов знают свои участки лучше, чем мои сотрудники и я сам?

Проблемы могут стать весьма и весьма сложными. Временами, когда я буду сидеть за огромным столом у себя в кабинете в штаб-квартире корпорации, у меня даже может возникнуть желание вернуться в те далекие времена, когда мне самому надо было готовить яйца, подогревать тосты и разливать кофе. А может, и не так далеко — лишь в то время, когда я руководил всего одним «Заводом завтраков», знал каждого по имени и мог принимать любые решения, не оказываясь перед необходимостью разгребать целую гору аргументов «за» и «против». И потом, тогда ведь не было практически никаких накладных расходов. А теперь есть руководитель отдела кадров корпорации. Есть еще и руководитель транспортного отдела, который хочет купить компьютер, чтобы оптимизировать поставку яиц из региональных центров в производственные отделения. Он уверяет, что сможет свести к минимуму транспортные расходы, обеспечив при этом поставку яиц в тот же самый день. Он говорит, кроме того, что, будь у него этот компьютер, он сможет поддерживать запас столовой посуды на наименьшем возможном уровне. Не успеем и оглянуться, как у нас в штате появится корпоративный директор по закупке недвижимости. Действительно, все очень и очень сложно.

Ранее мы установили тот факт, что руководящая деятельность представляет командную игру: продукция любого менеджера представляет собой продукцию организации, которая находится под его началом или влиянием. Теперь мы обнаруживаем, что менеджмент — это не только командная игра, но вдобавок еще и такая игра, в которой нам надо представить себе команду команд, в которой, в свою очередь, разнообразные отдельные команды существуют в некоторых удобных и взаимно поддерживающих отношениях друг с другом.

## Гибридные организации

То, что произошло с заводом по приготовлению завтраков, обязательно должно случиться, если уже не случилось, со всякой достаточно крупной организацией.

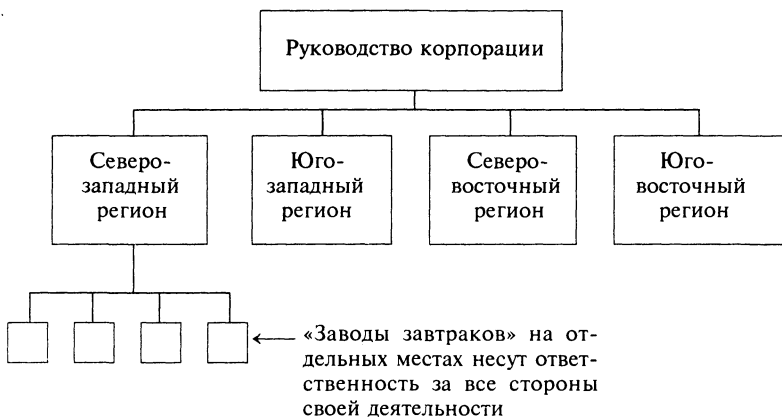
Большинство менеджеров среднего звена руководят отделами, которые являются частью более крупных организаций. «Черные ящики», за которыми они надзирают, соединены с другими «черными ящиками» практически таким же способом, как и «Заводы завтраков» соединены друг с другом, а также со своей головной конторой. Поэтому давайте более внимательно приглядимся к тому, что происходит внутри какой-нибудь организации, которая состоит из меньших по размеру единиц.

Хотя в большинстве случаев они имеют смешанный характер, тем не менее организации могут выступать в двух полярных формах: в полностью *ориентированной на задачу* форме или в полностью *функциональной* форме. Корпорация «Завод завтраков» может быть представлена и в той и в другой организационных формах, как это показано на рис. 13. В ориентированной на задачу организации (а), которая полностью децентрализована, каждая отдельная деловая единица выполняет то, чем она занимается — свою задачу, — имея слабые связи с другими единицами. В данном случае каждый «Завод завтраков» отвечает за все стороны своей деятельности: определяет место своего расположения и строит самостоятельно свое здание, осуществляет своими силами покупки, нанимает и стремится к удержанию персонала, а также производит сбыт продукции. Лишь в конце каждого месяца он предоставляет

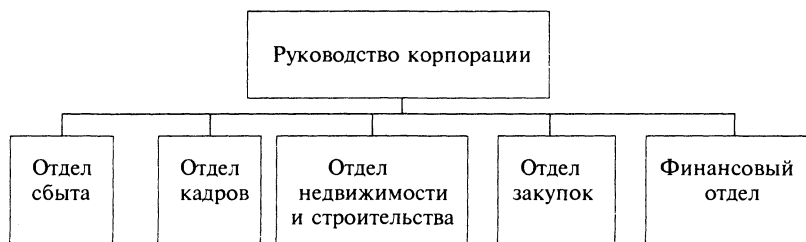


финансовый отчет о своей деятельности руководству корпорации.

На другом полюсе находится функциональная организация (б), которая полностью централизована. В организованной по этому принципу корпорации «Завод завтраков» отдел сбыта отвечает за содействие продвижению товаров на рынок во *всех* отделениях, сотрудники отдела кадров нанимают, увольняют и оценивают персонал на *всех* заводах и так далее.



а



Все несут ответственность за свое направление деятельности во всех отделениях на местах.

б

**Рис. 13.** Сеть «Заводов Завтраков», организованная в полностью ориентированной на задачу форме (а) и полностью функциональной форме (б)

Желание предоставить руководителю каждого конкретного отделения полномочия действовать в соответствии с местными условиями направляет нас в сторону ориентированной на задачу организации. Однако в той же степени законное желание воспользоваться преимуществами очевидной экономии, обусловленной ростом объемов производства, а также стремление повысить рычажное воздействие специальных знаний и опыта, имеющихся у нас в масштабе всей корпорации по каждому региону, где осуществляется наша работа, будут подталкивать в сторону функциональной организации. В реальном мире, конечно, мы стремимся к некоему компромиссу между этими двумя полюсами. Вообще говоря, стремление найти подходящий компромисс занимало менеджеров в течение долгого времени. Альфред Слоун подвел итог полученного на протяжении десятилетий работы в «Дженерал Моторс» опыта, сказав: «Хороший менеджмент основывается на примирении централизации и децентрализации». Или, могли бы мы сказать, на взвешенном подходе, чтобы добиться наилучшего сочетания способности к должному реагированию на спрос и рычажного воздействия.

Давайте теперь посмотрим на организационную форму «Интел», которая представлена на рис. 14. Мы являемся *гибридной* организацией, и это объясняется тем фактом, что организационная форма корпорации, взятой в целом, представляет собой сочетание деловых структурных единиц, которые ориентированы на задачу, и функциональных групп. Это сильно напоминает то, как, по моему мнению, организована армия. Деловые единицы в качестве аналога имеют боевые подразделения, которые обеспечиваются одеялами, зарплатой в виде чеков, воздушной поддержкой, разведывательными данными и тому подобным при помощи функциональных организаций, предоставляющих подобные услуги всем боевым подразделениям. Поскольку каждому такому подразделению не требуется содержать свою собственную группу обеспечения, оно может сконцентрировать свои усилия на конкретной боевой задаче — например, на взятии какой-нибудь высоты во время боя. И для этого каждое подразделение располагает всей необходимой свободой действий и независимостью.

Функциональные группы можно рассматривать как внутренних субподрядчиков. Давайте возьмем в качестве примера некую торговую организацию. Хотя очень многие компании пользуются

услугами сторонних торговых агентов, внутренняя группа, вероятно, будет обеспечивать те же услуги с меньшими затратами и с более чутким реагированием на спрос. Подобным же образом сектора производства, финансов или обработки данных можно рассматривать как функциональные группы, которые в качестве внутренних субподрядчиков предоставляют услуги всем деловым подразделениям.



**Рис. 14.** «Интел» представляет собой гибридную организацию: осуществляется сбалансированный подход для получения наилучшего сочетания способности к обратной реакции на запрос потребителя и рычажного воздействия

Около двух третей сотрудников «Интел» работают в функциональных подразделениях, что указывает на их необыкновенную важность. Каковы же некоторые из преимуществ организации столь большой части компании в такие группы? Первое заключается в возможности получения экономии благодаря росту масштабов производства. Возьмем хотя бы пример компьютеризованной обработки информации. Сложная компьютерная техника очень дорога, значит, мощность больших электронных машин может быть использована наилучшим образом, если все многочисленные деловые подразделения будут получать информацию от них. Если бы каждое такое подразделение располагало своим собственным компьютером, то очень дорогое оборудование простаивало бы большую часть времени. Еще одним важным преимуществом является то, что ресурсы могут быть перенацелены на другие направления, чтобы можно было отреагировать должным образом на изменения в приоритетах в масштабах всей корпорации. Например, поскольку производственный сектор организован по функциональному принципу, мы можем изменить соотношение видов изготавливаемой продукции, чтобы удовлетворить спрос в том виде, как он оценивается на уровне всей корпорации. Если бы каждое деловое подразделение осуществляло свой собственный производственный процесс, то перенацеливание мощностей с одного подразделения на другое оказалось бы весьма затруднительным делом. В данном случае имеется еще и то преимущество, что знания и опыт специалистов — менеджеров ноу-хау, например, инженеров-исследователей, которые занимаются разработкой новых технологий, — могут найти применение во всех частях корпорации, что обеспечивает их огромное рычажное воздействие. Наконец, функциональные группы «Интел» дают возможность деловым подразделениям сконцентрироваться на оттачивании своего конкретного профессионального мастерства, вместо того чтобы забивать себе голову компьютерами, производством, технологиями и тому подобными вещами.

То, что столь большая часть «Интел» организована в функциональные подразделения, имеет и определенные недостатки. Наиболее важным из них представляется информационная перегрузка, обрушивающаяся на какую-нибудь функциональную группу, когда ей необходимо отвечать на запросы со стороны различных многочисленных деловых подразделений. Даже доведение своих

потребностей и запросов часто становится весьма затруднительным: какому-либо деловому подразделению приходится пройти несколько уровней управления, чтобы оказать воздействие на процесс принятия решения в нужной функциональной группе. Нигде это не становится настолько очевидным, как во время переговоров, которые проводятся с целью добиться выделения части централизованных — и ограниченных — ресурсов корпорации, будь то производственные мощности, машинное время или место в занимаемом совместно здании. Действительно, ситуация часто выходит за пределы чисто переговоров, которые превращаются в открытую интенсивную конкурентную борьбу между деловыми подразделениями за получение ресурсов, которые контролируются функциональными группами. В итоге же получается, что как переговоры, так и конкуренция ведут к потере времени и энергии, поскольку ни то, ни другое не способствует росту производительности или процветанию фирмы в целом.

Каковы же некоторые из преимуществ организации большей части компании в ориентированной на задачу форме? Единственное преимущество заключается в том, что отдельные подразделения могут держать руку на пульсе своих деловых операций и быстро предпринимать в них необходимые изменения, если изменятся потребности в том регионе, где они функционируют. *Вот и все.* Все остальные соображения говорят в пользу функционального типа организации. Но задача любого делового предприятия состоит в том, чтобы удовлетворять спрос и потребности своей окружающей среды, при этом необходимость удовлетворения спроса настолько важна, что это всегда приводит к тому, что значительная часть любой организации группируется в ориентированные на задачу подразделения.

Бесчисленное количество менеджеров пыталось найти наилучшее сочетание этих двух организационных форм. Причем «Интел» не является здесь каким-то исключением: как среди высшего руководства, так и среди сотен менеджеров среднего звена находятся такие, кто время от времени предпринимает попытки улучшить организационную структуру групп, начальниками которых они являются. Но независимо от того, сколько раз мы исследовали различные организационные формы, мы всегда приходили к выводу, что никакой альтернативы гибридной организационной структуре просто не существует.

Поэтому именно так «Интел» и организована в настоящее время. В доказательство своего утверждения, что гибридные организации совершенно неизбежны, приведу один пресс-релиз, который недавно попался мне в руки. Он представляет собой образец тех десятков текстов, которые появляются в еженедельных отраслевых газетах, и воспроизводится полностью, только с измененными именами и названиями.

### ЭЙ-БИ-СИ ТЕКНОЛОДЖИЗ ПЕРЕСТРАИВАЕТСЯ

САНТА-КЛАРА, КАЛИФОРНИЯ. Существующая три года корпорация «Эй-Би-Си Текнолоджиз» реорганизована в три сектора по видам продукции. Вице-президентом и генеральным директором отделения суперсистем является Джон Доу, до этого работавший вице-президентом и главным инженером и являющийся одним из основателей фирмы. Вице-президентом и генеральным директором отделения ультрасистем стал бывший вице-президент по сбыту и маркетингу Уильям Смит. Вице-президентом и генеральным директором отделения гиперсистем является Роберт Уоркер, бывший руководитель проектной службы.

Все три руководителя отделений отчитываются перед президентом и главным исполнительным директором «Эй-Би-Си Текнолоджиз» Сэмюэлем Саймоном. Отделения будут нести ответственность за маркетинг и разработку продукции, в то время как ответственность за сбыт и производство останется на уровне корпорации у вновь назначенных вице-президента по сбыту Альберта Абея и вице-президента по производству Уильяма Уизэри.

Обратите внимание на то, как данные перемены следуют рассмотренному и проанализированному нами образцу. По мере того как компания росла и расширялся ассортимент выпускаемой ею продукции, возрастало и количество позиций, которые приходилось учитывать. Поэтому все больше и больше смысла приобретало создание организаций, которые занимались бы своим конкретным ассортиментом, — в данном случае трех отделений, занимавшихся выпуском своей продукции. Однако, как говорится в пресс-релизе, основные функциональные организации «Эй-Би-Си Текнолоджиз», такие как сектора сбыта и производства, останутся централизованными и станут обслуживать три ориентированные на задачу организации.

А теперь я бы хотел напомнить закон Гроува, который гласит: *«Все крупные организации, имеющие общую деловую цель, заканчивают тем, что приобретают гибридную организационную форму».*

Примерами этому являются «Завод завтраков», армия, «Интел» и «Эй-Би-Си Текнолоджиз». Но практически *каждая* крупная компания или предприятие из тех, что мне известны, организованы в гибридную форму. Возьмите хотя бы любое образовательное учреждение, в котором имеются отдельные, ориентированные на задачу кафедры, например математики, английского языка, технологии и тому подобное, а также администрация, которая включает в свой состав отдел кадров, службы безопасности и библиотечных услуг, чья совместная задача заключается в том, чтобы обеспечивать общие ресурсы, требуемые для функционирования каждой отдельной кафедры.

Другой, совершенно отличный пример гибридной формы может быть найден в национальной организации студенческих землячеств. В ней каждое отдельное землячество ведет свой собственный бизнес, самостоятельно принимая решение о том, какой конкретно продукт продавать, реально занимаясь его продажей и поддерживая другими способами все аспекты своих деловых операций. Тем не менее национальная организация контролирует способы, которыми землячества достигают своих целей: определяет структурную форму всех конкретных деловых предприятий, требования к ведению деловых бумаг, а также размер вознаграждения за успешные операции.

Использование гибридной организационной формы к тому же совершенно не обязательно зависит от того, насколько велики деловое предприятие или какая-либо деятельность. Один из моих друзей работает юристом в адвокатской конторе среднего размера. Он рассказал мне о том, как его фирма пыталась справиться с проблемами и конфликтами, возникавшими у него и его коллег из-за обладания ресурсами, которые всем им приходилось делить друг с другом: например, из-за услуг стенографисток и свободных кабинетов. Они кончили тем, что сформировали некий исполнительный комитет, который не должен был вмешиваться в чисто юридические аспекты работы (ориентация на задачу) отдельных адвокатов, но обязан был заниматься нахождением и выделением общих ресурсов. В данном случае для относительно небольшой операции оказалась приемлема гибридная организационная форма.

Существуют ли какие-либо исключения из универсального принципа гибридных организаций? Единственным исключением, которое приходит мне на ум, являются конгломераты, кото-

рые обычно организованы в полностью ориентированной на задачу форме. Почему же они представляют собой исключение из нашего правила? Потому что у них не существует общей деловой цели. Разнообразные отделения (или компании) в данном случае являются независимыми и не имеют друг к другу какого-либо иного отношения, кроме счета прибылей и убытков данного конгломерата. Но в каждом деловом подразделении этого конгломерата организационная структура, по всей вероятности, будет иметь гибридный характер.

Само собой разумеется, что каждая гибридная организация является уникальной, поскольку бесчисленное количество возможных вариантов лежит между гипотетическими полюсами полностью функциональной и полностью ориентированной на задачу форм. По сути, некая взятая в отдельности организация может совершенно спокойно двигаться взад-вперед между двумя этими полюсами, только движение это должно объясняться прагматическими соображениями. Например, какой-нибудь фирме, имеющей не удовлетворяющий ее запросы компьютер, требуется большая и мощная новая электронная машина, которая бы позволила централизованно обеспечить экономию за счет роста масштабов производства. Или, наоборот, фирма заменяет большой компьютер небольшими и недорогими машинами, которые можно сразу же установить в различных, ориентированных на задачу подразделениях без потери экономии, обеспечиваемой в результате роста масштабов производства. Вот такими способами деловое предприятие может приспосабливаться к обстановке. Однако самое важное соображение должно заключаться в следующем: переход от одного типа организационной структуры на другой может и должно соотноситься со стилем работы и профессиональной пригодностью менеджеров, которые руководят отдельными подразделениями.

Как я уже говорил, рано или поздно всем относительно крупным фирмам придется столкнуться с проблемами, которые присущи работе любой гибридной организации. Наиболее важной задачей, которая встает перед такой организацией, является оптимальное и своевременное распределение ее ресурсов, а также эффективное разрешение конфликтов, которые проявляются в ходе подобного распределения.

Хотя данная проблема и может быть весьма сложной, тем не менее «распределители», работающие из какого-нибудь



центрального органа, совершенно точно не являются необходимым ответом. Яркий пример неэффективности, с которым мне когда-либо приходилось сталкиваться, имел место несколько лет назад в Венгрии, где я когда-то жил. Там организация по централизованному планированию решала, какие товары надо было производить, где и когда. Логическое обоснование такого планирования было весьма солидным, но на практике оно оказывалось совершенно неспособным удовлетворить реальные запросы потребителей. В Венгрии я был фотографом-любителем. В зимний период, когда мне требовалась высококонтрастная пленка, ее невозможно было нигде найти. Зато летом ее было хоть завались, и, напротив, в дефиците была обычная пленка. Год за годом процесс принятия решений в центральной плановой организации шел настолько плохо, что там не могли отреагировать даже на полностью прогнозируемые изменения спроса. В нашей деловой культуре распределение ресурсов, а также примирение конфликтующих желаний и запросов независимых деловых предприятий теоретически является задачей руководства на уровне корпорации. Однако возникающая при этом нагрузка практически оказывается слишком велика, чтобы с нею можно было справиться в одном месте. Если бы мы в «Интел» попытались разрешать все конфликты и выделять все ресурсы с самого верха, то стали бы напоминать ту группу лиц, которая руководила венгерской экономикой.

Вместо этого ответ может быть найден в кругу менеджеров среднего звена. В любой компании они, во-первых, достаточно многочисленны, чтобы прикрыть весь диапазон операций, и, во-вторых, находятся очень близко к проблеме, о которой идет речь — а именно, к генерированию внутренних ресурсов и потреблению этих ресурсов. Для того чтобы менеджеры среднего звена преуспели в выполнении этой обладающей высоким рычажным воздействием задачи, необходимы две вещи. Во-первых, они должны признать неизбежность гибридной организационной формы. Во-вторых, они должны выработать и постоянно совершенствовать практику, при помощи которой можно было бы управлять некой гибридной организацией. Этим условиям отвечает система *двойного подчинения*, которая станет предметом нашей следующей главы.

---

## Система ДВОЙНОГО ПОДЧИНЕНИЯ

Для того чтобы запустить человека на Луну, НАСА попросила нескольких крупных подрядчиков и многих субподрядчиков поработать вместе — каждому над каким-то разным аспектом этого проекта. Непредвиденным последствием этого запуска стала разработка нового организационного подхода — *матричного управления*. Его применение давало в распоряжение способы, при помощи которых можно было координировать и управлять работой различных подрядчиков таким образом, что, если в одном месте возникали проблемы, они не нарушали весь график в целом. Ресурсы можно было перебросить, к примеру, из какой-нибудь сильной организации в ту, где дела шли неважно, с целью помочь последней нагнать упущенное время.

Матричное управление представляет собой весьма сложный род деятельности. О нем написаны книги, и ему посвящены целые учебные курсы. Однако в основе своей идея состояла в том, что некий руководитель проекта, — человек, не принадлежащий ни к одной из вовлеченных в работу организаций-подрядчиков, — мог оказывать такое же влияния на работу подразделений определенной фирмы, как и само руководство этой фирмы. Таким образом, НАСА детально и в широких масштабах разработала принцип двойного подчинения. В действительности базовая идея использовалась негласно в течение многих лет, давая возможность работать гибридным организациям всех типов — от расположенной по соседству средней школы до «Дженерал Моторс» Альфреда Слоуна, не говоря уж об отделениях «Завода завтраков». Давайте восстановим ту ситуацию, после

которой в «Интел» пришли к решению о применении системы двойного подчинения.

***Перед кем должна отчитываться служба безопасности завода?***

Когда наша компания была еще совсем молодой и небольшой по размеру, нам почти случайно удалось выйти на систему двойного подчинения. Во время одного из заседаний мы пытались принять решение о том, кому должна подчиняться служба безопасности на наших новых, расположенных на удалении заводах. У нас было два варианта. В первом случае сотрудники этой службы отчитывались бы перед директором завода. Но любой руководитель предприятия по своей квалификации и опыту является обычно либо инженером, либо человеком с производства, которые очень мало понимают в вопросах обеспечения безопасности и еще меньше хотят заниматься этим. Второй вариант заключался в том, что они станут отчитываться перед руководителем службы безопасности на головном предприятии. Ведь это он нанимал их на работу, а кроме того, он является специалистом в этих вопросах он устанавливает определенные стандарты, которых должны придерживаться сотрудники охранной службы во всей компании. И было очевидно, что практика и процедуры осуществления охраны на отдаленных заводах также должны соответствовать какому-то общему для всей корпорации стандарту.

С последним вариантом была только одна неувязка. Руководитель службы безопасности работает в штаб-квартире корпорации, а не на отдаленном заводе, так как же он узнает, что сотрудники охраны, которые несут службу вне пределов головного предприятия, вообще показались на работе? Как он узнает, не опоздали ли они, и не было ли каких-нибудь еще нарушений в режиме осуществления охраны предприятия? Он и не узнает. После того как мы и так и эдак мучились с этой дилеммой, нас осенило: может быть, сотрудникам службы безопасности следует отчитываться *одновременно* перед руководителем службы безопасности корпорации и перед директором соответствующего завода? Первый будет давать указания относительно того, как должна выполняться работа, а второй станет надзирать, как она осуществляется на самом деле изо дня в день.

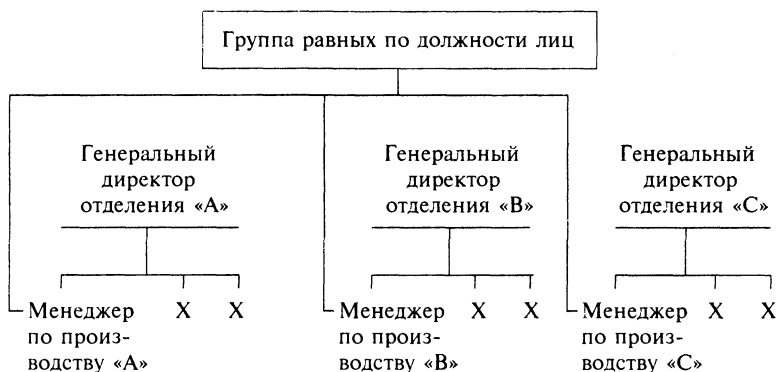
Хотя данный вариант, казалось, решал обе стоявшие перед нами проблемы, собравшиеся на заседании сотрудники не вполне могли с ним согласиться. То и дело раздавался вопрос: «У человека должен быть начальник, так кто же здесь будет главным?» Действительно, может ли у сотрудника быть два начальника? Ответом было «попробуем», и так родилась культура взаимоотношений в рамках двойного подчинения. Это были медленные и трудные роды.

Но ведь, вообще говоря, потребность в системе двойного подчинения является по сути фундаментальной. Поразмыслите немного над тем, как становятся менеджером. Первым шагом в его карьере является работа каким-нибудь простым сотрудником — коммивояжером, например. Если своей работой он покажет себя с наилучшей стороны, его продвигнут на должность менеджера по сбыту, в которой он станет руководить людьми по своей функциональной специальности — осуществлению сбыта. Когда в этой новой для себя должности он станет асом, его опять повысят, на этот раз он станет региональным руководителем системы сбыта. Если он будет работать в «Интел», то начнет руководить на этом этапе не только торговыми работниками, но и так называемыми инженерами по внедрению, которые, понятное дело, разбираются лучше его в технических вопросах, но которыми тем не менее он все равно будет руководить. Еще несколько повышений по службе — и наш ас будет в должности генерального директора какого-нибудь делового подразделения. Среди прочего оказалось, что наш свежеепеченный генеральный директор не имеет никакого опыта работы на производстве. Поэтому, хотя он великолепно может руководить своим менеджером по производству в отношении каких-то общих аспектов его работы, у нового босса нет иного выбора, кроме как оставить все технические аспекты на усмотрение своего подчиненного, поскольку как дипломированный специалист по сбыту он не имеет абсолютно никакой квалификации для решения производственных вопросов. В других секторах корпорации менеджеры по производству могут точно так же отчитываться перед людьми, которые продвигались по службе в рамках инженерных и финансовых специальностей.

Мы можем решить эту проблему, назначив одного человека, скажем главного менеджера по производству, перед которым бы стали отчитываться все менеджеры по производству, вместо того

чтобы делать это перед соответствующим генеральным директором. Но чем в большей степени мы будем делать это, тем сильнее станем двигаться в сторону полностью функциональной формы организации. Генеральный директор не сможет после этого продолжать координировать деятельность финансовых, маркетинговых, проектных и производственных служб для достижения единой деловой цели, способной удовлетворить рыночные запросы. Нам требуется, чтобы незамедлительная реакция на эти запросы и операционные приоритеты исходили от генерального директора, но нужны и взаимоотношения в рамках технического надзора. Решением этой дилеммы является система двойного подчинения.

Но обязательно ли, чтобы роль наставника в технических вопросах исполнялась каким-то одним человеком? Совсем нет. Представьте себе следующий сценарий действий, который может быть взят из практики обычного рабочего дня в «Интел». Наш менеджер по производству сидит за столиком в кафетерии, к нему подсаживается менеджер по производству из другого отделения (чей босс, генеральный директор, обладает квалификацией и опытом в области финансов). Они беседуют о том, как идут дела у каждого из них в их секторах, и начинают понимать, что перед ними стоит ряд похожих технических проблем. Применяя на практике поговорку о том, что ум хорошо, а два лучше, они решают встречаться друг с другом немного почаще. В конце концов эти встречи становятся регулярными, устанавливаются по графику, и к нашим двум друзьям присоединяются менеджеры по производству из других подразделений, чтобы обменяться мнениями по общим проблемам. Вскоре из группы равных по должности лиц составляется некий комитет или совет, чтобы решать общие для всех вопросы. Короче говоря, менеджеры открыли способ, при помощи которого они могли решать те технические вопросы, в отношении которых им не могли помочь их начальники, генеральные директора. В сущности, теперь у них имеется надзор, который мог бы обеспечить генеральный директор, будь он компетентен в технических вопросах, но этот надзор осуществляется *группой равных по должности*. Эти менеджеры по производству отчитываются перед двумя начальниками: перед этой группой и перед своими генеральными директорами, как показано на рис. 15.



**Рис. 15.** Менеджеры по производству отчитываются перед двумя начальниками: перед своими генеральными директорами и перед группой равных им по должности лиц

Для того чтобы подобный орган заработал, необходима добровольная передача индивидуального права на принятие решения группе. Быть членом такого органа означает, что у вас больше нет полной свободы индивидуальных действий, поскольку в большинстве случаев вам необходимо будет соглашаться с решениями равных вам по должности лиц. По аналогии представьте себе, что вы со своей подружкой решаете отправиться в отпуск с другой парой. Вам понятно, что если вы отправитесь вместе, вы будете несвободны делать все, что захотите и когда захотите, но вы все равно отправляетесь вместе, поскольку вместе вам будет веселее, хотя свободы у вас будет меньше. На работе передача права на индивидуальное принятие решения зависит от доверия к разумности действий, предпринимаемых группой равных вам лиц.

Доверие никоим образом не имеет отношения к какому-либо организационному принципу, но оно представляет собой одну из сторон корпоративной культуры, о которой много писалось в последние годы. В наиболее простом виде она представляет собой ряд общих ценностей и традиций, а также знание того порядка, при помощи которого ведутся и должны вестись дела в данной компании. Дело заключается в том, что сильная и

позитивная корпоративная культура абсолютно необходима для того, чтобы могла заработать система двойного подчинения и принятия решений равными по должности.

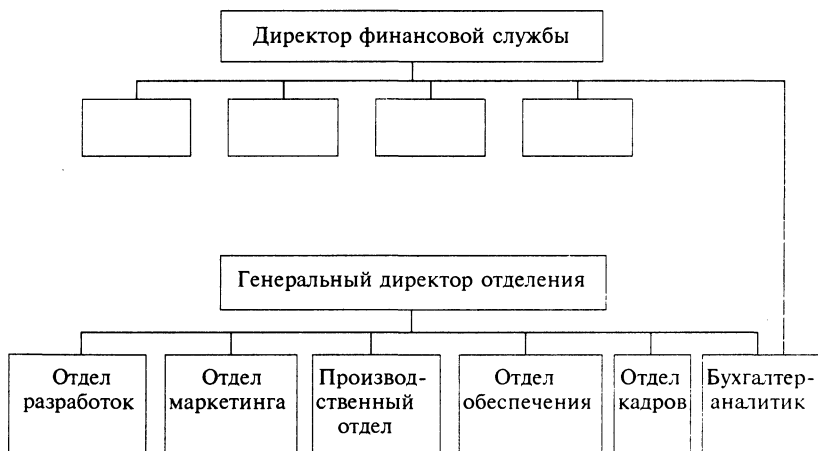
Эта система делает жизнь менеджера более сложной и запутанной а большинство людей не любит неясности. Тем не менее эта система необходима, чтобы заставить работать гибридные организации, и, хотя люди все равно будут стараться найти что-то более простое, реальность такова, что с этим надо смириться. В строго функциональной организации, которая совершенно ясна с концептуальной точки зрения, имеется тенденция к тому, чтобы удалить разработчиков и производственников (или эквивалентные им группы в вашей фирме) подальше от рынка, лишая их малейшего представления о том, чего желает потребитель. В ориентированной только на задачу организации, в свою очередь, могут быть установлены четкие и недвусмысленные отношения подчинения, а также совершенно ясные цели на все время ее деятельности. Однако фрагментарное состояние дел, которое получается в результате, приводит к неэффективности и низкой производительности в целом.

Совсем не потому, что в «Интел» так уж любят неясность и двусмысленность, мы стали одной из гибридных организаций. Просто мы опробовали все остальное, и хотя прочие модели и оставляли меньше возможности для чего-то неясного, зато они не работали. Гибридные организации, а также сопутствующий им принцип двойного подчинения, как, впрочем, и демократия, не являются чем-то грандиозным сами по себе. Просто так вышло, что они оказались наилучшим способом, при помощи которого может быть организовано любое деловое предприятие.

### ***Как сделать так, чтобы гибридные организации работали***

Для того чтобы гибридные организации заработали, необходимо найти способ координировать работу ориентированных на задачу подразделений и функциональных групп таким образом, чтобы ресурсы последних выделялись и предоставлялись для удовлетворения потребностей первых. Рассмотрим, как в «Интел» работает бухгалтер-аналитик. Его профессиональные методы, практика, а также стандарты устанавливаются функциональной группой, к которой он принадлежит, — его финансовой

организацией. Соответственно бухгалтер в каком-нибудь деловом подразделении должен был бы отчитываться перед кем-то как в функциональной, так и ориентированной на задачу организации, чтобы конкретный вид надзора над ним отражал разные потребности двух этих групп. Генеральный директор данного подразделения устанавливает этому бухгалтеру ориентированные на задачу приоритеты, давая ему указания производить работу по конкретным деловым проблемам. Руководитель финансовой службы, в свою очередь, стремится убедиться в том, что этот бухгалтер подготовлен для того, чтобы грамотно выполнить свою работу с профессиональной точки зрения, наблюдает за его профессиональными успехами, а также следит за ростом его карьеры в финансовой сфере, продвигая его, скажем, на должность бухгалтера-аналитика более крупного и более сложного подразделения, если он хорошо работает на предыдущей должности. Как показано на рис. 16, это представляет собой двойное подчинение — принцип управления, дающий возможность функционировать гибридной форме организации.



**Рис. 16.** Бухгалтер-аналитик в каком-нибудь деловом подразделении должен подчиняться обеим организациям

У этого примера имеются параллели во всех частях корпорации. Возьмем рекламную службу. Должно ли каждое деловое подразделение разрабатывать и проводить свою собственную



рекламную кампанию или все это следует поручить единой службе на уровне всей корпорации? Как и ранее, плюсы и минусы есть у обоих вариантов. Вполне очевидно, что каждое подразделение понимает свою собственную стратегию наилучшим образом, а следовательно, можно предполагать, что оно и лучше представляет себе, каким должно быть рекламное послание и кому оно должно быть адресовано. Это вроде бы указывает на то, что рекламу следует оставить в руках подразделений. Но, с другой стороны, продукция различных подразделений часто обслуживает потребности какого-то конкретного рынка, и, взятая вместе, она была бы способна значительно полнее удовлетворить спрос потребителя, чем это могло бы сделать какое-то одно подразделение. В этом случае потребитель, а следовательно, и производитель явно выиграют, если вся рекламная кампания будет произведена в единой, скоординированной манере. Кроме того, реклама продает не только какой-то конкретный продукт, но и образ всей корпорации в целом. Поэтому, поскольку рекламные объявления должны способствовать формированию целостного образа, который подходил бы для каждого, мы уж по крайней мере не должны позволять, чтобы какое-то подразделение отправлялось и нанимало свое собственное рекламное агентство.

Как и во многих других случаях в любой гибридной организации, в данном эпизоде оптимальное решение взывает к применению системы двойной отчетности.

Менеджеры по маркетингу в подразделениях должны определять содержание большинства своих собственных рекламных посланий. Но некий координирующий орган из равных по должности лиц, состоящий из менеджеров по маркетингу различных подразделений и, возможно, возглавляемый корпоративным менеджером по сбыту, обязан обеспечивать необходимое функциональное руководство для всех вовлеченных в этот процесс. Этот орган выберет, например, конкретное рекламное агентство, а также установит графический образ, которому должны будут соответствовать *все* рекламные объявления подразделений. Он может, кроме того, установить способ, при помощи которого менеджеры по маркетингу в подразделениях будут иметь дело с этим рекламным агентством, что может уменьшить стоимость места для публикации рекламы благодаря скидкам за объем заказа. Однако содержание конкретного послания, которое должно будет донести какое-то отдельное рекламное объявление, бу-

дет в основном оставлено на усмотрение специалистов в подразделениях.

Система двойного подчинения наверняка может начать испытывать терпение менеджеров по маркетингу, поскольку теперь от них потребуется понимать потребности и процесс мышления других равных им по должности лиц. Но никакой реальной альтернативы не существует, если только не нужно довести информацию о конкретном продукте, а также соответствующие сообщения, касающиеся рынка, сохранив одновременно целостный образ корпорации.

Мы уже видели, что все виды организаций эволюционируют в гибридную организационную форму. Они должны, кроме того, развить систему двойного подчинения. Рассмотрим следующую выдержку из статьи об университете штата Огайо, которая появилась в «Уолл-стрит Джорнал» (примечания в скобках сделаны мной):

Университет — странное место для осуществления руководства. Президент университета сказал: «Имеется четко разделяемая между администрацией [функциональная организация] и факультетом [ориентированная на задачу организация] ответственность за принятие решений». Был сформирован наблюдательный совет по планированию в университете [группа равных] из представителей от факультетов и администрации, чтобы помочь распределению ограниченных ресурсов [наиболее трудная и чаще всего встречающаяся проблема] перед лицом резкого сокращения бюджетных расходов. «Нас учат, и мы сами учимся мыслить с точки зрения всего учреждения, — заявил один из членов совета. — Я представляю интересы студентов, у которых были кое-какие проекты для рассмотрения в этом году. Но я отступил от своей позиции и проголосовал за то, чтобы купить новый бульдозер».

Итак, выразим вновь ту же мысль по-иному: гибридная организационная форма является неизбежным следствием удовольствия пользоваться преимуществами нахождения в составе какой-то более крупной организации — неважно, будь то компания, университет или что-то еще. Хочу оговориться, что ни эта форма, ни потребность в двойном подчинении не являются оправданием бесполезной суеты, и мы должны безжалостно выкорчевывать все излишние бюрократические препоны, применять принцип упрощения работы ко всему, чем мы занимаемся, а также непрерывно подвергать испытанию на здравый смысл все

установленные требования к координации и консультациям. Но не следует ожидать, что удастся избежать сложности, играя со способами организации отчетности. Нравится это или нет, но гибридная организация представляет собой фундаментальный принцип организационной жизни.

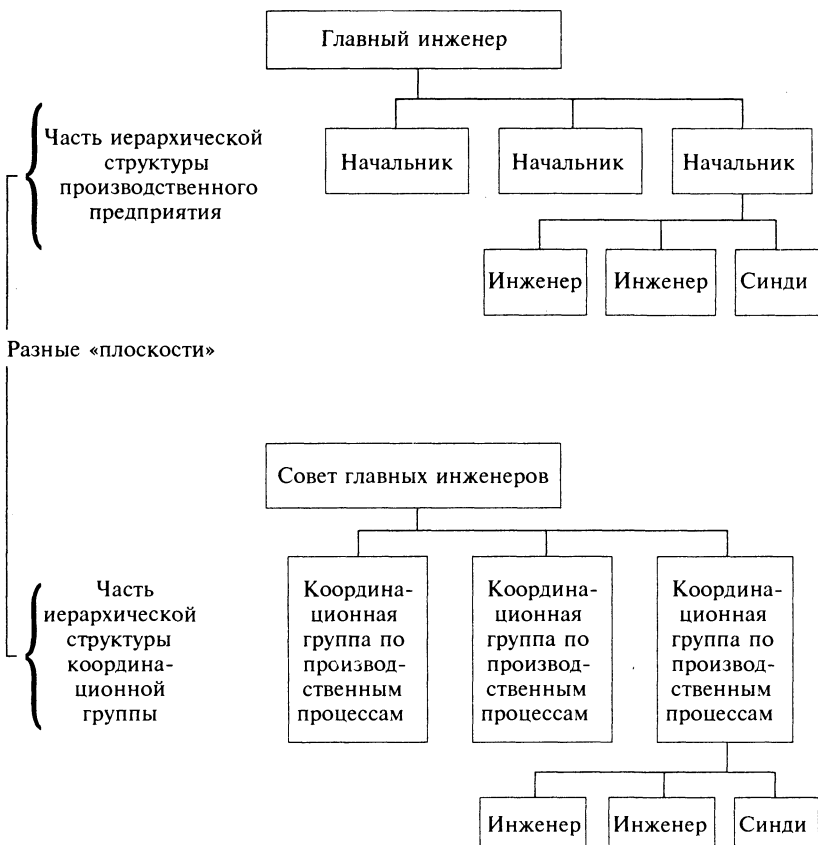
### *Еще одно затруднение: двухуровневая организация*

Всякий раз, когда некий человек вовлекается в процесс координации — нечто, что не является частью его ежедневной работы, — мы встречаемся с вариацией системы двойного подчинения.

Помните Синди, менеджера ноу-хау, которая несет ответственность за поддержание на определенном уровне и усовершенствование конкретных производственных процессов? Синди отчитывается перед ведущим инженером, который, в свою очередь, подчиняется руководителю инженерной службы завода. В своей ежедневной работе Синди приходится оперировать производственным оборудованием, следить за приборами, которые осуществляют наблюдение за процессами, и производить в случае необходимости корректировку. Но у Синди есть также и другая работа. Один раз в месяц она встречается в официально установленном порядке со своими коллегами из других производственных предприятий, чтобы определить, обсудить и разрешить проблемы, имеющие отношение к процессам, за которые каждый из них несет ответственность на своем рабочем месте на соответствующем заводе. Эта координационная группа работает также над тем, чтобы стандартизировать процедуры, которые используются на всех заводах. Работа группы, членом которой является Синди, а также работа других подобных групп контролируется другой, более высокой по статусу группой (она называется советом технических руководителей), членами которой являются главные инженеры со всех предприятий.

Разнообразные отношения подчиненности Синди показаны на рис. 17. Так, в качестве инженера по производственным процессам на заводе, где она проводит 80% своего времени, Синди имеет четко установленные отношения подчиненности со своим ведущим инженером, а через него — и с техническим руководителем (главным инженером) завода. Но поскольку она является еще и членом координационной группы по промышленным

процессам, она контролируется также ее председателем. Поэтому мы видим, что имя Синди появляется на двух организационных схемах, которые служат двум различным целям: одна обслуживает производственные предприятия, другая координирует усилия различных предприятий. Здесь мы опять сталкиваемся с двойным подчинением, поскольку у Синди имеются два начальника.



**Рис. 17.** Имя Синди появляется на двух организационных схемах — координационные группы являются средством увеличения рычажного воздействия для менеджеров ноу-хау

Два вида ответственности Синди не смогли бы быть показаны на одной организационной схеме. Поэтому нам придется представить, будто данная координационная группа существует на какой-то другой схеме или в другой плоскости. Это звучит несколько мудрено, но на самом деле это не так. Если бы Синди была членом какой-нибудь церковной общины, то она бы рассматривалась как член этой организации, являясь одновременно частицей «Интел». Ее начальник, представим себе такое, был бы местным пастором, являясь одновременно членом некой церковной иерархии. Никому бы и в голову не пришло смешивать эти две роли: деятельность осуществляется явно в разных плоскостях, каждая из них имеет свою собственную иерархию, и то, что Синди является одновременно членом обеих этих групп, едва ли кого-то обеспокоит. Участие Синди в работе координационной группы подобно тому, как если бы она была членом церковной общины.

Наша способность использовать мастерство и ноу-хау Синди в двух разных аспектах дает ей возможность осуществлять значительно более высокое рычажное воздействие в «Интел». На ее основной работе ее знания оказывают воздействие на работу, которая имеет место на одном заводе; во втором случае при помощи того, что она делает на заседаниях координационной группы по промышленным процессам, она может оказать влияние на работу *всех* предприятий. Итак, мы показали, что существование таких групп является средством для менеджеров — особенно для менеджеров ноу-хау — повысить свое рычажное воздействие.

Принцип работы в двух плоскостях является частью каждодневной организационной жизни. Например, хотя люди занимаются в основном выполнением текущих задач, они, кроме того, еще и планируют. Иерархия плановых органов корпорации лежит на уровне, который отделен от той плоскости, где находятся рабочие группы. Более того, если человек может работать в двух плоскостях, он может работать и в трех. Синди может быть к тому же еще и членом оперативной группы, созданной для получения конкретного результата в той области, где могут потребоваться ее опыт и знания. В этом случае ситуация напоминала бы ту, при которой Синди работала бы в «Интел», принадлежала бы к церковной общине, да еще и помогала консультациями городскому управлению по уходу за парками.

Все они представляют собой отличные друг от друга виды деятельности, но не конфликтуют друг с другом, хотя и соперничают за время, которое может им уделить Синди.

Однако может получиться и так, что люди, которые на одном уровне находятся в отношениях подчиненного и начальника, на другом могут оказаться в таком положении, когда их роли меняются. Например, я являюсь президентом «Интел», но на другом уровне я являюсь одним из членов группы по стратегическому планированию, где подчиняюсь ее председателю, который является бухгалтером-аналитиком в одном из наших подразделений. Это напоминает то, как если бы я был членом одного из резервных подразделений армии и во время еженедельных тренировок по выходным дням поступал под командование нашего полкового командира, которым мог быть как раз этот бухгалтер. У себя на работе я могу быть его начальником или даже начальником его начальника, но в армейском резерве он является для меня командиром.

Суть же состоит в том, что двухуровневые (или многоуровневые) организации оказываются очень полезными. Без них я смог бы участвовать только в той работе, за исполнением которой я мог следить и руководить непосредственно. Такого количества времени в моем распоряжении нет, а частенько бывает и так, что мне не хватает квалификации для выполнения определенной задачи. Многоуровневая организация дает мне возможность послужить в определенных случаях рядовым, если это полезно и нужно, вместо того чтобы быть генералом. Это обеспечивает организации очень важную гибкость.

Многие из групп, о которых шла речь выше, являются временными. Некоторые, как, к примеру, оперативные группы, специально создаются по определенному поводу, в то время как остальные представляют собой всего лишь неформальное собрание людей, работающих совместно над решением какой-нибудь конкретной проблемы. В обоих случаях они прекращают свое существование в качестве определенной группы сразу же после того, как проблема бывает решена. Чем с более разнообразными по своей природе проблемами нам приходится сталкиваться и чем быстрее все меняется вокруг нас, тем в большей степени нам приходится полагаться на подобные, специально создаваемые *переходные команды*, чтобы справиться с возникающей ситуацией. В деловых операциях, связанных с

электроникой, нам, вероятно, не удалось бы сдвинуть формальную организацию достаточно быстро, чтобы поспеть за темпами технологического прогресса. Методы, которые нам приходится совершенствовать для того, чтобы гибридные организации работали — двойное или многоуровневое подчинение, принятие решений группами равных по должности лиц, — все это необходимо для того, чтобы подобные переходные команды смогли функционировать. Ключевым фактором, который является общим для всех, является использование культурных ценностей в качестве средства контроля, к рассмотрению которого мы теперь и приступим.

## Методы контроля

Давайте рассмотрим способы, при помощи которых можно проконтролировать или оказать влияние на наши действия. Скажем, вам нужны новые шины для вашего автомобиля. Вы отправитесь к ближайшему дилеру и ознакомитесь с ассортиментом, который он может предложить. После этого вы, возможно, сходите и посмотрите, что может предложить его конкурент. Затем вы, наверное, обратитесь к журналу общества потребителей, который поможет вам сделать выбор. В конце концов вы примете решение, которое будет основано на одном-единственном — *вашей личной выгоде*. Вы решите купить шины, которые, по вашему мнению, будут удовлетворять вашим потребностям при наименьших затратах. Существует весьма малая вероятность того, что в этот момент вам придут на ум какие-либо личные чувства по отношению к торговцу шинами. Вас совершенно не должно заботить *его* благосостояние — один шанс из тысячи, что вы укажете ему на то, что он запрашивает слишком низкую цену за свои шины.

Допустим, теперь на ваши колеса установлены новые шины, и вы отъезжаете. Через какое-то время перед вами загорается красный свет. Вы останавливаетесь. Думаете ли вы об этом? Нет. Это — закон, установленный обществом в целом: каждый должен остановиться перед красным светом, и вы беспрекословно принимаете его и действуете в соответствии с ним. На дорогах царил бы хаос, если бы все водители транспортных средств не соблюдали *договор* об остановке перед светофором. Полицейские из службы безопасности движения следят за соблюдением этого закона и наказывают его нарушителей.



После того как загорится зеленый свет, вы продолжите движение и подъедете к месту серьезной дорожной аварии. Наверняка вы позабудете о всяких там законах: что, мол, нельзя останавливаться на шоссе, да и о своей собственной выгоде, — вы, я думаю, сделаете все, что в ваших силах, чтобы помочь пострадавшим, а между тем будете в этот момент подвергать себя всевозможным опасностям и испытаниям. То, что побуждает вас в данный момент к действию, совсем не похоже на то, что было для вас побудительным мотивом, когда вы торговались из-за шин или останавливались перед красным светом: это не обеспечение личной выгоды и не следование требованиям закона — в данный момент на передний край выступает забота о человеческой жизни.

Подобным же образом наше поведение в рабочей обстановке может контролироваться тремя невидимыми и всепроникающими силами. Вот эти силы:

- силы свободного рынка,
- контрактные обязательства,
- культурные ценности.

### *Силы свободного рынка*

Когда вы занимались покупкой своих шин, ваши действия управлялись силами свободного рынка, которые основаны на цене: товары и услуги обмениваются между двумя экономическими субъектами (физическими лицами, подразделениями организации или корпорациями), каждый из которых стремится только к тому, чтобы увеличить свое богатство. Все это очень просто. Мы имеем дело с противопоставлением стремления: «Я хочу купить эту шину по наименьшей возможной цене» желанию: «Я хочу продать эту шину по максимально высокой цене». Каждую из сторон в данной сделке абсолютно не заботит, не обанкротится ли другая, да они и не собираются притворяться по этому поводу. Это является весьма эффективным способом покупки и продажи шин. Не требуется никого, кто бы наблюдал за совершением этой сделки, так как каждая из сторон ясно выражает свое стремление к получению личной выгоды.

Так почему же силы свободного рынка не используются всегда и везде? Да потому что покупаемые и продаваемые товары и

услуги, чтобы работать, должны обладать стоимостью, которая бы четко выражалась в денежных единицах. Свободный рынок может легко установить цену на что-то простое, как, например, шины. Но для многих вещей, которые переходят из рук в руки в рабочей или деловой обстановке, стоимость весьма трудно определить.

### **Контрактные обязательства**

Сделки между фирмами обычно регулируются свободным рынком. Когда мы приобретаем у поставщика какую-нибудь товарную продукцию, мы стараемся купить ее по максимально низкой цене, поставщик, в свою очередь, действует с точностью до наоборот. Но что произойдет, если стоимость чего-либо не так легко установить? Что произойдет, к примеру, если для выполнения определенной задачи требуется группа людей? В какой степени каждый из них содействует росту стоимости, которую данное деловое предприятие добавляет к продукту? Все дело в том, что невозможно определить, сколько стоит некий инженер в определенной группе, призывая на помощь силы свободного рынка. Вообще говоря, если бы мы покупали инженерную работу «по частям», думаю, в конце концов мы бы скатились к тому, что тратили больше времени на то, чтобы стараться определить стоимость каждой частицы взноса, чем в действительности мог бы стоить этот взнос в добавление стоимости. В данном случае попытка использовать рыночную концепцию оказывается совершенно неэффективной.

Поэтому вы говорите инженерам: «Ладно, я буду пользоваться вашими услугами в течение года за определенную сумму денег, а взамен вы согласитесь выполнять установленные виды работы. Мы в этот момент заключаем с вами контракт. Я даю вам кабинет и терминал, а вы даете обещание действовать наилучшим образом для выполнения поставленных задач».

Тип контроля теперь базируется на контрактных обязательствах, которые определяют вид выполняемой вами работы, а также стандарты, которыми при этом необходимо будет руководствоваться. Поскольку я не могу в точности установить заранее, что вам необходимо будет делать изо дня в день, я должен обладать достаточным количеством власти, чтобы в самом общем виде воздействовать на вашу работу. Итак, вы должны будете

передать мне в качестве составной части контракта право надзора и оценки, а также в случае необходимости корректировки вашей работы. Мы согласуем другие руководящие принципы и выработаем правила, которые оба станем соблюдать.

Останавливаясь на красный свет, мы рассчитываем, что и другие водители поступят аналогичным образом, чтобы потом можно было спокойно ехать на зеленый. Но для пресечения нарушений правил дорожного движения нам нужны полицейские, а имея их, мы, как и в случае с начальниками, вводим в дело *администрацию*.

Приведу другие примеры контрактных обязательств? Возьмите налоговую систему. Мы передаем право на использование части того, что мы зарабатываем, а взамен ожидаем определенные услуги. Для наблюдения и проверки того, как мы уплачиваем налоги, требуется огромный административный аппарат. Другим примером может служить коммунальная компания. Ее представители отправятся к некоему правительственному чиновнику и заявят: «Мы построим электростанцию стоимостью в триста миллионов долларов и обеспечим электроэнергией эту часть штата, если вы дадите обещание, что никто больше не станет строить здесь таких станций и не будет заниматься продажей электроэнергии». Представитель штата скажет в ответ: «Ну что ж, прекрасно, но мы не позволим, чтобы вы устанавливали тарифы на вырабатываемую вами энергию в размерах, какие вам только заблагорассудится. Мы создадим наблюдательное учреждение, которое будет называться «комиссией по коммунальным услугам общественного пользования», а затем уже оно укажет вам, сколько денег вы сможете запрашивать с потребителей и какую прибыль сможете зарабатывать». Итак, в обмен на такую монополию данная компания принимает на себя контрактное обязательство согласиться с правительственным решением относительно установления тарифов и получаемых прибылей.

### ***Культурные ценности***

В том случае, если окружающая среда изменяется быстрее, чем можно изменить правила, или если ряд обстоятельств настолько неопределен и непонятен, что контракт между сторонами сделки, в котором попытались бы учесть все возможные обстоятель-

ства, стал бы невозможен, — в этом случае нам требуется задействовать другой способ контроля, который основывался бы на культурных ценностях. Его важнейшей характерной особенностью является то, что выгода группы, к которой принадлежит какой-нибудь индивид, превалирует над его личными интересами. В том случае, если работают эти ценности, в дело вступают некоторые эмоционально окрашенные слова — например *доверие*, — потому что вы передаете данной группе свою способность защищать себя. Но для того, чтобы это произошло, вы должны быть уверены, что все участники разделяют общий набор *ценностей*, общий набор *целей* и общий набор *методов*. А это, в свою очередь, можно достигнуть только благодаря огромному совместному опыту.

### ***Значение руководства***

Не требуется никакого руководства, чтобы руководить действиями сил свободного рынка: никто не следит за тем, как на блошином рынке производятся продажи. В контрактных обязательствах значение руководства заключается в установлении и изменении правил, наблюдении за их соблюдением, а также в оценке и улучшении показателей работы. Что же касается культурных ценностей, то руководителям необходимо разрабатывать общий набор ценностей, целей и методов, необходимых для существования доверия, и дорожить им. Как же мы можем добиться этого? Один из способов заключается в *артикуляции*, то есть четком, членораздельном произнесении этих ценностей, целей и методов. Второй, еще даже более важный, — в *примере*. Если наше поведение на работе будет рассматриваться как находящееся в соответствии с ценностями, которые мы исповедуем, то это будет способствовать развитию общей культуры данной группы.

### ***Наиболее подходящий способ контроля***

Всегда существует искушение идеализировать то, что я назвал культурными ценностями, в качестве средства контроля, поскольку они такие «приятные», даже утопические, да и потому, что подразумевается, что каждый стремится к общему благу и подчиняет личную выгоду этому общему благу. Но эти ценности не

являются наиболее эффективным методом контроля при всех обстоятельствах. Ими нельзя руководствоваться при покупке шин, так же как, используя их, не сможет работать налоговая система. Таким образом, в каждом конкретном обстоятельстве всегда имеется *наиболее подходящий* метод контроля, который нам, менеджерам, необходимо найти и использовать.

Как же нам добиться этого? Для этого имеются две переменные: тип мотивации конкретного человека и характер окружающей среды, в которой он работает. Можно применить один комплексный составной индекс для измерения сложности, изменчивости и неопределенности окружающей среды, который мы назовем фактором СИН\*. Синди, инженер по производственным процессам, работает в обстановке новейших технологий, нового и не совсем еще доведенного до эксплуатационного состояния оборудования, а также среди инженеров из проектного и производственного секторов, которые тянут ее в противоположных направлениях. Ее рабочая обстановка является *сложной*. Брюс, менеджер по маркетингу, запросил разрешение нанять дополнительное количество людей для своей недоукомплектованной группы; его начальник колеблется по этому поводу, и Брюс не знает, получит ли он «добро» и что ему делать, если не получит. У Брюса *изменчивая* окружающая среда. Майк, который впервые появляется на этих страницах, является начальником транспортного отдела в «Интел», ему приходится иметь дело с таким количеством комитетов, советов и менеджеров производственных подразделений, что он запутался, где что находится находится. В конце концов он решает уволиться, не в силах терпеть *неопределенности* своей рабочей среды.

Теперь давайте представим себе простую схему, состоящую из четырех квадратов, которая показана на рис. 18. Индивидуальная мотивация может простирается от личной выгоды до группового интереса, а фактор СИН рабочей обстановки может изменяться от низкого до высокого. Теперь посмотрим, какой метод контроля лучше всего подходит для каждого квадрата. Если личная выгода велика, а фактор СИН низок, то лучше всего подходит рыночный метод, которым мы руководствовались во время приобретения шин. По мере продвижения индивидуальной мотивации в сторону группового интереса более подходящим

---

\* Аббревиатура составлена автором по первым буквам слов «сложность», «изменчивость», «неопределенность», в оригинале CUA.

становится метод контрактных обязательств, которым мы руководствовались, когда останавливались перед загоревшимся красным светом светофора. В том случае, если высоки и ориентация на групповой интерес, и фактор СИН, наилучшим вариантом становятся культурные ценности, что объясняет нашу попытку помощи на месте автомобильной аварии. И наконец, если фактор СИН будет высок, а индивидуальная мотивация окажется основанной на личной выгоде, то ни один метод контроля не будет работать хорошо. Подобная ситуация, как и лозунг «каждый за себя» на тонущем судне, может привести только к хаосу.

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ	Личная выгода	СИЛЫ СВОБОДНОГО РЫНКА	НИЧЕГО НЕ РАБОТАЕТ
	Групповой интерес	КОНТРАКТНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	КУЛЬТУРНЫЕ ЦЕННОСТИ
		Низкий	Высокий
		Фактор СИН	

**Рис. 18.** Наша задача как менеджеров заключается в том, чтобы определить, какой метод контроля является наиболее подходящим

Давайте применим нашу модель к работе нового сотрудника. Какова его мотивация? Она в значительной степени базируется на личной выгоде. В этом случае вы должны поручить ему четко структурированную работу с низким фактором СИН. Если он станет работать хорошо, то почувствует себя более уверенно на

рабочем месте, меньше станет беспокоиться о себе и начнет больше заботиться о своей команде. Он усвоит принцип: если плывешь в одной лодке и хочешь продолжать двигаться, то лучше помочь грести, чем бежать на нос. Данному сотруднику можно будет после этого поручить более сложную, меняющуюся и неопределенную работу. (Это имеет вдобавок тенденцию к тому, чтобы приносить больше денег.) Со временем он будет продолжать приобретать вместе с другими членами этой организации все больше опыта и окажется готовым к тому, чтобы решать все более и более сложные, меняющиеся и неопределенные задачи. Вот почему продвижение по службе из рядов своих собственных сотрудников является подходом, который предпочитают в корпорациях с сильно развитой корпоративной культурой. Поручите молодым людям относительно мало-квалифицированную, устанавливаемую в четких рамках работу с низким фактором СИН, и с течением времени они будут обмениваться опытом с равными им по должности сотрудниками, начальниками и подчиненными, благодаря чему смогут научиться ценностям, целям и методам своей организации. Постепенно они адаптируются к сложному миру, где решения принимаются совместно с начальниками и подчиненными одного уровня.

Но что делать, если по какой-либо причине приходится нанимать человека на высокую должность не из своих, а со стороны? Как и при любом другом найме на работу, он также придет, стремясь прежде всего к личной выгоде, но мы неизбежно поручим ему для руководства такую организацию, с которой не все в порядке: в конце концов именно потому мы и обратились к человеку со стороны. Следовательно, нашему новому менеджеру не только предстоит весьма тяжелая работа, но его рабочая обстановка будет обладать к тому же весьма высоким показателем СИН. А между тем он не будет иметь никакой опоры в виде общего опыта с остальными членами организации, а также никаких знаний относительно методов, которые могли бы ему помочь в работе. Все, что мы сможем сделать в этом случае, это надеяться, что он быстро позабудет о личной выгоде и столь же быстро сможет добиться наилучших результатов на своей работе, чтобы понизить свой фактор СИН. Если это не удастся, ему, по всей видимости, не слишком повезет на новом месте службы.

## Методы контроля на работе

В любой конкретный отрезок времени то, чем мы занимаемся, может управляться одним из трех методов контроля. Но изо дня в день на нас оказывают влияние все три способа. Проследим, как это проявляется у Боба. Когда Боб, один из руководящих сотрудников по маркетингу, покупает себе в кафетерии обед, он руководствуется рыночными силами. Его выбор четко установлен и определяется тем, что он хочет купить и сколько при этом заплатить. Приход Боба на работу представляет собой сделку, которая управляется контрактными обязательствами. Ему выплачивают установленный размер заработной платы за то, что он будет работать должным образом, и это означает, что он прежде всего должен явиться на работу. А его желание поучаствовать в действиях по стратегическому планированию показывает работающие на практике культурные ценности. Эта деятельность выходит за пределы его «обычной» работы в том виде, как она установлена в контракте, и, следовательно, представляет для него дополнительные усилия. Но он занимается ею, потому что чувствует, что фирме нужно то, что он может привнести в этот процесс.

Теперь представим себе, что происходит во время выполнения какого-нибудь рабочего проекта. Как вы помните, отдел Барбары несет ответственность за обучение торгового персонала «Интел» обращению с продукцией, выпускаемой ее подразделением. Когда она приобретает материалы для использования в программе обучения, полностью царят силы свободного рынка, так как папки требуемого качества покупаются по возможно низкой цене. Существование программы обучения само по себе, однако, представляет пример работающих контрактных обязательств. Торговый персонал *ожидает*, что каждое подразделение обеспечит ему обучение на регулярной основе. Хотя эта программа не является неким приказным требованием, четко выраженным в каком-то официальном документе, ее основа тем не менее является контрактной. Дело в том, что ожидания могут быть столь же обязывающими, сколь и юридический документ.

Когда ряд подразделений делит между собой общий торговый персонал, то у каждого из них имеется обоснованный интерес к тому, чтобы обучить соответствующих торговых агентов продвижению и продаже своей продукции. Вместе с тем, если



только подразделения не хотят принести личную выгоду в жертву общему интересу, часы обучения могут легко превратиться в бессвязные форумы для свободного изложения, способные запутать кого угодно. Поэтому потребность в том, чтобы отдельные подразделения представляли скоординированные изложения, определяется культурными ценностями. Таким образом, в примере с обучением торгового персонала мы обнаруживаем все три метода контроля.

Недавно группа менеджеров по маркетингу с одного предприятия заявила, что наши специалисты по сбыту руководствуются только личной выгодой. Они утверждали, что те уделяли свое внимание в основном продаже тех товаров, благодаря которым получали наибольшую величину комиссионных и премий. Раздраженно и немного фарисейски менеджеры старались представить дело таким образом, будто они заботились об общем благе компании в большей степени, чем их коллеги из сектора сбыта.

Но ведь отделы маркетинга сами создали этого монстра. Для того, чтобы торговый персонал обращал больше внимания на определенную продукцию, в подразделениях в течение некоторого времени проводили конкурсы, победители которых могли получить призы от денежных премий до бесплатных поездок в экзотические места. Менеджеры по маркетингу конкурировали тогда друг с другом за конечный и очень ценный ресурс — время торговых работников. А торговый персонал всего лишь отреагировал в соответствии с тем, чего вполне можно было ожидать.

Но специалисты по сбыту могут вести себя и противоположным образом. Как-то в одном из наших подразделений возникла серьезная проблема, в результате чего инженеры, занимавшиеся вопросами сбыта, оказались в ситуации, когда им в течение почти целого года нечем было торговать. Они вполне могли уволиться из «Интел» и сразу же найти другую работу и быстрые комиссионные в любом другом месте, но они остались у нас, потому что верили в компанию и надеялись на то, что в конце концов дела пойдут на лад. Вера и надежда не являются аспектами рыночного метода, а проистекают из приверженности культурным ценностям.

Часть четвертая

---

**ИГРОКИ**



---

## Спортивная аналогия

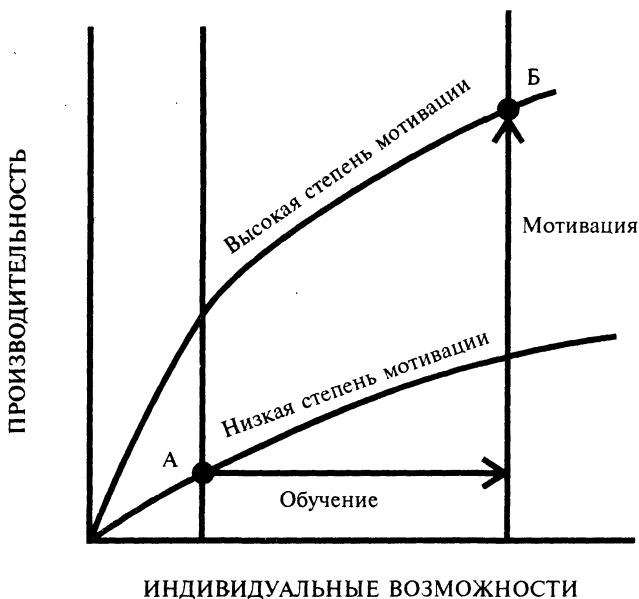
До этого я занимался изложением материала, содержание которого можно суммировать при помощи одного ключевого предложения: производительность менеджера представляет собой производительность организации, которая находится под его началом или влиянием.

Если постараться выразить это иначе, то это означает, что управление представляет собой командную деятельность. Но независимо от того, насколько хорошо составлена та или иная команда или насколько хорошо ею руководят, эта команда будет показывать только такие результаты, какие смогут показать входящие в нее индивиды. Другими словами, все, что мы рассматривали до сих пор, окажется бесполезным, если только члены команды не будут стараться постоянно предлагать лучшее, на что они способны. Средства, воспользовавшись которыми менеджер может добиться от человека максимальной производительности, — вот о чем говорится в оставшейся части этой книги.

Если кто-то не выполняет свою работу, этому может быть только два объяснения: человек либо не может ее выполнить, либо не хочет. Чтобы определить настоящую причину, мы можем применить в уме простой тест: если бы жизнь этого человека зависела от выполнения данной работы, смог бы он ее сделать? Если ответ положителен, значит, у этого человека отсутствует мотивация; если отрицателен, он не способен. Если бы моя жизнь зависела от того, сыграю я по команде на скрипке или нет, я бы не смог этого сделать. Но если бы в такой же

ситуации мне надо было бы за шесть минут пробежать милю, я бы, по всей видимости, смог. Не то, чтобы я сильно этого хотел, но если бы на карту была поставлена жизнь, я бы, наверное, смог.

Единственной по настоящему важной задачей менеджера является побуждение подчиненных к проявлению ими максимальной производительности. Поэтому, если какие-то два обстоятельства ограничивают высокую производительность, у менеджера имеется два способа для того, чтобы справиться с этой ситуацией: *обучение* и *мотивация*. Каждый из них, как можно видеть из рис. 19, может улучшить производительность человека. В этой главе мы рассмотрим мотивацию.



**Рис. 19.** У любого менеджера имеется два способа повышения производительности подчиненных: обучение и мотивация

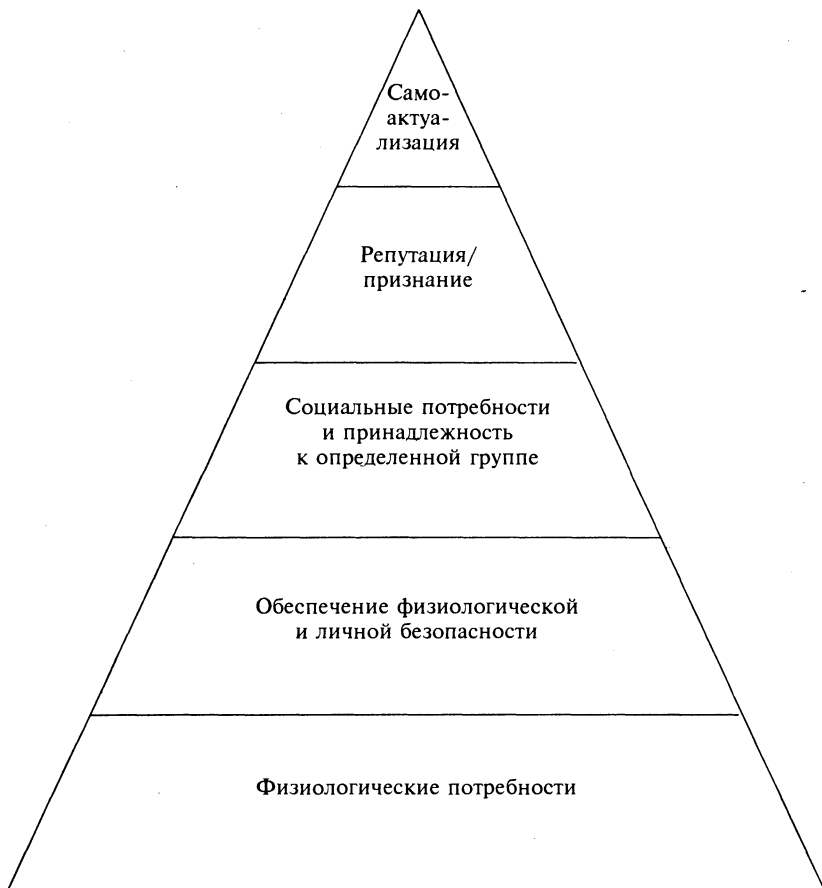
Каким образом менеджер может побудить своих подчиненных к действиям? Для большинства из нас это слово подразумевает выполнение чего-либо для другого человека. Но я не думаю, что это действительно может иметь место, потому что мотивация должна исходить от человека. Соответственно все, на что способен менеджер, это помочь создать такую обстановку, в которой обладающие мотивацией люди могут преуспевать.

Поскольку более высокая мотивация означает и более высокую производительность, а не перемену отношения к чему-либо или какие бы то ни было ощущения, то и слова подчиненного: «Я чувствую свою мотивацию», — ровным счетом ничего не значат. Значение имеет лишь то, стал он *работать* лучше или хуже после изменения его окружающей среды. Отношение к делу может представлять собой какой-то индикатор — окно в «черном ящике» — человеческой мотивации, но оно тем не менее не является искомым результатом, связанным с производительностью. А вот более высокая эффективность работы при данном уровне мастерства таковым является.

На протяжении большей части западной истории, включая ранние годы промышленной революции, мотивация была основана главным образом на страхе наказания. Во времена Диккенса угроза лишения жизни заставляла людей работать, поскольку если люди не работали, то им не платили денег и они не могли купить еду, а если они шли на то, чтобы украсть пищу, и их при этом ловили, то их отправляли на виселицу. Страх наказания косвенно побуждал их к тому, чтобы производить больше продукции, чем они могли бы при других отношениях.

За последние примерно тридцать лет ряд новых подходов начал замещать более старую практику, которая апеллировала к страху. Вероятно, появление новых, более гуманных подходов к мотивации можно объяснить уменьшением значения ручного труда и соответствующим повышением значимости сотрудников, обладающих знаниями. Выход продукции у работника, занимающегося ручным трудом, можно легко измерить, а отклонения от ожидаемого уровня — заметить и соответствующим образом незамедлительно на них прореагировать. А вот что касается работников, обладающих знаниями, то на определение подобных отклонений уходит больше времени, потому что даже сами ожидания весьма трудно сформулировать в четких терминах.

Другими словами, страх не окажет такого воздействия на работников архитектуры вычислительной машины в такой степени, как мог бы, имей мы дело с рабами на галерах. Следовательно, требуются новые подходы к мотивации.



**Рис. 20.** Маслоу определил ряд потребностей, у которых имеется тенденция к тому, чтобы выстраиваться в иерархическую структуру: когда удовлетворяется более низкая потребность, эстафету у нее с большой долей вероятности перехватывает более высокая

Мое описание того, что заставляет людей работать, основывается в значительной степени на теории мотивации Абрахама Маслоу просто потому, что мои собственные наблюдения за жизнью на работе подтверждают его концепции. Согласно Маслоу, мотивация тесно связана с понятием *потребностей*, которые заставляют людей обладать *побуждениями*, приводящими, в свою очередь, к *мотивации*. Потребность после своего удовлетворения перестает быть потребностью и, следовательно, перестает быть источником мотивации. Другими словами, если мы хотим создать и поддерживать высокую степень мотивации, мы должны сохранять какие-то потребности все время неудовлетворенными. У людей, как правило, множество самых противоречивых потребностей, но одна среди них бывает всегда сильнее, чем остальные. И вот эта-то потребность и является той, что в значительной мере определяет мотивацию этого индивида, а следовательно, и его уровень производительности. Маслоу определил ряд потребностей, у которых имеется тенденция к тому, чтобы выстраиваться в иерархическую структуру: когда удовлетворяется более низкая потребность, эстафету у нее перехватывает более высокая.

### ***Физиологические потребности***

Эти потребности включают в себя то, что можно приобрести за деньги, — например, еду, одежду и другие основные предметы, необходимые для жизни. С этими потребностями тесно связан страх: человек боится возможного лишения средств пропитания, одежды и тому подобного.

### ***Потребность в обеспечении физиологической и личной безопасности***

Данная потребность происходит из желания защитить себя от такого положения, когда можно соскользнуть обратно в состояние полного отсутствия необходимых средств к жизни. Потребность в обеспечении физиологической и личной безопасности удовлетворяется, например, в том случае, если медицинская страховка обеспечивает работникам защиту от опасности и страха оказаться не в состоянии оплатить расходы



врача и счет за лечение в больнице. Существование льгот редко является доминирующим источником мотивации сотрудников, но если бы льготы отсутствовали и работникам фирмы пришлось бы задуматься о подобных заботах, это, без всякого сомнения, неблагоприятно отразилось бы на их производительности.

### ***Социальные потребности и потребность в принадлежности к определенной группе***

Социальные потребности происходят из присущего человеческой природе желания принадлежать к той или иной группе. Но люди не хотят принадлежать вообще к любой группе; они хотят принадлежать к той, члены которой обладают чем-то общим с ними самими. Например, когда люди взволнованны, уверены в своих силах или счастливы, они хотят, чтобы вокруг были люди, которые испытывают те же самые чувства. С другой стороны, страдающим людям нужна также далеко не всякая компания, а лишь общество таких же несчастных людей. Никто из несчастных не желает видеть рядом с собой кого-то счастливого.

Социальные потребности обладают весьма большой силой. Одна из моих подруг решила вернуться на работу после многих лет, которые она провела, занимаясь домашним хозяйством. Она поступила на низкооплачиваемую работу, которая давала не слишком много для повышения уровня жизни ее семьи. Долгое время я никак не мог понять, почему она так поступила, но в конце концов меня осенило: ей требовалось общение, которое могла предоставить работа. Хождение на работу означало общение с группой людей, которые ей нравились.

Еще одним примером силы социальных потребностей является Джим, молодой инженер. После окончания колледжа он поступил на свою первую в жизни работу в одну очень большую, давно функционирующую компанию, в то время как два его соседа по квартире в общежитии колледжа пришли на работу в «Интел». Поскольку они продолжали проживать в арендуемой совместно квартире, Джим постоянно слышал рассказы о работе в «Интел». Более того, большинство товарищей по работе у проживавших с ним вместе друзей также были молоды, неженаты или незамужем и только год или два, как окончили

колледж, между тем как на работе у Джима люди в большинстве своем были женаты или замужем и по крайней мере лет на десять его старше. Джиму было одиноко, и потребность в группе, где бы он мог чувствовать себя комфортно, побудила его поступить на работу в «Интел», хотя работа в той компании ему очень нравилась.

Если окружающая среда или условия жизни какого-либо человека меняются, то его желание удовлетворить определенный набор потребностей заменяется желанием удовлетворить другой набор. Хочу рассказать историю Чака, молодого менеджера из «Интел», когда он был студентом-первокурсником в Гарвардской школе бизнеса. Вначале он страшно переживал в отношении классных материалов, своих профессоров, провала на экзамене, возможности быть отсеянным за непригодность. Через какое-то время страх уступил место осознанию того факта, что и все остальные первокурсники находились в таком же положении и точно так же боялись. Студенты начали формировать учебные группы, официальной целью создания которых было совместное изучение классных материалов, но на самом деле они стремились к тому, чтобы приобрести больше уверенности в себе и своих силах. Чак перешел от того, чтобы руководствоваться в своих действиях потребностью в простом выживании — «физиологической» потребностью, — к желанию обеспечить свою физиологическую и личную безопасность. По мере того как шло время, учебные группы распались, а студенты стали заводить знакомство с другими участниками классных занятий. Весь класс, или «секция», как его называли, выработал определенный и узнаваемый набор характеристик, то есть он превратился в команду. Ее членам доставляло удовольствие принадлежать, ассоциировать и идентифицировать себя с другими слушателями этого самого класса, а также работать над тем, чтобы поддерживать его установившийся образ среди профессоров и остальных студентов. В этот момент Чак удовлетворял свою потребность в принадлежности к определенной группе.

Само собой разумеется, возможно и регрессивное движение. Совсем недавно был такой случай: обладавшая высокой мотивацией, отлично работавшая команда производственных работников на одном из наших заводов в Калифорнии внезапно получила сильнейшую встряску, причем в буквальном смысле, — и дело дошло до того, что они лишились возможности

удовлетворять свой весьма высокий уровень человеческих потребностей и потеряли запас кремниевых микросхем, дорогое производственное оборудование, потеряли даже друзей. А все потому, что их завод заходил ходуном во время землетрясения. Боясь за свою жизнь, люди побросали все и побежали к ближайшему выходу, поскольку в этот момент все они были поглощены необходимостью выполнения самой главной из всех физиологических потребностей — стремлением к выживанию.

Физиологические потребности, потребность в обеспечении безопасности, а также социальные потребности — все они могут побуждать нас к тому, чтобы появиться на работе, а такие, как репутация и самоактуализация, — вот они-то и заставляют нас работать.

### ***Потребность в поддержании определенной репутации и в признании***

Потребность в признании или поддержании своей репутации легко прочитывается в избитой фразе: «Стараться быть не хуже людей». Подобное стремление принято осуждать, но если легкоатлет старается быть не хуже обладателя золотой медали на прошлогодних Олимпийских играх, а актер выглядеть на сцене не хуже Лоуренса Оливье\*, то стремление находиться на одном уровне или посоревноваться с кем-то представляет собой мощный источник положительной мотивации. Человек или группа лиц, признание которых важно для вас, могут ничего не значить для кого-то другого — репутация существует только в глазах ее владельца. Если, скажем, вы один из честолюбивых игроков в школьной спортивной команде и один из лучших спортсменов, проходя мимо вас по залу, поздоровается с вами, бросив на ходу: «Привет», — вы почувствуете себя на седьмом небе. Но если вы попытаетесь рассказать своей семье или друзьям о том, какую радость вы испытали при этой встрече, вполне возможно, что на вас посмотрят пустыми глазами, потому что этот «привет» ничего не значит для людей, которые не являются честолюбивыми спортсменами в вашей школе.

Все источники мотивации, о которых мы говорили до сих пор, являются самоограничивающимися. То есть когда потребность

---

\* Знаменитый английский актер, прославившийся исполнением главных ролей классического репертуара.

удовлетворяется, она больше не способна мотивировать человека. Как только предварительно устанавливаемая цель или уровень притязаний достигается, то потребность продвигаться дальше теряет срочность. Один из моих друзей оказался ввергнутым в преждевременный «кризис середины жизни»\*, когда его назначили на должность вице-президента корпорации. Эта должность была его заветной мечтой. Неожиданно получив ее, он обнаружил, что надо искать какой-то иной способ собственной мотивации.

### ***Потребность в самоактуализации***

Согласно Маслоу, самоактуализация происходит из осознания человеком того, что «чем я могу быть, тем я и должен быть». В названии одного кинофильма о легкоатлетах, «*Личный рекорд*», схвачена самая суть того, что представляет собой самоактуализация: потребность добиться своего наилучшего результата в выбранном направлении деятельности. Если источником мотивации человека является самоактуализация, то его стремление к работе не имеет предела. Характерной особенностью самоактуализации является то, что в отличие от других источников мотивации, которые угасают после удовлетворения соответствующей потребности, самоактуализация продолжает побуждать людей к достижению еще более высокой степени своих достижений.

Две внутренние силы могут побуждать человека к тому, чтобы он использовал все свои возможности. Он может иметь в качестве побудительного мотива свою *компетентность* или *успех*. В первом случае речь идет о совершенствовании мастерства при выполнении работы или задачи. Скрипача-виртуоза, который изо дня в день продолжает свои занятия, побуждает к этому, вполне очевидно, что-то другое, отличное от необходимости в признании или сохранении своей репутации. Он работает над тем, чтобы повысить свое мастерство, стараясь каждый раз сыграть лучше, чем он делал это за мгновение перед тем, совсем

---

\* Широко известное в современной западной психологии положение о том, что в период между 30—40 годами («десятилетие роковой черты») происходит осознание расхождения между мечтами, жизненными целями человека и действительностью его существования; часто оценка этого расхождения окрашена в отрицательные и эмоционально тягостные тона.

как подросток на скейтборде, раз за разом отрабатывающий один и тот же прием. Взять того же подростка: он и десяти минут не сможет усидеть, занимаясь своим домашним заданием, зато на роликовой доске он может кататься совершенно без устали, поскольку к этому его побуждает потребность в самоактуализации — потребность стать лучшим, — которая не имеет границ.

Путь к самоактуализации благодаря пробуждению стремления к успеху не вполне соответствует приведенному примеру. Некоторые люди — *но* не большинство — побуждаются к действию абстрактной потребностью добиться успеха во всем, чем они занимаются. Проведенный в лабораторных условиях психологический опыт хорошо иллюстрирует поведение такого рода людей. Несколько добровольцев поместили в комнату, где на полу в разных местах были вделаны колышки. Каждому выдали по несколько колец, но не проинструктировали, что с ними делать. Люди принялись в конце концов забавляться набрасыванием колец на колышки. Некоторые небрежно бросали кольца в сторону самых дальних колышков; другие вставали прямо над ними и сбрасывали кольца сверху вниз. Третьи отходили от колышков на достаточно большое расстояние, чтобы набросить кольцо на колышек было не так легко, и это представляло определенный вызов. Эти люди действовали на пределе своих возможностей.

Ученые классифицировали все три типа указанного поведения. Входящие в первую группу, которых называли игроками, брали на себя серьезный риск, но не оказывали никакого влияния на исход событий. Во вторую людей, которую окрестили консерваторами, вошли люди, которые предпочитали наименьший риск. Представители третьей группы, которых называли стремящимися к успеху, хотели проверить, до каких пределов своих возможностей они могли пойти, продемонстрировав одновременно, сами того не желая, смысл данного эксперимента: некоторым людям просто *необходимо* проверять себя. Бросив сами себе вызов, эти люди, вероятно, могли несколько раз промахнуться, но когда у них кольца раз за разом стали попадать в цель, они почувствовали удовлетворение от достигнутого успеха. Суть же заключается в том, что как ориентированные на повышение собственной компетентности, так и нацеленные на успех люди *самопроизвольно* стараются проверить предельную границу своих возможностей.

Когда усилия не проявляются самопроизвольно, руководителям требуется создать обстановку, которая бы способствовала этому. В системе МУЦ, например, цели должны устанавливаться на достаточно высоком уровне, потому что, даже если индивид (или организация) и будет стараться изо всех сил, у него все равно останется только пятидесятипроцентный шанс их достижения. Производительность имеет тенденцию к увеличению, если каждый стремится к такому уровню достижений, который находится вне пределов непосредственной досягаемости, даже если это и приводит к неудаче в половине случаев. Такая система установления целей исключительно важна, если вы хотите добиться наивысшей производительности от себя и своих подчиненных.

Более того, если мы хотим культивировать мотивацию, основанную на стремлении к успеху, нам необходимо создать обстановку, в которой бы ценилась и подчеркивалась *производительность*. Моим первым местом работы была научно-исследовательская лаборатория, где многие люди обладали высокой мотивацией, но имели склонность к концентрации своего внимания на приобретении знаний. Они стремились к тому, чтобы знать больше, но не обязательно к тому, чтобы эти знания приносили конкретные результаты. Соответственно реально было *достигнуто* относительно немного. Система ценностей в «Интел» совершенно иная. Доктор наук в области компьютерных технологий, который в абстрактной форме знает ответ, но не применяет его на практике для получения какого-либо осязаемого результата, получает весьма мало признания, зато какой-нибудь молодой инженер, который получает требуемый результат, ценится весьма высоко и пользуется заслуженно высокой репутацией. И именно так и должно быть.

### ***Деньги и необходимая для выполнения задачи обратная связь***

Теперь мы переходим к рассмотрению того, как деньги влияют на мотивацию людей. На самых низких уровнях мотивационной иерархии деньги обладают совершенно очевидным значением, поскольку они требуются для покупки необходимых жизненных средств. Как только денег оказывается достаточно для того, чтобы

вывести человека на тот уровень, который он ожидает для себя, увеличение их количества не окажет влияния на его мотивацию. Возьмем для примера людей, которые работают на нашем сборочном предприятии в Карибском бассейне. Стандарт жизни в этом регионе довольно низок, поэтому люди, которые работают на нас, пользуются более высоким стандартом жизни, чем большинство местного населения. Тем не менее в самые ранние годы осуществления наших операций в этом районе многие работники работали ровно столько, сколько требовалось для того, чтобы накопить относительно небольшую сумму денег, после чего уволились. Для них денежная мотивация имела четко ограниченный характер; составив себе предварительно представление о том, сколько денег им нужно, после достижения этого рубежа ни большее количество денег, ни постоянная работа уже не обеспечивали требуемую мотивацию.

А теперь представьте себе венчурного капиталиста\*, который, заработав десять миллионов долларов, все еще работает изо всех сил, стараясь заработать еще десять. Физиологические потребности, потребность в обеспечении безопасного существования или социальные потребности — ничто из них, по всей видимости, здесь не может быть применено. Более того, поскольку венчурные капиталисты по большей части не стремятся рекламировать свои успехи, к действию их побуждает отнюдь не потребность в признании или сохранении своей репутации. Следовательно, на верхнем уровне иерархии потребностей, когда некое лицо самоактуализируется, деньги сами по себе уже не являются источником мотивации, а представляют скорее *меру успеха*. Деньги в типах побуждения на основе физиологических потребностей и потребности обеспечения собственной безопасности могут служить мотивацией только до тех пор, пока потребность не будет удовлетворена, но деньги как мера успеха будут служить мотивацией совершенно бесконечно. Таким образом, вторые десять миллионов могут быть для венчурного капиталиста столь же важными, как и первые, поскольку им движет не утилитарная жажда денег, а успех, который они подразумевают, при этом стремление к успеху совершенно безгранично.

---

\* От *англ.* venture — рискованное предприятие, предприниматель, вкладывающий собственные средства в какое-либо дело на свой страх и риск.

Для определения места, которое человек занимает в мотивационной иерархии, можно использовать очень простой тест. Если абсолютная сумма повышения заработной платы, которое получает некий индивид, важна для него, то он работает главным образом в рамках потребности удовлетворения физиологических нужд или собственной безопасности. Если же, напротив, его заботит, как это повышение выглядит по сравнению с ростом зарплаты, получаемой другими людьми, его мотивацией служит стремление к признанию/сохранению репутации или к самоактуализации, поскольку на этой стадии деньги становятся только *мерой*.

Если человек находится на стадии самоактуализации, ему необходима мера для измерения его достижений и успеха. Самым важным видом такой меры является обратная связь с его производительностью. У самоактуализирующегося человека, которым движет стремление к повышению его компетентности в каких-то вопросах, механизм обратной связи заложен внутри него самого. Уже знакомый вам скрипач-виртуоз знает, как должна звучать музыка, и он будет без усталости трудиться над тем, чтобы она звучала как надо. Соответственно если возможность для совершенствования отсутствует, исчезает и желание продолжать занятия. Я знал одного олимпийского чемпиона по фехтованию — венгра, который эмигрировал в США. Когда недавно я случайно встретился с ним, он рассказал, что бросил заниматься фехтованием вскоре после прибытия в нашу страну. Он заявил, что здесь уровень соревнований был не настолько высок, чтобы смог появиться кто-то, способный бросить ему вызов, и что он не мог больше заниматься фехтованием, потому что всякий раз, когда он делал попытку, он чувствовал, что его мастерство снижается.

Каковы же некоторые механизмы обратной связи или требуемая мера успеха на рабочем месте? Наиболее подходящим является увязка производительности сотрудника с показателями работы всей организации. Если индикаторы производительности и ориентиры в системе менеджмента путем установления целей связаны с производительностью конкретного индивида, они будут указывать на степень его успехов, а также способствовать ее росту. Безусловная и очень важная обязанность менеджера заключается в том, чтобы побудить находящихся у него в подчинении людей не обращать внимания на не относящиеся к делу и



никчемные награды, вроде размера кабинета или типа его отделки, и перенацеливать их на нужные и значительные. Наиболее важным видом подобной *необходимой для выполнения задачи обратной связи* является оценка работы, которую каждый подчиненный должен получить от своего начальника. Подробнее об этом будет рассказано позже.

### **Страх**

Обладая мотивацией, в которой доминируют потребности удовлетворения физиологических нужд или обеспечения собственной безопасности, человек боится потерять жизнь или часть тела, работу или свободу. Остается ли место для страха на стадии признания и сохранения репутации? Да, но там он становится *страхом неудачи*. Но является ли это положительным или отрицательным источником мотивации? Это может быть и тем и другим. При выполнении какой-нибудь конкретной задачи страх неудачи может подстегнуть человека, однако если он превратится в навязчивую идею, то человек, которым будет двигать потребность к достижению результата, просто превратится в консерватора. Давайте вернемся к опыту с набрасыванием колец на колышки. Если бы всякий раз, когда брошенное кольцо пролетало мимо, человек получал электрический удар, очень скоро он подошел бы к колышку и стал бросать кольцо на него сверху вниз, чтобы избежать боли, ассоциируемой с неудачей.

В целом на высших уровнях мотивации страх не является чем-то привносимым со стороны. Вместо этого он замещается страхом собственного неудовлетворения, который заставляет человека сдавать назад. Нельзя оставаться на стадии самоактуализации, если все время беспокоиться о неудаче.

### **Спортивная аналогия**

Мы исследовали проблему мотивации, чтобы постараться понять, что заставляет людей работать, чтобы, в свою очередь, нам, руководителям, можно было добиться наивысшей производительности от своих подчиненных — добиться их «личных рекордов». Разумеется, в действительности мы стремимся к повыше-

нию производительности своей организации в целом, но это зависит от того, какой квалификацией и мотивацией обладают входящие в ее состав люди. Таким образом, наша задача как руководителей заключается, во-первых, в том, чтобы обучить индивидов (продвинуть их вдоль горизонтальной оси, которая показана на рис. 19), и, во-вторых, чтобы подвести их к той точке, когда в качестве мотивации они станут стремиться к самоактуализации, потому что, достигнув этой стадии, их мотивация превратится в самодостаточную и безграничную.

Существует ли какой-нибудь систематизированный подход к тому, чтобы подводить людей к самоактуализации? Для ответа на этот вопрос, давайте зададим еще один. Почему человек, который не слишком надрывается у себя в кабинете, до предела изматывает себя, пробегая марафонскую дистанцию? Что заставляет его бежать? *Он пытается обойти других людей или выиграть несколько мгновений у секундомера.* Это представляет собой простейшую модель самоактуализации, при которой люди достигают результатов неслыханных, заставляя себя бежать дальше или быстрее, хотя бы с них при этом ручьями лил пот. Они будут делать это не ради денег, а лишь для того, чтобы выиграть дистанцию, обойти других людей или прибавить несколько секунд к своему результату. Подумайте над тем, что заставляет боксировать Джо Фрезера:

*Джо Фрезера ставит в тупик, когда кто-то спрашивает его, зачем он сражается на ринге. «Я этим просто люблю заниматься. Я — боец, — говорит он. — Это моя работа. Я просто выполняю свою работу». Джо не отрицает привлекательности денег: «Кто же станет работать за так»? Но есть вещи, которые имеют большую важность, чем деньги: «Мне не надо быть какой-то там звездой, потому что мне не надо блистать. Но мне действительно надо быть боксером, потому что именно в этом моя суть. Вот и все — это так просто».*

Только представьте, какой продуктивной могла бы стать наша страна, если бы менеджеры смогли наделить все типы работ характерными особенностями соревновательных видов спорта.

Для того чтобы добиться этого, нам прежде всего необходимо преодолеть культурные предрассудки. Наше общество уважает человека, который полностью посвящает себя спорту, но любой,

кто засиживается на работе, рассматривается как больной — как *трудоголик*. Итак, присущий большинству предрассудок говорит, что занятие спортом — это хорошо и здорово, а работа — скука и необходимое зло, поэтому она никоим образом не может быть источником радости.

Что ж, тогда надо поступить в соответствии с избитой фразой: если не можешь победить соперника, встань в его ряды, то есть наделись работу характерными особенностями соревновательных видов спорта. Наилучшим же способом привнесения спортивного духа на рабочие места является установление некоторых правил игры, а также способов, при помощи которых сотрудники могли бы измерять свои достижения. Выявление максимальных возможностей любого человека осуществимо лишь в случае противостояния чему-либо или кому-либо. Позвольте привести один простой пример. Многие годы эффективность работы хозяйственной службы в «Интел», которая отвечала за поддержание чистоты и порядка в наших зданиях и сооружениях, была весьма средней, причем, казалось, никакие виды давления или поощрения не могли повернуть дело в лучшую сторону. Тогда мы начали осуществлять программу, в соответствии с которой за хорошее или плохое содержание здания начислялось соответствующее количество очков: это было поручено генеральному директору данного подразделения, который получил кличку Царь здания. Очки затем сравнивались с теми, которые получали за уход за своими зданиями другие службы. Состояние во *всех из них* практически мгновенно резко улучшилось. Больше ничего не предпринималось: людям не стали платить больше денег или давать какие-то другие награды. Просто они получили «арену для состязаний». Если ваша работа заключается в содержании и уходе за помещениями и вверенное вам здание получает наивысшую сумму баллов, то это является очень мощным источником мотивации. Вот вам и ключ к нужному подходу и вовлеченности в дело руководителя: ему необходимо видеть работу глазами людей, которые занимаются ее выполнением каждый день, создать затем индикаторы, чтобы подчиненные видели, как приобретает форму «арена для состязаний».

С другой стороны, когда элемент конкуренции пропадает, само собой разумеется, исчезает и ассоциируемая с ним мотивация. Рассмотрим пример одного ведущего колонки новостей в

газете. Этот журналист прямо расцветал на глазах, если ему надо было соревноваться с ведущим колонки в конкурирующем издании, и его радость от выполняемой работы стала тускнеть после слияния его газеты и этого издания. «Мне никогда не забыть день их слияния, — заявил этот газетчик. — Я отправился на станцию, чтобы сесть на поезд, и подумал: «Нет больше никого, с кем можно было бы сразиться».

Сравнение своей работы со спортом может научить, кроме того, как справляться с неудачей. Как уже отмечалось, одним из самых серьезных препятствий на пути к полностью сосредоточенному, обладающему высокой степенью мотивации состоянию ума является страх перед неудачей. А ведь нам хорошо известно, что в любом соревновательном виде спорта по крайней мере 50 процентов всех матчей бывает проиграно. Все участники соревнований знают это заранее и ведь редко когда выходят из игры на любой ее стадии.

Роль менеджера в этом случае также совершенно ясна: он должен взять на себя обязанности *тренера*. Во-первых, идеальный тренер никогда не берет на себя лично ответственность за успех своей команды, и именно поэтому игроки ему доверяют. Во-вторых, он жестко ведет себя с командой. Критикуя игроков, он старается добиться наивысшей отдачи от всех членов своей команды. В-третьих, хороший тренер, по всей видимости, сам был когда-то хорошим игроком. Умея хорошо играть в игру, он теперь понимает хорошо и все ее нюансы.

Превращение рабочего места в подобие спортивной арены может превратить ваших сотрудников в легкоатлетов, стремящихся выступить на грани своих возможностей, — вот ключ к тому, чтобы ваша «команда» регулярно становилась победительницей.

## Подготовленность для выполнения задач

Повторю вновь, что самая главная обязанность любого менеджера заключается в том, чтобы добиться от своих подчиненных наивысшей производительности. Если предположить, что мы понимаем, какой мотивацией руководствуется некий служащий, тогда возникает вопрос: имеется ли один, самый лучший стиль менеджмента — тот единственный подход, который работает лучше, чем все остальные?

Многие искали этот оптимальный подход. Рассмотрев эту проблему с исторической точки зрения, можно заметить, что наиболее популярный стиль руководства изменялся, по-видимому, параллельно с теорией мотивации, принятой в то время. На рубеже нынешнего столетия понятия относительно работы были весьма незатейливыми. Людям говорили, что они должны были делать, и, если они делали это, им платили; если не делали, их увольняли. Соответственно стиль руководства был жестким и иерархическим: имелись те, кто отдавал приказы, и те, кто выслушивал их и беспрекословно выполнял. В 50-е гг. теория менеджмента сдвинулась в сторону гуманистического набора понятий, в соответствии с которыми существовал более мягкий подход для того, чтобы заставить людей работать. Изменился и предпочитаемый стиль руководства. Наконец, по мере того как росли и развивались кафедры бихевиореологии (бихевиоризма)\* в университетах, теории мотивации и стиля руководства стали

\* От *англ.* behaviour — поведение, ведущее направление в американской психологии конца XIX — XX веков, в основе которого лежит понимание поведения человека и животных как совокупности двигательных и сводимых к ним реакций на воздействия (стимулы) внешней среды.

предметом весьма тщательно направляемых экспериментов. Как это ни удивительно, но ни одно из ранних интуитивных предположений нельзя подтвердить: полученные данные попросту не показывали, что тот или иной стиль руководства был на самом деле лучше, чем другой. Скрепя сердце приходилось признать, что никакого оптимального стиля менеджмента не существует.

Мои собственные наблюдения это также подтверждают. В «Интел» мы часто занимаемся перемещением менеджеров среднего звена из одной группы в другую, с тем чтобы повысить их опыт. Эти группы часто схожи по квалификации и типу работы, которую выполняют их участники, однако столь же часто в широких пределах варьируется и их производительность. Одни менеджеры и их группы демонстрируют себя как более высокие продуценты, другие — как более низкие. Результат перемещения менеджеров с места на место часто бывает поразительным. Ни менеджеры, ни группы не подтверждают свою характеристику как высоко- или низкопроизводительные при перемещении менеджеров. Неизбежный вывод заключается в том, что высокая производительность ассоциируется с определенными комбинациями конкретных менеджеров и конкретных групп работников. Это также позволяет предположить, что определенный управленческий подход не бывает равно эффективным при всех условиях.

Некоторые исследователи в этой области науки об управлении утверждают, что существует некая фундаментальная переменная величина, которая говорит о том, какой стиль менеджмента будет наилучшим в данной конкретной ситуации. Эта переменная называется подготовленностью для выполнения задачи (ПВЗ) подчиненными и представляет собой сочетание степени их ориентации на успех и готовности взять на себя ответственность, а также их образования, подготовки и опыта. Более того, все это весьма специфично в зависимости от выполняемой задачи, поэтому вероятно, что человек или группа людей обладает ПВЗ, которая велика на одной работе, но низка на другой.

Позвольте показать на примере, что я имею в виду. Недавно мы переместили одного исключительно продуктивного коммерческого директора из полевых условий на производство, где ему поручили руководить одним заводом. По размеру и диапазону деятельности обе эти работы были сравнимы между собой, однако

эффективность этого испытанного в делах менеджера ухудшилась, и у него начали проявляться признаки, характерные для людей, загруженных сверх меры работой. Произошло же вот что: в то время как личная подготовленность этого менеджера, несомненно, не изменилась, его подготовленность для выполнения задачи на новом месте работы была необычайно низка, поскольку и окружающая среда, и содержание работы, и задачи — все было для него совершенно новым. Со временем он научился справляться с возникающими трудностями, и его ПВЗ постепенно возросла. Одновременно с этим и его эффективность начала приближаться к тому уровню, который он показывал ранее, — почему, вообще говоря, мы его и продвинули. То, что произошло, можно было полностью предсказать заранее, тем не менее мы были удивлены: мы спутали общую компетентность и подготовленность этого менеджера с его подготовленностью для выполнения задачи.

Подобным же образом ПВЗ отдельного человека может быть очень высока при определенном уровне сложности, неясности и неопределенности условий, но если темп работы ускоряется или сам характер работы резко меняется, то и ПВЗ этого лица падает. Это слегка походит на то, если бы человека, имеющего многолетний опыт езды по проселочным дорогам, неожиданно попросили проехать по запруженному автомобилями столичному шоссе. Его ПВЗ управления собственной машиной резко понизится.

Вывод же состоит в том, что при изменении подготовленности для выполнения задачи требуется изменить и стиль руководства. В частности, если ПВЗ низка, наиболее эффективный подход заключается в том, чтобы дать очень точные и детальные инструкции, т.е. когда начальник указывает подчиненному, что необходимо сделать, когда и как, — иными словами, использовать высокоструктурированный подход. Если ПВЗ подчиненного растет, наиболее эффективный стиль руководства сдвигается от структурированности в сторону большей коммуникативности и эмоциональной поддержки, при которых менеджер уделяет больше внимания своему подчиненному как определенной индивидуальности, чем стоящей перед ним задаче. Если ПВЗ возрастает еще больше, эффективный стиль менеджмента вновь изменяется. В этом случае вмешательство менеджера должно быть сведено к минимуму и обязано состоять главным образом в том,

чтобы убедиться: цели, для достижения которых работает подчиненный, обоюдно согласованы. Но независимо от того, какова величина ПВЗ, менеджер обязан всегда наблюдать за работой подчиненного достаточно внимательно, чтобы избежать неожиданностей. Наличие или отсутствие наблюдения, как мы указывали ранее, объясняется разницей между *делегированием* определенных задач начальником или *отказом* от этого. Характеристики эффективного стиля менеджмента для начальника при изменении степени ПВЗ представлены в приведенной ниже таблице.

**Табл. 3.** Базовая переменная, которая определяет стиль эффективного руководства, называется подготовленностью для выполнения задачи подчиненным

**ПОДГОТОВЛЕННОСТЬ  
ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ  
ЗАДАЧИ ПОДЧИНЕННЫМ**

**ХАРАКТЕРИСТИКИ  
ЭФФЕКТИВНОГО  
СТИЛЯ РУКОВОДСТВА**

Низкая

Структурированный;  
ориентированный на задачу;  
указание «что», «когда»,  
«как»

Средняя

Ориентированный на  
индивидуума; упор на  
двустороннее общение,  
поддержку, взаимное  
убеждение

Высокая

Вмешательство менеджера  
минимально: установление  
целей и наблюдение  
(мониторинг)

Необходимое предостережение: не следует судить о ценности того или иного подхода и полагать, что какой-нибудь структурированный стиль руководства менее важен, чем стиль, ориентированный на общение. Понятия «приятно» и «неприятно» не должны иметь места в вашем образе мыслей и действий. Помните: мы стремимся к тому, что наиболее *эффективно*.



В качестве параллели приведенной здесь теории можно рассмотреть развитие отношений между родителем и ребенком. По мере того как ребенок растет и взрослеет, наиболее эффективный стиль поведения родителя меняется, варьируясь вместе со «зрелостью в отношении к жизни» — т.е. возрастом — ребенка. Родителю необходимо указывать малышу, что ему нельзя трогать вещи, которые он может сломать или которые могут его поранить. Ребенок еще не может понять, что ваза, с которой он собирался поиграть, является семейной реликвией, но он может понять слово «нет». По мере взросления он начинает поступать по собственной инициативе, что и хочет развить в нем его родитель, одновременно все еще стараясь, чтобы он не поранил себя. Родитель может предложить, к примеру, чтобы ребенок заменил свой трехколесный велосипед на первый в его жизни двухколесный. Но он, однако, не отпустит его одного, а будет сопровождать, удерживая велосипед от падения и одновременно рассказывая о правилах дорожного движения. По мере роста ребенка родитель может отказаться от отдельных указаний. Когда ребенок выйдет покататься на своем велосипеде, родителю больше не нужно будет перечислять вновь и вновь правила дорожного движения. Наконец, когда подготовленность ребенка к жизни будет достаточно высока, он оставит дом и, возможно, уедет в колледж. На этой стадии отношения между родителем и ребенком вновь изменятся, поскольку родитель станет лишь наблюдать за тем, как прогрессирует его чадо. В том случае, если окружающая ребенка среда внезапно изменится таким образом, что его подготовленность к жизни окажется недостаточной (например, если он столкнется с серьезной академической неуспеваемостью), тогда родитель будет вынужден возвратиться к стилю, который он применял ранее.

По мере того как родительское (или начальника) руководство переходит от структурированности к общению и затем к наблюдению, степень структурированности, управляемая поведением ребенка (или подчиненного), на самом деле меняется. Подросток *знает*, что небезопасно пересекать на велосипеде дорогу с движущимся по ней автотранспортом, и родителю не нужно указывать ему, чтобы он не делал этого. Структура поведения переходит от *навязанной извне* к *внутреннему побуждению*.

Если родитель (или начальник) сумеет рано передать ребенку (или подчиненному) верный способ поведения (правильные цен-

ности в отношении осуществления работы), то позднее ребенок, по всей вероятности, станет принимать решения так, как это делал бы его родитель. На практике общность оперативных ценностей, приоритетов и предпочтений — на основе чего работает любая организация — является необходимым условием для того, чтобы добиться прогресса в стиле руководства.

Без этой общности в организацию легко можно будет внести сумятицу, и она потеряет чувство общей цели. Поэтому ответственность за передачу и усвоение общих ценностей лежит целиком и полностью на начальнике. Ведь это он в конце концов отвечает за работу людей, которые ему подчиняются. И потом, что также весьма важно, без разделяемых всеми общих ценностей начальник не сможет эффективно производить делегирование полномочий. Один из моих деловых партнеров, который всегда великолепно выполнял свои обязанности, нанял одного работника, чтобы тот занялся кое-какими старыми делами, в то время как он сам собирался посвятить себя новым. Этот подчиненный выполнил свою работу плохо. Реакция моего партнера: «Он должен пройти через собственные ошибки. Только так он научится!» Проблема в данном случае заключается в том, что обучение этого подчиненного оплачивается его клиентами. А уж это абсолютно неправильно. Ответственность за обучение этого подчиненного должна быть принята на себя его начальником, а не оплачиваться из кармана клиентов его организации — внутренних или внешних.

### ***Стиль руководства и рычажное воздействие***

Как руководители, мы обязаны стараться повысить подготовленность для выполнения задачи своих подчиненных по вполне очевидным прагматическим причинам. Соответствующий стиль руководства работой какого-либо служащего с высокой ПВЗ занимает меньше времени, чем при детализированном, структурированном руководстве. Более того, когда оперативные ценности заучены и ПВЗ достаточно высока, начальник может делегировать выполнение задач своему подчиненному, увеличивая таким образом свое *руководящее рычажное воздействие*. Наконец, на самых высоких уровнях ПВЗ, при подразумеваемом завершении обучения подчиненного, мотивация будет исходить от него самого, из-за стремления к самоактуализации, которое

является наиболее мощным источником энергии и которое менеджер может постараться укротить.

Как мы успели выяснить, ПВЗ того или иного человека зависит от специфических условий рабочей среды. При их изменении меняется ПВЗ, а также наиболее эффективный стиль руководства его начальника. Давайте представим себе военный лагерь, где никогда ничего не происходит. Сержант, на которого возложено командование в этом лагере, успел узнать очень хорошо каждого из своих солдат и теперь поддерживает с ними более или менее неформальные отношения. Служба поставлена настолько хорошо, что ему редко когда приходится приказывать кому-либо, что необходимо предпринять; подобный подход связан с высокой ПВЗ этой группы, а сержанту остается довольствоваться лишь наблюдением за деятельностью подчиненных. Но однажды из-за холма внезапно появляется полный грузовик с солдатами противника, которые открывают по лагерю огонь. Сержант мгновенно возвращается к структурированному, ориентированному на задачу стилю руководства, выкрикивая команды и приказывая каждому из своих солдат: что делать, когда и как... Через какое-то время, если подобные стычки не прекратятся и эта группа продолжит вести боевые действия на том же самом месте на протяжении пары месяцев, это положение в конце концов примет рутинный характер и превратится в обычную службу. При этом ПВЗ группы для этой новой задачи — ведения боевых действий — возрастет. Сержант сможет вновь постепенно ослабить хватку и прекратит давать указания каждому, что необходимо делать.

Другими словами, способность менеджера оперировать стилем, основанным на общении и взаимопонимании, зависит от того, есть ли для этого достаточно времени. Хотя мониторинг и является на бумаге наиболее продуктивным подходом в работе менеджера, нам приходится существовать в реальном мире. Даже если мы достигаем того уровня, когда можем использовать этот стиль руководства, в ситуациях, когда положение дел внезапно меняется, нам придется быстро вернуться к стилю «что, когда и как».

Этот метод таков, что часто кажется, будто просвещенному руководителю не стоит им пользоваться. В результате мы часто тянем до последней минуты и не решаемся воспользоваться им до тех пор, пока не становится слишком поздно, и тогда со-

бытия захлестывают нас. Нам, руководителям, необходимо научиться бороться с подобными предрассудками и рассматривать любой стиль руководства не как плохой или хороший, а скорее как эффективный или неэффективный при том или ином ПВЗ наших подчиненных в определенной рабочей обстановке. Вот почему научные работники никак не могут найти единственный, наилучший способ того, как должен работать менеджер.

### ***Совсем нелегко быть хорошим менеджером***

Решить, какова величина ПВЗ ваших подчиненных, нелегко. Более того, даже если менеджер знает, какова эта ПВЗ, его личные предпочтения имеют тенденцию не принимать во внимание логичный и верный выбор стиля руководства. К примеру, даже если некий менеджер видит, что ПВЗ его подчиненного «средняя» (см. табл. на стр. 207), в реальной обстановке менеджер скорее всего предпочтет либо «структурированный», либо «минимальный» стиль. Другими словами, мы стремимся либо полностью погрузиться в работу наших подчиненных, принимая за них решения, либо оставляем их совершенно одних, не желая, чтобы нас беспокоили.

Еще одной проблемой в рассматриваемом вопросе является представление менеджера о себе самом. Мы сплошь и рядом кажемся себе более коммуникабельными и способными делегировать полномочия, чем мы есть на самом деле, — и, конечно, намного выше той оценки, которую дают наши подчиненные.

Я проверил это заключение, попросив группу менеджеров оценить стиль руководства их начальников, а затем спросил самих начальников, что они думают об этом. Почти 90% начальников рассматривали свой стиль как более коммуникабельный или делегирующий, чем это было с точки зрения их подчиненных. Чем же объясняется столь большая разница? Частично тем, что менеджеры считают себя образцовыми руководителями, способными делегировать полномочия. А иногда менеджер высказывает предложения подчиненному в такой форме, что тот воспринимает их как приказ, что еще больше увеличивает разницу в оценках.

Один менеджер поведал мне как-то, что его начальник практиковал с ним эффективный, основанный на общении стиль

руководства явно потому, что они были друзьями: вместе ходили на лыжах, а также выпивали. Он ошибался. Существует огромная разница между социальными отношениями и основанным на общении методом *руководства*, который представляет собой заботливое вовлечение в *работу* своего подчиненного. Тесные отношения вне работы могут помочь создать эквивалентные отношения на работе, но их не следует смешивать. У двух людей, с которыми я был знаком, на работе были отношения «начальник—подчиненный». Каждый год они проводили целую неделю вместе, занимаясь рыбной ловлей в отдаленной местности. Во время рыбалки они никогда не заговаривали о работе — между ними существовал молчаливый уговор, что работу затрагивать в их беседах не следует. Как ни странно, но на работе они держались друг от друга на расстоянии, т.е. их личная дружба не оказывала никакого влияния на их отношения.

Это подводит нас к стародавнему вопросу о том, является ли дружба между начальником и подчиненным столь уж хорошей вещью. Некоторые менеджеры без колебания утверждают, что они никогда не позволят установиться социальным отношениям с людьми, с которыми они работают. На практике в этом подходе имеются как плюсы, так и минусы. Если подчиненный является личным другом, то начальнику очень легко перейти к коммуникативному стилю руководства, но зато и труднее возвратиться к методу «что, когда и как» в случае необходимости. Отдавать приказы другу очень неприятно. В моей практике было несколько случаев, когда начальнику приходилось призывать к дисциплине подчиненного-друга.

Каждый сам должен решать для себя, что более профессионально и наиболее подходит в каждом конкретном случае. В качестве теста представьте, что вам надо дать жесткую оценку работы вашего друга. Испытываете ли вы при этой мысли? Если да, то вам не следует заводить друзей на работе. Если же подобное предположение не вызывает возбуждения в вашем желудке, — вы, по всей видимости, такой человек, чьи личные отношения способны укрепить отношения на работе.

## Оценка работы: руководитель одновременно и судья и жюри присяжных

### *Зачем беспокоиться?*

Почему оценка работы является составной частью системы менеджмента в большинстве организаций? И почему мы вообще занимаемся оценкой работы своих подчиненных? Я задал эти вопросы группе менеджеров среднего звена и получил следующие ответы:

- для того, чтобы представить себе, как работает подчиненный,
- для улучшения его работы,
- для мотивации,
- для того, чтобы подчиненный получил необходимую подпитку,
- для оправдания повышений по службе,
- для вознаграждения хорошей работы,
- для внушения дисциплины,
- для направления работы в нужное русло,
- для повышения культуры фирмы.

Потом я попросил ту же группу людей представить себя в роли начальника, который отдает подобный готовый отзыв своему подчиненному, и спросил, каковы их чувства по этому поводу. Вот некоторые из ответов:

- гордость,
- гнев,

беспокойство,  
 неудобство,  
 вина,  
 сочувствие/озабоченность,  
 замешательство,  
 расстройство.

Наконец, я попросил членов той же самой группы вспомнить некоторые из отзывов о работе, которые им доводилось получать, сказать, не было ли с ними чего-нибудь не в порядке. Ответы последовали сразу же и во множестве:

слишком общий характер замечаний в отзывах, противоречивое впечатление (не согласовано с квалификационной оценкой или повышением в долларовом выражении), нет указания на то, как производить улучшение, избегались упоминания о недостатках, начальник не имел представления о моей работе, рассматривалась работа только за последний период, неожиданности.

Это должно подсказать вам, что осуществление оценки эффективности работы представляет собой весьма трудную и сложную задачу, а также, что мы, менеджеры, не слишком хорошо показываем себя в этом деле.

По сути же, предоставление отзывов о работе является *единственной по-настоящему важной формой обратной связи, необходимой для выполнения задачи*, которую мы, как начальники, способны осуществить. При их помощи мы можем оценить тот уровень эффективности, с которым работают наши подчиненные, а также предоставить результаты этой оценки каждому из них индивидуально. При их помощи мы также можем распределять награды: продвижения по службе, доллары, фондовые опционы или любую другую форму поощрения. Как мы успели увидеть, такой отзыв может оказывать воздействие — положительное или отрицательное — на эффективность работы подчиненного в течение длительного времени, благодаря чему подобная оценка становится одной из таких видов деятельности руководителя, которые обладают наивысшим рычажным воздействием. Короче говоря, такой отзыв представляет собой исключительно мощный механизм воздействия, поэтому совершенно

неудивительно, что мнения и чувства по отношению к нему настолько сильны и разнообразны.

Но в чем же заключается основная цель отзыва о работе? Хотя все ответы, которые были даны на мои вопросы, верны, есть один, который обладает большим значением: цель состоит в *улучшении эффективности работы подчиненного*. Оценка обычно посвящена выяснению двух вопросов: первое — определению *квалификационного уровня* подчиненного, чтобы установить каких навыков ему недостает и какими способами можно решить эту проблему; и второе — повысить мотивацию подчиненного, с тем чтобы вывести его на кривую более эффективной работы при том же самом уровне квалификации (см. рис. 19).

Процесс осуществления оценки представляет собой, кроме того, наиболее формальный тип осуществляемого в заведенном порядке руководства. Только в этом случае менеджер уполномочен действовать как судья и жюри присяжных: организация, сотрудниками которой мы являемся, дает нам полномочия сделать суждение относительно коллеги по работе, чтобы потом лицом к лицу высказать ему это суждение.

Ответственность начальника в этом случае, понятное дело, очень велика. Какую подготовку необходимо иметь, чтобы надлежащим образом выполнить эту работу? Практически единственное, что приходит мне на ум, заключается в следующем: как подчиненные, мы можем оказаться объектом неудовольствия. Однако в целом, наше общество предпочитает избегать конфронтаций. Люди имеют склонность хмуриться при одном упоминании слова «argument», что я узнал уже много лет тому назад, когда в первый раз приехал в эту страну из Венгрии. В венгерском языке слово «аргумент» часто используется для описания разницы мнений. Когда я только приступал к изучению английского языка и пользовался словом «argument», меня поправляли, так как люди говорили: «О нет, вы имеете в виду не «аргумент», вы имеете в виду «спор», или: вы имеете в виду «дискуссию»\*. Среди друзей и равных по положению людей не принято обсуждать политические, религиозные вопросы или что-то, что может с большой долей вероятности привести к разнице во мнениях и вызвать конфликт. Футбольные игры, садоводство и погода — вот это то, что надо. Нас обучали тому, что хорошо

---

\* Argument имеет в английском языке значения и аргумента и спора, дискуссии.



воспитанный человек постарается обойти вопросы, обладающие потенциальной эмоциональной окраской. Суть же заключается в том, что осуществление хорошей оценки работы действительно является своего рода уникальным актом, учитывая как наши культурные предпочтения, так и нашу профессиональную подготовку.

Не думайте, что оценки работы должны являться прерогативой исключительно крупных организаций. Они должны представлять собой часть руководящей работы в организациях любого размера и вида: от страхового агента, имеющего двух помощников, до управленцев в образовательных, правительственных и не преследующих получения прибыли организациях. Короче говоря, если эффективность имеет какое-то значение для вашей работы, то оценка этой эффективности абсолютно необходима.

Два аспекта осуществления оценки— сама оценка эффективности работы и способ подачи этой оценки— в равной степени трудны. Давайте рассмотрим теперь каждый из них немного подробнее.

### ***Оценка эффективности работы***

Определение эффективности работы профессиональных сотрудников таким образом, чтобы быть при этом полностью объективным, представляет собой исключительно трудную задачу, поскольку, как вы понимаете, не существует какого-то простого способа для полного измерения и описания работы какого-нибудь профессионального сотрудника. Большинство видов работы включают в себя такие типы деятельности, которые не отражаются в выходе продукции за тот период времени, который учитывается в данном отзыве. Тем не менее нам необходимо соответствующим образом принимать в расчет эти виды деятельности, когда мы будем заниматься оценкой эффективности работы какого-либо человека, хотя и надо отдавать себе отчет в том, что мы необязательно будем объективны, так как только выход продукции может быть измерен совершенно объективным образом. Следовательно, любой, кто руководит работой профессионалов, шагает по канату: ему необходимо быть объективным, но он не должен бояться использовать свои суждения, хотя уже по самому своему определению суждения субъективны.

Для того чтобы сделать оценку менее трудной, начальнику надо заранее уяснить для себя, чего он ожидает от подчиненного, а потом попытаться решить, работает он в соответствии с ожиданиями или нет. Самая большая проблема при проведении большинства оценок заключается в том, что мы обычно не определяем, чего же мы хотим от своих подчиненных, а, как отмечалось ранее, если не знаешь, чего хочешь, то точно этого не получишь.

Давайте вернемся к нашей концепции руководящего «черного ящика». Используя его, мы можем охарактеризовать эффективность работы при помощи *выходных* и *внутренних критериев*. В первом случае речь идет о выходе из «черного ящика», который включает в себя, например, окончание работы над чертежами, обеспечение квот на продажу или увеличение выхода продукции в каком-нибудь производственном процессе — то есть то, что мы можем и должны представить в виде графиков. Внутренние критерии учитывают те виды деятельности, которые протекают внутри «черного ящика»: это любые действия, которые направлены на создание продукции в рассматриваемый период времени, а также действия, которые создают основу для выпуска продукции в будущем. Но не обеспечиваем ли мы в данный момент достижение своих текущих производственных целей таким образом, что через пару месяцев столкнемся с группой разгневанных производственных работников? Продвигаем ли мы людей на более высокие должности и способствуем ли мы их развитию в своей организации таким образом, чтобы наше деловое предприятие могло справляться со своими задачами в будущем? Делаем ли мы все возможное, что способно принести пользу для какого-нибудь хорошо работающего отдела? Не существует никакой строгой формулы, при помощи которой можно бы было сравнить относительное значение выходных и внутренних критериев. В каждой конкретной ситуации данное соотношение может составлять 50:50, 90:10 или 10:90, причем оно вполне может колебаться по месяцам. Но при этом следует знать, какие две переменные сравниваются друг с другом.

Аналогичный вид сравнения придется рассмотреть и в следующем случае: необходимо взвесить производительность, ориентированную на длительный срок, и краткосрочную эффективность. Инженеру, работающему над проектом определенного изделия, надо завершить этот проект в соответствии с установленным

графиком, чтобы от него можно было получить доход. Он может, кроме того, работать над *методом* проектирования, который облегчит проектирование подобных изделий для других людей в будущем. Совершенно очевидно, что оцениваться должны оба вида деятельности этого инженера. Какой из них наиболее важен? Способ найти ответ на этот вопрос заключается в понятии «текущая стоимость будущего платежа, исчисленная на основе определенной процентной ставки», которое используется в науке о финансах: какую отдачу принесет с течением времени некая ориентированная на будущее деятельность? И сколько это стоит сегодня?

Следует учитывать еще и фактор времени. Выработка подчиненного за период времени, когда производится его оценка, может в полной мере, в некоторой степени или вообще не иметь никакого отношения к той деятельности, которой он занимался в тот же период времени. Соответственно начальнику необходимо учитывать зачет по времени между деятельностью подчиненного и выработкой, получаемой в результате этой деятельности. Позвольте объяснить, что я имею в виду, поскольку именно этот урок мне пришлось заучить, набив синяки и шишки. Организация одного из подчинявшихся мне менеджеров великолепно завершила год. Все показатели объема производства были на высочайшем уровне: объем продаж возрос, была получена хорошая прибыль, изделия работали — чего еще надо, нельзя себе было и представить другой результат кроме того, чтобы дать великолепную оценку человеку, под руководством которого все это было достигнуто. Тем не менее у меня были определенные сомнения. Текучесть кадров в его группе была выше, чем должна была быть, его подчиненные были недовольны. Были и иные подобные сигналы, но кто бы стал обращать внимание на такие мелочи, когда показатели работы, которые были наглядны и легко поддавались измерению, казались такими выдающимися? Поэтому этот руководитель получил весьма и весьма положительную оценку своей работы.

На следующий год работа его организации вошла в пике. Рост объемов продаж сошел на нет, прибыльность уменьшилась, разработка новых изделий замедлилась, а ропот среди его подчиненных еще больше усилился. Когда я готовил следующий отзыв о работе этого менеджера, я изо всех сил пытался понять, что же произошло. Могла ли ухудшиться столь внезапно эф-

эффективность работы этого менеджера, как указывали показатели производительности его организации? Что же происходило? Я пришел к выводу, что на самом деле эффективность работы этого менеджера даже повысилась во втором году, несмотря на то, что все, казалось, летело в тартарары. Проблема заключалась в том, что эффективность его работы за год до этого была далеко не высокой. Индикаторы производительности просто указывали на работу, проделанную за многие годы до этого; она была словно свет далеких звезд и все еще сказывалась на деятельности этой организации. Зачет по времени между работой этого менеджера и производительностью его организации составлял примерно один год. Сильно расстроенный, я с сожалением вынужден был констатировать, что высокая оценка, которую я дал ему, была совершенно ошибочной. Доверяя внутренним критериям, мне следовало дать этому менеджеру значительно более низкую оценку, чем я дал на самом деле, несмотря на великолепные индикаторы производительности, которые тем не менее, не отражали работу за рассматриваемый год.

Зачет по времени между деятельностью и выработкой может также сработать и противоположным образом. В самом начале работы в «Интел» мне поручили дать оценку эффективности работы одного подчиненного, который занимался проектированием на бумаге нового производственного оборудования. На нем еще не было ничего произведено, но, конечно, оценка не могла ждать получения осязаемого результата. До этого у меня не было никакого опыта руководства людьми, не имеющими фактических данных о конкретных результатах. В том случае я отдал должное своему подчиненному за его старание в работе, хотя выработка и оставалась под вопросом. Как руководители, мы действительно призваны *судить* об эффективности работы, а не просто смотреть и делать отметки, когда это видно невооруженным взглядом.

Наконец, если вы даете оценку работы менеджера, следует ли вам судить об эффективности его работы или эффективности группы, которая находится под его началом? Вам надо сделать и то и другое. В конце концов вы ведь стремитесь к тому, чтобы повышалась эффективность работы всей группы, но и менеджер поставлен для того, чтобы каким-то образом *добавлять стоимость*. Вам необходимо определить, так ли это. Вы должны задать ему вопрос: делает ли он что-либо со своей группой? Нанимает

ли он на работу новых людей? Занимается ли он обучением тех людей, которые имеются в его распоряжении, и делает ли он что-то еще, способное повысить производительность его команды в будущем? Наиболее трудная задача в определении эффективности работы любого профессионала будет состоять в том, чтобы задавать вопросы и делать суждения указанного типа.

Одна большая ошибка, которой надо избегать, — это «потенциальная ловушка». Всегда и при любых обстоятельствах вам надо заставлять себя оценивать эффективность работы, а не потенциал. Под потенциалом я подразумеваю скорее форму, чем содержание. Однажды меня попросили одобрить уже составленный отзыв о работе одного генерального директора, который получил в нем весьма высокую оценку. Этот менеджер нес ответственность за работу делового подразделения, которое из месяца в месяц теряло деньги, не выполняло собственные прогнозы о доходах, проваливало производственные графики, да и вообще на протяжении всего года имело плохие выходные и внутренние критерии. Понятное дело, что я не мог одобрить такую оценку. Вот тут-то его начальник и сказал: «Но он ведь выдающийся генеральный директор. Это знающий специалист, который умеет хорошо работать. Это его организация работает плохо, а не сам менеджер!» Подобное высказывание не переубедило, поскольку *оценка эффективности работы менеджера не может быть выше, чем та, которую получает его организация!* Очень важно производить оценку настоящей выработки, а не красивой внешности. Получи этот руководитель высокую оценку, это бы означало, что для того, чтобы хорошо жить, достаточно «действовать» как хороший менеджер: говорить, как он, и выглядеть, как он, но не утруждать себя работой.

Решение о повышении кого-нибудь по службе часто связано, как это и должно быть, с соответствующей оценкой эффективности работы. Мы обязаны признать тот факт, что ни одно действие не способствует так открыто и громко сообщению членам некой организации о ценностях, которыми руководствуется ее руководитель, как его выбор в отношении того, кого он продвигает по служебной лестнице. Ведь возвышая какого-нибудь человека, мы создаем образец для подражания другим членам своей организации. Как говорится, когда продвигаешь своего лучшего продавца на должность менеджера, теряешь хорошего продавца и получаешь плохого менеджера. Но если вдуматься,

иного выбора, кроме как содействовать продвижению хорошего продавца, не существует. Неужели эту должность должен получить худший продавец? Когда мы способствуем повышению в должности своих лучших работников, мы как бы говорим своим подчиненным: учитывается только производительность.

Хотя довольно трудно оценить эффективность работы своих подчиненных, но мы должны попытаться еще и *повысить* ее. Независимо от того, насколько хорошо выполнил свою работу подчиненный, мы всегда можем найти способы предложить варианты ее дальнейшего улучшения, причем менеджеру не надо смущаться этого. Задним умом всякий крепок, и в двадцати случаях из двадцати мы сможем сравнить то, чего добился подчиненный, с тем, что он мог бы сделать, и эта разница подскажет нам обоим, как лучше вести дела в будущем.

### ***Способ подачи оценки***

Когда сообщаем результаты оценки, необходимо держать в памяти три вещи: быть совершенно откровенным, слушать и не обращать на себя внимания.

Необходимо быть совершенно откровенным со своим подчиненным, так как целостность и доверие ко всей системе зависят от того, будете ли вы говорить полностью открыто обо всем. И не слишком удивляйтесь, когда обнаружите, что восхвалять кого-то прямо в лицо может оказаться таким же трудным делом, как и критический разбор, осуществляемый без смущения.

Слово «слушать» имеет в данном случае особый смысл. Цель сообщения заключается в передаче мыслей из мозга человека А в мозг человека Б. Мысли в голове А сначала преобразуются в слова, которые произносятся и в виде звуковых волн достигают ушей Б; в виде нервных импульсов они путешествуют в его мозг, где опять преобразуются в мысли и, возможно, сохраняются в памяти. Надо ли человеку А пользоваться магнитофоном для подтверждения слов, использованных во время оценки? Ответом является твердое «нет». Сами по себе слова являются всего лишь средством, цель заключается в доведении нужной мысли. Скажем, человеком Б овладеют настолько сильные эмоции, что он не сможет понять что-то, совершенно ясное любому другому. Или Б будет настолько озабочен тем, чтобы постараться сформулировать свои ответы, что будет слушать вполуха и не сможет

уловить то, что хотел сказать А. Может случиться и так, что Б отвлечется и в качестве средства защиты от неприятных слов станет мечтать о том, как он пойдет на рыбалку. Все эти ситуации могут действительно происходить на практике, особенно, когда в подоплеке сообщения, которое хочет донести до другого человека А, лежит конфликт.

Так как же вы можете убедиться в том, что вас действительно слышат? Какие методы вы можете задействовать? Достаточно ли будет, если вы попросите подчиненного повторить своими словами то, что вы ему скажете? Я так не думаю. На самом деле вам надо будет задействовать *все* свои органы чувств. Для того, чтобы убедиться в том, что вас слышат, надо будет *следить* за человеком, с которым вы говорите. Помните: чем более сложен вопрос, тем больше вероятность того, что нить, связывающая вас с собеседником, ослабнет. Дает ли подчиненный ответы, соответствующие по смыслу тому, что вы говорите? Заставляет ли он себя принимать ваше сообщение? Если его реакция— в словесной и в иной форме— неполностью убеждает вас в том, что то, о чем говорилось, дошло куда надо, то это просто ваша *обязанность* продолжать проводить свою линию до тех пор, пока вы не будете полностью уверены в том, что вас услышали и поняли.

Именно это я и подразумеваю под словом «*слушать*»: использовать весь свой арсенал органов чувств для того, чтобы обладать полной уверенностью в том, что все ваши слова были правильно интерпретированы в мозгу вашего подчиненного. Весь ваш ум и добрая воля, которые использовались для подготовки вашей оценки, закончатся пшиком, если только не произойдет то, о чем только что говорилось. Вам необходимо, повторюсь еще раз, внимательно слушать.

Любой хороший учитель работает в классной комнате в точно такой же манере. Он знает, когда то, что он говорит, оседает в голове учеников. Если это не так, он обращает на это внимание и объясняет материал снова или объясняет его как-то по-другому. Всем нам приходилось иметь дело с профессорами, которые во время чтения лекций смотрели на доску и бубнили что-то, стараясь при этом не встречаться глазами с аудиторией. Причина подобной манеры в том, что зная, что их изложение было бледным и невразумительным, они старались избежать визуального подтверждения этого факта. Так не подражайте этим пло-

хим профессорам, когда будете излагать отзыв о работе. Слушайте изо всех сил, чтобы быть полностью уверенным в том, что ваш подчиненный получает посылаемое вами послание, и не прекращайте изложение до тех пор, пока не будете полностью удовлетворены.

Третье положение, о котором нельзя забывать, заключается в «полном забвении себя». Очень важно, чтобы вы поняли, что оценка эффективности работы делается вашему подчиненному и для вашего подчиненного. Поэтому все ваши заботы, проблемы, чувство вины — все должно быть оставлено в стороне. Рассматриваются проблемы подчиненного, а не начальника, и сегодня день, когда суду подвергается именно он. Любой, кому поручают оценить работу другого человека, по всей вероятности, будет испытывать сильные эмоции до и во время изложения оценки — совсем как актеры, испытывающие страх перед сценой. Вам необходимо работать над собой с целью проконтролировать эти эмоции, чтобы они не оказывали влияния на выполнение стоящей перед вами задачи, хотя они и будут постоянно прорываться на поверхность — независимо от того, сколько отзывов о работе вы успели сделать.

Давайте теперь рассмотрим три типа отзывов о работе.

### **«С одной стороны... С другой стороны...»**

По всей видимости, большинство отзывов подпадает под эту категорию, содержащую как положительные, так и отрицательные оценки. Наиболее часто встречающимися проблемами являются поверхностность, клише, а также туманные замечания, не относящиеся к делу. Все они оставят вашего подчиненного в недоуменном состоянии и едва ли будут способствовать улучшению его работы в будущем, что, собственно, и является основной целью проведения оценки эффективности работы. Позвольте предложить кое-какие способы, которые могли бы помочь изложить этот тип отзыва о работе в должном виде.

Ключом к пониманию этого вопроса является признание того факта, что ваш подчиненный, как и большинство других людей, обладает совсем *не бесконечными возможностями* для того, чтобы иметь дело с фактами, вопросами и предложениями. Вы можете обладать семью правдами в отношении эффективности его работы, но если он может переварить только четыре, вы в лучшем



случае будете сотрясать воздух, излагая оставшиеся три. В худшем перегрузите восприятиями его органы чувств, и он уйдет, не усвоив ничего из сделанного отзыва о его работе. Дело заключается в том, что любой человек может переварить за один раз лишь строго определенное количество информации, особенно если она имеет отношение к оценке его работы. Цель отзыва о работе заключается не в том, чтобы очистить *вашу* душу от всех истин, которые вы могли выяснить о своем подчиненном, а в том, чтобы повысить эффективность *его* работы. Поэтому в данном случае вполне можно сказать так: лучше меньше, да лучше.

Каким же образом вычленить несколько ключевых целей? Во-первых, рассматривайте ровно столько сторон работы своего подчиненного, сколько возможно. Вам надо будет просмотреть такие материалы, как отчеты о проделанной работе, данные сравнения показателей работы с квартальными целями, а также записи встреч один на один. Затем сесть за стол и положить перед собой чистый лист бумаги. По мере того как вы будете оценивать эффективность работы своего подчиненного, записывайте все на бумаге, причем необязательно в определенном порядке. Когда ваш запал будет исчерпан, вспомогательную документацию можно будет отложить в сторону.

А теперь на основе своих рабочих записей поищите взаимосвязь между различными перечисленными на бумаге пунктами. Вполне вероятно, что вы начнете замечать: определенные пункты представляют собой всего лишь другое проявление одного и того же феномена, могут быть также некоторые указания на то, почему существуют определенные сильные или слабые стороны. Если вы обнаружите подобные взаимосвязи, то сможете начать называть их «сообщениями» для подчиненного. На этой стадии ваши рабочие записи могут походить на те, что вы увидите ниже. А теперь, также основываясь на ваших рабочих записях, начните делать заключения, а также записывать конкретные примеры в их подтверждение. Как только перечень сообщений будет закончен, задайте себе вопрос, сможет ли ваш подчиненный запомнить все сообщения, которые вы хотите ему сделать. Если нет, надо будет вычеркнуть наименее важные. Помните: то, что вы не сможете включить в данный отзыв о работе, вы, вполне вероятно, сможете наверстать в следующем.

*Рабочая ведомость для проведения оценки эффективности работы*

**ПОЗИТИВНЫЕ СТОРОНЫ**

- процесс планирования значительно лучше!  
(быстрый старт)
- хороший доклад совету по материальному обеспечению
- помог в проекте анализа затрат на приобретение товаров

**НЕГАТИВНЫЕ СТОРОНЫ**

- процесс работы со спецификациями — ноль!
- заседания дискуссионного клуба — все слащаво
- недостаточное внимание обучению тому, как работать со спецификациями
- не совсем уверен в обращении с компьютером
- не прислушивается к равным по положению (пример: производственные группы)

**Сообщения**

1. Хорошие результаты по системе планирования (полезная квалификация в области анализа и финансов)
2. С трудом ставит перед собой ясные, четкие цели — удовлетворен видимой деятельностью, вместо того чтобы стремиться к получению результатов!
3. Компьютерные знания (нет — надо сконцентрироваться на № 2!)

Давайте поговорим о неожиданностях. Если на протяжении всего года вы соответствующим образом исполняли свои обязанности руководителя, регулярно проводили встречи один на один и в случае необходимости осуществляли направляющее воздействие, то во время оценки эффективности работы не должно быть никаких сюрпризов, не так ли? Ошибаетесь. Когда вы начнете пользоваться рабочей ведомостью, то иногда запишете такое сообщение, которое вас самого поставит в тупик. Что же делать в этом случае? Вы окажетесь перед дилеммой: довести

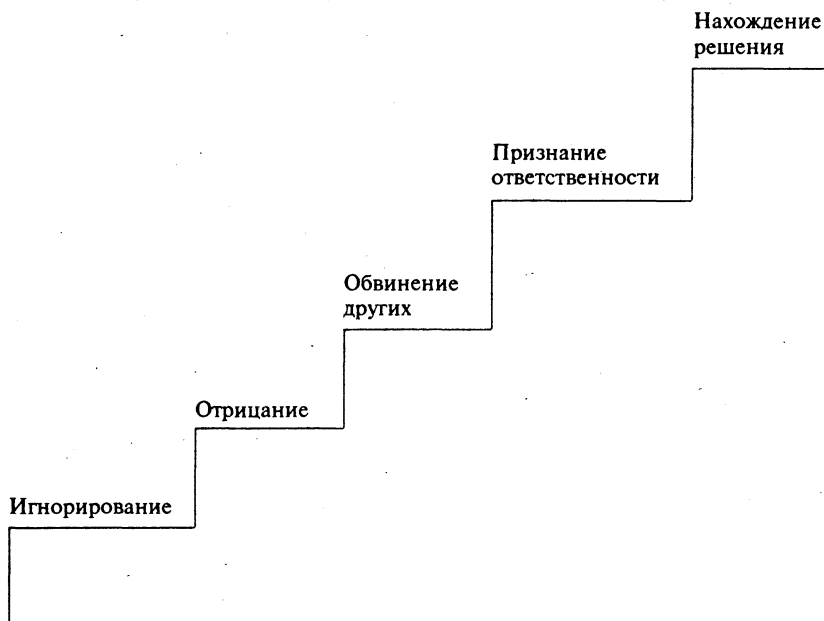
его до сведения подчиненного или нет. Но поскольку целью отзыва о работе является повышение эффективности его работы, вы обязаны это сделать. Предпочтительно, чтобы в отзыве не было никаких неожиданностей, однако если вы все-таки столкнетесь с подобной ситуацией, тяжело вздохните, но доведите это сообщение до подчиненного.

На страницах — вы найдете пример отзыва о работе типа «с одной стороны, с другой стороны». Он был написан, чтобы соответствовать показанной напротив рабочей ведомости. Я сделал в нем кое-какие замечания, чтобы привлечь внимание к некоторым вопросам, которые были рассмотрены в этой главе.

### **«Взрыв»**

Немного поразмыслив, вы можете осознать, что столкнулись с серьезной проблемой: в работе вашего подчиненного имеются серьезные недостатки. Если положение не изменится, этого подчиненного вполне могут выставить за дверь. Для того чтобы справиться с этой проблемой, вы и ваш подчиненный, по всей вероятности, пройдете по всем стадиям, обычно используемым для разрешения любых типов проблем и в особенности для решения конфликтных ситуаций (см. рис. 21). Вы обнаружите, что все это будет иметь место во время или, возможно, сразу же после окончания отзыва о работе типа «взрыв», который, в сущности, представляет собой опыт разрешения конфликта по поводу серьезной проблемы с эффективностью работы.

У плохого работника имеется сильная склонность к тому, чтобы игнорировать существование своих проблем. В этом случае менеджеру потребуются факты и примеры, чтобы он мог продемонстрировать их реальность. Можно сказать, что будет достигнут своего рода прогресс, если подчиненный начнет активно опровергать существование некой проблемы вместо того, чтобы пассивно отрицать, как он делал до этого. Доказательства способны преодолеть сопротивление и в этом случае, и тогда мы выходим на третью стадию, когда подчиненный соглашается, что проблема действительно существует, но утверждает, что это не его проблема. Вместо этого он станет обвинять других, что является стандартным механизмом защиты. Используя эту линию обороны, он может продолжать избегать взятия на себя ответственности и бремени исправления ситуации.



**Рис. 21.** Этапы процесса решения проблемы: переход от обвинения других к принятию ответственности на себя представляет собой сильный в эмоциональном отношении шаг

Три этих этапа обычно следуют друг за другом в относительно быстрой последовательности. Но на стадии обвинения других людей имеется тенденция к тому, чтобы возникла заминка. Если у вашего подчиненного действительно имеется какая-либо проблема, то ее невозможно будет решить, если он продолжит возлагать за нее вину на других. Ему необходимо предпринять самый решительный шаг, а именно: взять ответственность на себя. Он должен будет сказать не только о том, что проблема существует, но и что это — его проблема. Это весьма неприятно, потому что означает дополнительную работу: «Если эта проблема моя, мне придется что-то с ней решать, а это, следовательно, будет означать для меня много работы». Тем не менее как только своя ответственность признана, нахождение решения становится относительно простым делом. Это происходит потому, что переход от обвинения других к признанию своей

ответственности представляет собой сильный в эмоциональном отношении шаг, в то время как переход от признания ответственности к нахождению решения является лишь интеллектуальной задачей, а последнее всегда осуществляется легче.

Задачей того, кто дает отзыв о работе, является проведение подчиненного по всем этапам до признания им ответственности, а нахождение решения должно являться совместной заботой. Начальнику необходимо следить за тем, на какой стадии находятся дела. Если ему захочется перейти к нахождению решения, когда его подчиненный все еще будет находиться на этапе отрицания или обвинения других, то он не сможет этого сделать. Знание того, на каком этапе вы находитесь, поможет вам обоим проходить совместно все стадии процесса решения проблемы.

В конечном итоге имеется три возможных выхода. Один заключается в том, что подчиненный принимает вашу оценку и рекомендованное вами исправление положения дел, а также берет на себя обязательство действовать соответствующим образом. Во втором случае он может полностью разойтись с вами во мнении относительно вашей оценки, но все-таки примет ваш метод исправления ситуации. В третьем варианте подчиненный не соглашается с вашей оценкой и не берет на себя обязательство выполнить то, что вы рекомендуете. Какие из этих трех вариантов должны рассматриваться вами приемлемым подходом к решению проблемы?

По моему глубокому убеждению, любой исход, при котором человек берет на себя обязательство предпринять определенные действия, является приемлемым. По сложным вопросам не так легко бывает прийти к всеобщему согласию. Если подчиненный заявляет, что берет на себя обязательство предпринять нужные изменения, вы обязаны будете предположить, что он говорит это искренне. Ключевым в данном случае является слово «приемлемо». Само собой разумеется, что для вас и вашего подчиненного более предпочтительным было бы прийти к согласию относительно проблемы и способов ее решения, поскольку в этом случае у вас останется чувство, что он с энтузиазмом будет работать над исправлением ситуации. Поэтому до определенной степени вам надо будет пытаться добиться от подчиненного согласия с вашим вариантом действий. Но если вы не сможете сделать этого, примите его обязательство изменить свою работу и идите дальше. Не следует смешивать эмоциональную комфорт-

ность с рабочей необходимостью. Для продолжения, работы необязательно, чтобы люди с вами соглашались. Достаточно будет, если они возьмут на себя обязательство придерживаться направления действий, о котором было принято решение. Не слишком приятно ощущение, когда ожидаешь, что человек пойдет по дорожке, по которой бы предпочел не ходить. Однако на работе мы стремимся к повышению отдачи от данного человека, а не к своему психологическому комфорту.

Я выяснил разницу между этими двумя понятиями на практике во время одного из первых отзывов о работе, которые мне пришлось делать. Я старался изо всех сил, чтобы подчиненный глядел на вещи моими глазами. Он же совершенно не собирался идти мне навстречу и в конце концов заявил: «Энди, послушай, тебе никогда не удастся меня убедить, я только не могу понять, зачем ты настаиваешь на своем желании меня убедить? Я ведь тебе уже сказал, что сделаю то, что ты мне велишь». Я замолчал, смущенный, хотя и не знал почему. У меня ушло много времени на то, чтобы понять: я был смущен из-за того, что моя настойчивость объяснялась в значительной мере моим желанием чувствовать себя лучше и не имела ничего общего с ведением дел.

Если вы все больше понимаете, что вам не удастся продвинуть своего подчиненного за пределы стадии обвинения других людей, то придется принять на себя официальные обязанности начальника, уполномоченного отдавать приказы в соответствии с занимаемой должностью, и заявить: «Как твой босс, приказываю тебе действовать вот так. Я понимаю, что ты со мной не согласен. Прав можешь быть и ты и я. Но я не только уполномочен, но и обязан в соответствии с требованиями организации, на которую мы оба работаем, отдавать тебе приказы, и вот что я хочу, чтобы ты сделал...» И продолжайте в том же духе, пока не получите от своего подчиненного *обязательства* следовать тому направлению действий, которое вам нужно, а затем проследите, как его *работа* согласуется с этим обязательством.

Не так давно один из моих подчиненных написал отзыв, который, по моему мнению, был поверхностным, и в котором отсутствовали анализ и глубина. После некоторой дискуссии по этому поводу мой подчиненный согласился с моей оценкой, но отнесся к данному вопросу как к недостаточно важному, по его

словам, чтобы тратить время на переписывание отзыва. После еще более живого обсуждения мы так и остались на прежних позициях. В конце концов я глубоко вздохнул и обратился к нему: «Послушай, я понимаю, что тебе кажется, будто этот вопрос не стоит твоего времени. Но я *хочу*, чтобы ты этим занялся». А затем добавил: «По-моему, между нами имеется существенное различие. Понятно, надеюсь, что целостность системы проведения оценок эффективности работы более важна для меня, чем для тебя. Поэтому я вынужден настаивать на своем». Он бросил взгляд в мою сторону и через мгновение просто сказал: «О'кей». Ему казалось, что я вышел за рамки дозволенного, и ему было ненавистен тот факт, что я заставил его терять время на то, что, по его мнению, было совершенно неважным, но он взял на себя обязательство переделать отзыв и действительно выполнил его хорошо. Его подчиненный получил переработанный, значительно более тщательно и вдумчиво подготовленный отзыв, и тот факт, что этот отзыв был переписан без согласия *моего* подчиненного, не имел для него никакой разницы.

### ***Составление отзыва на работу аса своего дела***

После того как я попытался установить принципы проведения оценки эффективности работы с группой, состоявшей приблизительно из двадцати менеджеров среднего звена управления, я попросил их взять по отзыву, которые они когда-то получили, и проанализировать их в соответствии с нашими новыми критериями. Полученные результаты не соответствовали моим ожиданиям, но я научился кое-чему и в этом случае.

Эта группа состояла из стремившихся к высоким достижениям людей, и их оценки были в большинстве случаев такими же высокими. Отзывы были необыкновенно хорошо написаны — значительно лучше среднего уровня в «Интел». Тем не менее, что касается содержания, в них прослеживалась тенденция к ретроспективным оценкам и анализу деятельности подчиненного на протяжении прошедшего года. Хотя главная цель и заключалась в повышении эффективности работы подчиненного в будущем, в большинстве отзывов не предпринимались или делались лишь незначительные попытки определить, что же необходимо было предпринять этому сотруднику, чтобы улучшить свою работу или по крайней мере сохранить ее на текущем уровне. По-

хоже, что в случае с хорошими работниками начальник направляет свои усилия на то, чтобы сформулировать и подкрепить суждение об их великолепной работе, одновременно обращая мало внимания на то, как они могут еще в большей степени ее улучшить. Что же касается плохих работников, то у начальника имеется склонность к тому, чтобы сосредоточить усилия в значительной мере на тех способах, при помощи которых они могут повысить эффективность своей работы, предоставляя в их распоряжение детальные и проработанные «программы действий по исправлению ситуации» — пошаговые инструкции, цель которых заключается в том, чтобы помочь такому неэффективному работнику вытянуть себя на уровень соответствия минимальным требованиям.

Мне представляется, что мы перепутали приоритеты. Разве не лучше будет, если мы посвятим больше времени тому, чтобы попытаться в еще большей степени улучшить эффективность работы наших асов? В конце концов доля этих людей в общем объеме работы любой организации необыкновенно велика. Другими словами, концентрация усилий на асах является деятельностью с высоким рычажным воздействием: если они станут работать еще лучше, то воздействие на производительность группы будет очень большим.

Нам всегда неловко высказывать критические замечания — вне зависимости от того, разговариваем мы с отличным или плохим работником. Но нельзя забывать, что независимо от того, насколько близко к уровню высококлассных специалистов находится уровень эффективности того или иного человека, всегда имеется возможность для еще большего ее улучшения. Как уже говорилось, задним умом всякий крепок, поэтому не упускайте возможность воспользоваться столь благоприятным случаем, который предоставляет отзыв о работе, чтобы показать сотруднику, как можно еще больше повысить эффективность своей работы.

### ***Некоторые замечания и примеры из практики***

Как, по-вашему, можно попросить подчиненного подготовить что-то вроде *отзыва на себя*, прежде чем оценку его работы даст начальник? Разрешите мне ответить на этот вопрос таким образом. Оценка вашей работы, несомненно, важна для вас, и вы



действительно хотите знать, какими глазами смотрит начальник на вашу работу в этом году. Если вы сами подготовите отзыв и отдадите его своему начальнику, а он потом просто изменит его форму, перепечатает, поставит вам высокую оценку, а затем возвратит вам, какие чувства вас охватят? Вероятно, вы почувствуете себя обманутым. Если вам приходится рассказывать своему начальнику о ваших успехах, то совершенно очевидно, что он обращает не слишком много внимания на то, чем вы занимаетесь. Оценка эффективности работы подчиненных представляет формальный акт руководства. Если начальники тем или иным способом позволят усомниться в этом, их руководящая роль и их способность к этому станут выглядеть как неправомерные. Поэтому целостность суждений начальника в такой ситуации должна поддерживаться изо всех сил, а сами они должны совершенно откровенно высказываться о работе своих подчиненных, если хотят сохранить жизненность и здоровый характер процесса осуществления оценки эффективности работы.

А как насчет того, чтобы попросить своего подчиненного оценить *вашу* эффективность как начальника? По-моему, это могло бы быть неплохой идеей. Но вам надо будет дать совершенно четко понять своему подчиненному, что это ваша обязанность заключается в том, чтобы оценивать эффективность его работы, в то время как его оценка может иметь только рекомендательный характер. Ведь все дело в том, что не он является вашим руководителем, а вы его. При этом ни в коем случае вам нельзя притворяться, будто вы и ваш подчиненный равны во время осуществления оценки эффективности работы.

Когда необходимо представить сделанный в письменном виде отзыв — до, во время или после обсуждения лицом к лицу? Я испробовал все три способа. Давайте попытаемся представить себе некоторые за и против для каждого из них. Что произойдет, если вы сначала сообщите свою оценку и только потом отдадите своему подчиненному написанный ранее отзыв? Ваш сотрудник может наткнуться на фразу, которой он не «слышал» до этого, и выйдет из себя по этому поводу. Как насчет предоставления письменного отзыва *во время* обсуждения? Один менеджер рассказал мне, что он дает подчиненному копию отзыва, и тот читает несколько первых параграфов,

которые они затем обсуждают. Распределяя параграфы по группам, начальник и подчиненный работают таким образом все время, пока проводится оценка. Я усматриваю в этом определенную проблему. Сможет ли начальник попросить подчиненного задержаться на параграфе три, когда тот так жаждет прочитать оставшуюся часть отзыва? Еще один менеджер сказал мне, что он читает своему подчиненному написанный отзыв, чтобы постараться держать совещание под контролем. Но и в этом случае у подчиненного также остается желание узнать, что же будет дальше, и он может не обратить внимания на то, что действительно говорится в тот или иной момент. Кроме того, если подчиненный получает письменный отзыв во время обсуждения, у него не останется времени, чтобы обдумать то, о чем там говорится, и вполне вероятно, что он уйдет с этой встречи, бормоча под нос: «Надо было это сказать в ответ, и это тоже надо было сказать». Для того чтобы заседание действительно дало пищу для ума, у подчиненного должно быть время, чтобы определить свою реакцию на содержание отзыва о его работе.

Судя по моему опыту, наилучшим вариантом является предоставление подчиненному письменного отзыва за какое-то время до начала обсуждения лицом к лицу. Тогда у него имеется возможность прочитать все в спокойной обстановке и все обдумать. К тому времени, когда вы оба сойдетесь вместе, он окажется значительно лучше подготовленным — как эмоционально, так и рационально.

Подготовка и сообщение об оценке эффективности работы является одной из труднейших задач, которые вам придется выполнять как руководителю. Наилучший способ научиться делать отзыв заключается в том, чтобы критически обдумать отзывы, которые довелось получать вам самим. И если вам повезет, то традиция умелого составления отзывов о работе перейдет к вам, подчиненному, от вашего начальника, что поможет поддерживать в неприкосновенности всю эту систему в вашей компании. Правда, несмотря на все вышесказанное, людей необходимо постоянно подталкивать к тому, чтобы они как следует подходили к составлению оценок эффективности работы. Каждый год мне приходится прочитывать около сотни отзывов: все, которые были написаны моими собственными подчиненными, и ряд выбранных наугад из разных подразделений «Интел».

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ

ИМЯ Джон Доу НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ Начальник отдела материального обеспечения

ЗА РАССМАТРИВАЕМЫЙ ПЕРИОД с 2/82 по 8/82

ОПИСАНИЕ РАБОТЫ:

Отвечает за руководство процессом производственного планирования и процессом составления производственных спецификаций, включая техническое обслуживание и проектирование.

ДОСТИЖЕНИЯ ЗА РАССМАТРИВАЕМЫЙ ПЕРИОД:

Процесс производственного планирования был значительно изменен в этом году. Работа на участках отлично координировалась, а вся административная деятельность производилась эффективно.

АТТЕСТАЦИЯ: (СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ, ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ)

Джон был переведен в отдел материального обеспечения в начале февраля. В тот момент, когда он присоединился к группе, процесс производственного планирования сталкивался с определенными трудностями. Джон очень быстро вошел в курс дела и весьма эффективно принял дела у своего предшественника.

В области производственных спецификаций вплоть до настоящего времени усилия Джона были менее успешны. Он прилагает усилия на этих направлениях деятельности, но результаты пока получаются неудовлетворительные. Думаю, что этому имеются две причины.

— Джон сталкивается с трудностями, когда надо устанавливать четкие, ясные и конкретные цели. Ярким примером этому служат его затруднения в формулировке правильных целей и ключевых результатов. Другим примером является слишком неясное заключение к обзору системы производственных спецификаций, сделанное в марте. Мы все еще не получили четкого и определенного заявления относительно того, в каком направлении развивается система спецификаций и каким образом она достигнет этого рубежа. Без определения конкретных целей человек может очень легко попасть в ловушку работы вообще, без стремления к достижению целей, что подводит нас ко второй причине.

— Мне кажется, что Джон слишком легко удовлетворяется тем, что заседание по определенному поводу уже представляет прогресс. Это произошло, например, в области обучения проблемам, связанным с производственными спецификациями. Джону следует

*Выходной критерий — хорошо* →

*Внутренний критерий: отсутствует нужное соотношение активности и результатов* →

*Примечание: заявление подтверждается примером* →

В подтверждение похвалы также необходимо приводить примеры!

прилагать больше усилий до начала каждого заседания и необходимо установить, какие конкретные результаты он хочет на них получить.

Приобретенная до сих пор Джоном квалификация в области финансов действительно помогла ему в осуществлении ряда видов работ. Например, Джон добровольно вызвался помочь и помог на самом деле отделу сбыта в определении некоторых стоявших перед ним финансовых проблем — то есть предпринял усилие, которое не требовалось от него его служебными обязанностями.

Джону бы хотелось, чтобы он получил очередное повышение по службе и оказался на следующем уровне управления. В этот раз этого не случится, но я с удовлетворением хочу отметить, что его возможности дают ему основание надеяться, что в конце концов он получит это повышение. Тем не менее, до того как это окажется возможным, Джону надо будет научиться иметь дело с такими сложными проектами, как, например, система производственных спецификаций, и показывать при этом результаты. Это потребует четкого и ясного разложения проблем на пункты, определения целей, а также нахождения способов достижения этих целей. Джону придется научиться этому по большей части самому. Хотя по мере необходимости я и буду оказывать ему помощь, но основная нагрузка все равно ляжет на Джона. Только после того, как он покажет, что способен к самостоятельной работе, удовлетворяющей указанным требованиям, можно будет говорить о его повышении по службе.

Суммируя вышеизложенное, можно сказать, что Джон способен выполнять свою нынешнюю работу. Я понимаю, кроме того, с какими трудностями пришлось столкнуться Джону, когда он сменил финансовую среду на промышленную. Я буду продолжать стараться оказывать ему помощь — особенно в области установления целей и определения способов выполнения поставленных перед ним задач. Работа Джона в отделе материального обеспечения соответствует оценке «удовлетворительно» — оценке, которую он явно способен улучшить.

- ОЦЕНКА:  НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО  
 УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО  
 ХОРОШО  
 ОТЛИЧНО

НЕПОСРЕДСТВЕННЫЙ НАЧАЛЬНИК: \_\_\_\_\_ ДАТА: 10/8/82  
ВИЗИРУЮЩИЙ НАЧАЛЬНИК: \_\_\_\_\_ ДАТА: 15/8/82  
МЕНЕДЖЕР МАТРИЧНОЙ СИСТЕМЫ: \_\_\_\_\_ ДАТА: 10/8/82  
ОТДЕЛ КАДРОВ: \_\_\_\_\_ ДАТА: 18/8/82  
СОТРУДНИК: \_\_\_\_\_ ДАТА: 22/8/82

Попытка показать, как повысить эффективность работы

Два уровня управления плюс необходимый представитель из отдела кадров для сдерживания и противовеса

Примечание: отзыв был подготовлен совместно с главой совета менеджеров службы материального обеспечения (пример двойной отчетности)

Подпись сотрудника показывает, что он был ознакомлен с отзывом (это вовсе не означает, что он с ним согласен)

Я делаю на них свои замечания и отсылаю обратно для переделки или с положительной резолюцией. Я делаю это, создавая как можно больше шума и стараясь, чтобы на это обращали как можно больше внимания, потому что хочу подчеркнуть и подтвердить то значение, которое имеет и должна иметь эта система для каждого сотрудника «Интел». Любое приуменьшение окажет неблагоприятное воздействие на наиболее важный вид необходимой для выполнения поставленных задач обратной связи, который мы можем предоставить своим подчиненным.

## Две трудные задачи

Существуют еще две задачи, которые обладают эмоциональной нагрузкой и которыми необходимо заняться менеджеру. Они заключаются в следующем: как провести интервью с потенциальным работником и постараться отговорить от увольнения ценного сотрудника.

### *Интервью*

Цель интервью состоит в следующем:

- выбрать хорошего работника,
- просветить его в отношении того, что представляют собой ваша компания и вы сами,
- определить, подходит ли он вам и устанавливается ли нужный контакт,
- уговорить его поступить на работу.

Средства, которые имеются в вашем распоряжении, — это, как правило, час или два на интервью, а также проверка представленных кандидатом рекомендаций. Мы знаем, как трудно на практике оценить реально проделанную нашими собственными подчиненными работу, хотя мы и проводим большую часть времени, работая с ними в тесном контакте. А здесь мы приглашаем незнакомого человека присесть и стараемся за какой-то час выяснить, насколько хорошо он сможет работать в совершенно новой для него обстановке. Если уж оценка эффективности работы является исключительно трудной задачей, то оценить человека во время интервью представляется почти

невозможным. Но дело в том, что у нас, менеджеров, просто нет иного выбора: мы должны проводить интервью, с какими бы трудностями мы при этом ни сталкивались. Правда, нам необходимо отдавать себе отчет в том, что риск неудачи очень высок.

Другой инструмент, который имеется в нашем распоряжении для оценки потенциальных возможностей кандидата, заключается в изучении его прошлых достижений путем проверки рекомендаций. Но вам придется разговаривать по этому поводу с совершенно незнакомым человеком, поэтому даже если выскажется в отношении кандидата совершенно откровенно, то, что он скажет, не будет иметь для вас особого значения, если у вас отсутствует хотя бы некоторая информация относительно того, как ведет дела его компания, а также какими ценностями она при этом руководствуется. Более того, хотя и редко бывает, что в рекомендациях содержится откровенная неправда, тем не менее в них обычно не помещают конкретных критических замечаний. Поэтому проверка рекомендаций вряд ли освобождает вас от необходимости получить как можно больше сведений из интервью.

## ПРОВЕДЕНИЕ ИНТЕРВЬЮ

Кандидат на должность должен сам говорить на протяжении 80 процентов времени интервью, при этом *то*, что он говорит, должно быть вашей основной заботой. Вы можете оказать большое влияние на ход интервью, если окажетесь активным слушателем. Помните, что в вашем распоряжении имеется всего час или около этого, чтобы услышать все, что вам надо. Если вы зададите какой-нибудь вопрос, словоохотливый или нервный человек может продолжать и продолжать говорить, отвечая на ваш вопрос, хотя вы давно потеряете к этому интерес. Большинство из нас из вежливости будут сидеть и слушать его до конца. Вместо этого вам следует прервать его и попросить остановиться, потому что, если вы этого не сделаете, то потеряете свой единственный козырь — время интервью, за которое вам необходимо получить как можно больше информации и представления об этом человеке. Поэтому, если беседа сойдет с накатанных рельсов, вам важно быстро вернуть ее в нужное русло. Извинитесь, если хотите, но скажите: «Мне бы хотелось переменить предмет беседы

на Икс, Игрек или Зет». Держать в руках контроль за ходом интервью является вашей задачей, а если это не так, то вам придется винить только себя.

Интервью даст вам возможность лучше понять собеседника, если вы будете направлять обсуждение в сторону предметов, с которыми знакомы как вы, так и кандидат. Этот человек должен рассказать о себе, своем опыте, чем он занимался и почему, что бы он сделал по-другому, если бы имелась такая возможность, и так далее, но при этом он должен будет изъясняться известными вам терминами, чтобы вы могли оценить значение сказанного. Короче говоря, убедитесь в том, что сказанное означает одно и то же для вас обоих.

Какие вопросы необходимо поднять во время проведения интервью? Группа менеджеров предложила мне следующий перечень:

- Опишите некоторые проекты, которые были высоко оценены вашим руководством, особенно на уровне выше вашего непосредственного начальника.
- Какие у вас есть слабые места? Как вы работаете над их устранением?
- Убедите меня в том, почему моя фирма должна обязательно нанять вас на работу.
- Перечислите некоторые проблемы, с которыми вам приходится сталкиваться в вашей нынешней должности. Каким образом вы решаете их? Что бы вы могли предпринять, чтобы они не накапливались?
- Почему вы считаете, что подходите для этой новой работы?
- Что, по вашему мнению, является вашими наиболее значительными достижениями? Почему они столь важны для вас?
- Что, по вашему мнению, является вашими самыми серьезными неудачами? Чему вы научились на их примере?
- Почему вам кажется, что инженер должен быть выбран на должность, связанную с маркетингом? (Изменить должность в соответствии с ситуацией.)
- Какой самый важный курс или проект вы завершили во время учебы в колледже? Почему он был столь важен?

Информация, которую можно получить из ответов на эти вопросы, может быть разбита на четыре категории. Во-первых, вы стремитесь к пониманию того, каковы *технические* знания кандидата: не инженерные или научные знания, а то, что ему



известно о выполнении работы, которой он добивается, — уровень его квалификации. Для бухгалтера техническая квалификация означает понимание бухгалтерского дела; для юриста, занимающегося вопросами налогообложения, — налогового законодательства; для актуария — статистики и пользования страховыми таблицами и так далее. Во-вторых, вы пытаетесь оценить, в какой степени данный человек *пользовался* на предыдущей работе своим умением и техническими знаниями, — то есть не только то, что кандидат знает, но и то, что он *делает*, пользуясь своими знаниями. В-третьих, вы должны попытаться понять причины, почему существует (если существует) *разница* между тем, что он знает, и тем, что он делает, то есть между его возможностями и реальной отдачей. И наконец, вам надо постараться уловить, каким набором *оперативных ценностей* он будет руководствоваться на работе.

Давайте посмотрим, как приведенные выше вопросы распределяются по этим четырем категориям.

*Технические навыки/квалификация*

дать описание некоторых проектов, какие имеются слабые стороны.

*Что он делал со своими знаниями*

прошлые достижения, прошлые неудачи.

*Различия*

чему вы научились на примере неудач, проблемы, встречающиеся в теперешней должности.

*Оперативные ценности*

почему вы считаете, что подходите для новой работы, почему моя фирма должна вас нанять на работу, почему инженер должен быть выбран на должность, связанную с маркетингом, самый важный курс/проект во время учебы в колледже.

Конечная цель проведения интервью — составить суждение о том, как данный кандидат будет работать в условиях вашей фирмы. Это находится в противоречии с принципом, который мы подчеркивали при рассмотрении отзывов о работе, — необходимостью избежать «потенциальной» ловушки. Но когда вы нанимаете нового человека, вам следует оценить его потенциальный взнос в работу фирмы. В пределах примерно часа, который име-

ется в вашем распоряжении, вам необходимо перебросить мостик из мира его прошлого работодателя в ваш собственный, а также спроецировать будущую отдачу от этого кандидата в новой для него обстановке, основываясь на его собственном описании прошлой работы. Эта стоящая перед руководителем задача весьма сложна и обладает высоким риском, но, к сожалению, совершенно необходима.

Учитывайте также и то, что во многом придется полагаться на самооценку кандидата. Но, с другой стороны, это не такой уж плохой способ получить ответы на поставленные напрямую вопросы. Если, к примеру, вы спросите: «Как хорошо вы разбираетесь в технических вопросах?» — интервьюируемый может на мгновение растеряться, но потом прокашляется и нерешительно скажет: «Ну, мне кажется, я довольно хорошо разбираюсь...» Внимательно слушая и следя за его реакцией, вы, вероятно, сможете составить себе довольно верное впечатление о том, насколько он действительно грамотен в этих вопросах. Не смущайтесь, если будете выглядеть чуть-чуть грубовато: прямые вопросы, как правило, приносят и прямые ответы, а если не приносят, тогда вы сможете получить представление иного рода о кандидате.

Обращение к кандидату с просьбой решить гипотетическую ситуацию также может помочь понять, что он из себя представляет. Однажды мне довелось проводить интервью с одним кандидатом на должность бухгалтера-калькулятора в «Интел». У него был диплом мастера делового управления Гарвардского университета, а пришел он из пищевой промышленности. Он не имел ни малейшего понятия о производстве полупроводников, а я знал почти столько же о финансах, поэтому мы действительно не могли вдаваться в подробности относительно его способности с технической точки зрения выполнять предлагаемую работу. Я решил провести его шаг за шагом через процесс производства полупроводников. После слов о том, что готов ответить на любой поставленный им конкретный вопрос, я спросил, какова, по его мнению, будет конечная стоимость микросхемы. Он задал несколько вопросов, после чего некоторое время размышлял, применяя свои знания в отношении базовых принципов учета издержек при производстве полупроводников, и в конце концов выдал правильный ответ. Этот бухгалтер был нанят на работу, поскольку этот опыт продемонстрировал (как оказалось,

совершенно верно), что он обладал первоклассными способностями в отношении решения поставленных перед ним проблем.

Вот еще один способ, которым вы, возможно, захотите воспользоваться во время проведения интервью. Кандидат может рассказать вам очень много о себе, своих способностях, умении и ценностях, задавая *вам* вопросы. Спросите кандидата, что бы он хотел узнать о вас, фирме и самой работе. Вопросы, которые он задаст, расскажут вам о том, что ему уже известно о компании, о чем бы он хотел узнать побольше, а также насколько хорошо он подготовился к интервью. Правда, полной гарантии в этом случае не существует. Однажды один предполагаемый кандидат на должность менеджера пришел ко мне в кабинет с копией нашего ежегодного отчета, который был им весьма внимательно прочитан и весь испещрен вопросами. По правде сказать, я не смог дать ответа на многие из них. Это произвело на меня глубочайшее впечатление. Мы взяли его на работу, а он фактически провалил порученный ему участок. Как я уже отмечал, проведение интервью представляет весьма и весьма рискованное предприятие...

Последнее замечание относительно рекомендаций: когда вы будете разговаривать с теми, кто их дал, помните, что вы стремитесь получить ту же самую информацию, которую пытались выудить напрямую у кандидата на должность. Если тот, кто давал рекомендацию, знаком вам лично, ваши шансы на получение «реальной» информации повышаются. Если нет, постарайтесь, чтобы он как можно дольше не опускал телефонную трубку, чтобы между вами успело установиться что-то вроде связывающей нити. Если вам удастся откопать какого-то общего знакомого или припомнить какие-то известные вам обоим моменты, тот, кто давал рекомендацию, по всей вероятности, станет с ва-ми более откровенен. Судя по моему опыту, последние десять минут получасового разговора значительно более ценны, чем первые десять, благодаря этой установившейся между вами нити.

Если такая возможность имеется, вам следует переговорить с кандидатом снова после того, как вы проверите его рекомендации, потому что после этого у вас могут появиться какие-то новые перспективы. Такое интервью вдогонку может оказаться полезным и более сфокусированным на ранее не обсуждавшихся вопросах.

Как насчет «трюков»? Самые лучшие, о каких мне доводилось слышать, мне рассказал человек, пытавшийся поступить на работу в рамках программы строительства атомных подводных лодок для военно-морского флота. Адмирал РикOVER, очевидно, лично интервьюировал каждого кандидата и применял такие методы, как предложение кандидату сесть на стул с тремя ножками. Когда тот опрокидывался, бедняга оказывался распластанным на полу. РикOVER, по всей видимости, полагал, что этот трюк давал возможность испытать силу воли человека, оказавшегося в неловком положении. Но я думаю, что интервью должно быть совершенно другим — открытым и честным. Не забывайте, что кандидат — это ваш потенциальный сотрудник. Переговорив с вами, он уйдет, переполненный первыми, самыми сильными впечатлениями. Если они окажутся ошибочными, а вы тем не менее возьмете его на работу, то пройдет много времени, прежде чем они изменятся. Поэтому старайтесь показать себя и окружающую вас среду такими, какие они есть на самом деле.

Существуют ли какие-нибудь гарантии успеха? Несколько лет назад я проводил интервью с человеком, который претендовал на занятие одного высокого поста в «Интел». Я выполнил эту работу так внимательно и так тщательно, как только мог. Мне казалось, что у меня сложилось очень верное впечатление обо всем, что имело отношение к квалификации, прошлому опыту и оперативным ценностям этого человека, и мы наняли его на работу. С самого первого дня его работа оказалась каким-то кошмаром. Сильно уязвленный, я прошелся вновь по оставшимся у меня записям интервью и бесед с теми, кто давал рекомендации. До сих пор не могу понять, почему я сразу не распознал бросающиеся в глаза серьезные недостатки этого кандидата. Вот так, даже тщательно проведенное интервью ничего вам не гарантирует, оно всего лишь увеличивает шансы на то, что вам повезет.

### **«Я увольняюсь!»**

Этого я как руководитель боюсь больше всего: боюсь, что очень нужный и уважаемый сотрудник решит уволиться. Я говорю тут не о тех, чьими мотивами является получение больше денег или привилегий в другой фирме, а о таком сотруднике, который лоялен и нацелен на работу, но полагает, что его работу не ценят. Ни вы, ни ваша компания не хотите терять его, но его решение

уйти отражается на вас. Если он считает, что его усилия остались незамеченными, значит, вы плохо выполнили свою работу и провалились как его руководитель.

Как правило, об этом сообщают, когда вы куда-нибудь спешите. Столкнувшись с вами, когда вы торопитесь на какую-нибудь важную, с вашей точки зрения, встречу, подчиненный робко останавливает вас и едва слышно бормочет под нос: «Не могли бы вы уделить мне минутку?» Затем он вдруг выкладывает, что решил уйти из вашей компании. Вы же смотрите на него широко открытыми глазами. *Ваша первоначальная реакция на его объявление является абсолютно решающей.* Если вы испытаете в этот момент вполне понятную человеческую реакцию, то, вероятно, захотите сбежать на свое заседание и промямлите что-то вроде того, что переговорите по этому поводу попозже. Но практически при всех подобных обстоятельствах этот сотрудник решает уволиться, потому что у него складывается ощущение, что он вам не нужен. Если вы не займетесь данной ситуацией сразу же, как только она возникнет, вы подтвердите его опасения и исход будет совершенно неизбежен.

Бросьте все, чем вы заняты в данный момент. Усадите его и спросите, *почему* он решил уволиться. Дайте ему выговориться — не надо ни о чем с ним спорить. Поверьте мне, он репетировал свою речь бесчисленное число раз во время не одной бессонной ночи. После того как он закончит перечислять все причины, по которым он желает уйти (приятного вы не услышите), задайте ему как можно больше вопросов. Сделайте так, чтобы *он* говорил, потому что после того, как он изложит заранее подготовленные ответы, могут всплыть какие-то реальные причины. Не надо спорить, читать нотации и не надо впадать в панику. Помните, что это всего лишь первая стычка, а не сама война. Войну вы в этой ситуации не выиграете, но вполне можете проиграть! Вы должны убедить его в том, что он нужен вам и что вам необходимо выяснить, что же в действительности его тревожит. Не пытайтесь его переубеждать на этой стадии, просто старайтесь выиграть время. После того, как он выскажет все, что хотел, попросите у него столько времени, сколько вам будет нужно, чтобы подготовиться к следующему раунду. Только помните, что вам обязательно надо будет придерживаться взятых на себя обязательств.

Каким должен быть ваш следующий шаг? Поскольку в данном случае вы столкнулись с серьезной проблемой, вам надо

будет сходить за помощью и советом к своему начальнику. Без всякого сомнения, вы также застанете его на пути на какое-нибудь важное заседание... И он, совсем как до этого вы, постарается отложить это дело на потом, причем, вполне вероятно, не из-за того, что ему наплевать на него, а просто потому, что оно в большей степени касается вас — в конце концов ведь это *ваш* подчиненный решил уволиться. Поэтому, думаю, только от вас зависит то, как заставить вашего начальника осознать, что это и его проблема, а также сделать так, что он станет принимать участие в решении вашей проблемы.

Принадлежность к корпорации, по всей видимости, сыграет значительную роль на следующей стадии этого дела. Ваш подчиненный является ценным сотрудником для всей корпорации. Поэтому вам надо будет изо всех сил постараться использовать любую возможность для того, чтобы удержать его на работе в фирме, даже если это будет означать его перевод в другой отдел. Если этот вариант окажется приемлемым, вам надо будет стать «руководителем проекта» по доведению этого решения до логического конца. Может возникнуть вопрос, почему это вы должны из кожи лезть, чтобы сохранить фирме работника, которого сами потеряете. Тут должен действовать базовый принцип: вы обязаны сохранить для своей фирмы ценного работника, поскольку это является вашей прямой обязанностью по отношению к вашему работодателю. Кроме того, должен заметить, что это золотое правило может оказаться нечто большим, чем быть всего лишь прекраснодушным идеалом для действий в ситуациях подобного сорта. Сегодня вы сохраняете ценного работника для своей компании, в буквальном смысле отдавая его какому-нибудь другому менеджеру. Зато завтра наступит его очередь оказать вам ту же услугу. В долгосрочной перспективе все менеджеры выиграют от того, что будут придерживаться этого подхода.

Теперь вы можете вернуться к беседе со своим подчиненным, имея на руках готовое решение, которое, с одной стороны, способно устранить реальные причины, по которым он желает уволиться, и, с другой, даст возможность выиграть от этого всей компании. К этому моменту он уже успеет понять, что вам нужен, и тем не менее может заявить, что вам надо было давным-давно предложить ему эту новую должность. Он может продолжать в том же духе и в конце концов скажет, что теперь вы

поступаете так только потому, что он *вынудил* вас к этому, а кроме того, у него создается ощущение: «Если я останусь, вы будете думать обо мне как о шантажисте»!

Тогда вам надо будет успокоить его и использовать новый подход. Можно будет сказать что-то вроде: «Вы никоим образом не пытались шантажом заставить нас сделать то, чего мы не должны делать ни при каких обстоятельствах. Когда вы, можно сказать, почти уже уволились, вы встряхнули нас и заставили осознать нашу ошибку. Мы делаем только то, что должны были бы сделать без всего этого».

После этого подчиненный может сказать, что он уже дал согласие поступить на работу где-то еще и не может теперь сдать назад. Вам вновь надо будет его переубедить. Вы скажете, что на самом деле у него есть *два* обязательства: первое — перед потенциальным работодателем, которого он едва-едва знает, и второе — перед вами, его нынешним работодателем. При этом обязательства перед людьми, с которыми он длительное время работал бок о бок, должны быть значительно сильнее, чем обещания, данные случайному новому знакомому.

Как я уже отмечал, все это представляет собой весьма и весьма нелегкое дело — как для начальника, так и для подчиненного. Но вы должны преодолеть себя и прыгнуть выше головы, потому что речь идет о благе вашей компании, да и само дело имеет более важный характер, чем просто стремление удержать хорошего работника. Этот сотрудник важен и нужен для фирмы потому, что обладает свойствами, которые, собственно, и делают его столь ценным работником. Его уважают другие сотрудники, а если они похожи на него, то могут идентифицировать себя с ним. Значит, другие такие же отличные работники могут следить за тем, что с ним станет, и их моральное состояние, а также приверженность интересам фирмы окажутся в зависимости от того, в какую сторону повернется судьба этого человека.

---

## Вознаграждение как обратная связь, необходимая для выполнения задачи

Деньги имеют значение на всех уровнях составленной Маслоу иерархии мотиваций. Как уже отмечалось, деньги нужны человеку для того, чтобы покупать еду, жилье, страховые полисы, которые являются частью физиологических потребностей и потребности в обеспечении собственной безопасности. По мере того как человек движется вверх по иерархии потребностей, деньги начинают означать что-то иное — меру ценности какого-либо человека в конкурентной среде. Ранее я уже приводил простой тест, который может быть использован для определения важности, которую деньги имеют для того или иного человека. Если важна *абсолютная* сумма повышения заработной платы, этот человек, по всей видимости, обладает мотивацией из-за действия физиологических потребностей или потребности в обеспечении собственной безопасности. Если важен относительный размер повышения — что он получил по сравнению с другими, — то этот человек обладает мотивацией благодаря своему стремлению к самоактуализации, поскольку деньги в данном случае являются лишь мерой, а не необходимостью.

При высоких уровнях вознаграждения за труд возрастание сумм денег постепенно будет иметь с материальной точки зрения все меньше и меньше значения для человека, который их получает. Судя по моему опыту, менеджеры среднего звена обычно получают достаточно много, чтобы деньги не имели для них решающего материального значения, но недостаточно для того, чтобы они вообще не имели никакой важности с материальной точки зрения. Само собой разумеется, что потребности у одного



менеджера среднего звена управления могут отличаться от потребностей другого в зависимости от ряда обстоятельств — количества детей, работает его супруга или нет и тому подобного. Как начальнику вам следует очень внимательно подходить к рассмотрению разнообразных денежных запросов своих подчиненных и уметь при этом поставить себя на их место. Вам необходимо быть особенно внимательным к тому, чтобы не проецировать свои собственные обстоятельства на других людей.

Наша задача как менеджеров заключается в том, чтобы добиться высокой степени эффективности от своих подчиненных. Поэтому вполне естественно, что мы хотим тратить, распределять и использовать деньги таким образом, чтобы обеспечить *обратную связь с выполнением конкретной работы*. Чтобы этого добиться, вознаграждение должно быть прямо пропорционально эффективности работы, но, как мы успели увидеть, ее очень трудно определить с точностью. Поскольку менеджеру среднего звена нельзя платить сдельную зарплату, его работа никогда не сможет быть определена исключительно на основе выхода продукции. А поскольку его производительность тесно связана с производительностью его команды, то очень трудно бывает определить и план компенсационных выплат, которые бы были непосредственно связаны с индивидуальными показателями работы того или иного менеджера среднего звена.

Правда, не исключен компромисс. Мы можем ставить только *часть* вознаграждения какого-нибудь менеджера среднего звена в зависимость от его производительности. Давайте назовем ее *премией за эффективность работы*. Процентная доля этой премии в общем размере компенсации за труд того или иного менеджера должна возрасти с ростом общей суммы вознаграждения. Так, у высокооплачиваемого представителя высшего руководства, для которого абсолютная, выраженная в долларах сумма имеет относительно малое значение, премия за эффективность работы должна доходить до 50 процентов, в то время как менеджер среднего звена управления должен получать аналогичную премию в пределах от 10 до 25 процентов его полного вознаграждения. Несмотря на то, что значительные колебания размера вознаграждения могут вызывать личные затруднения, все равно менеджер будет доволен получением

вознаграждения на основе обратной связи с выполнением поставленной задачи.

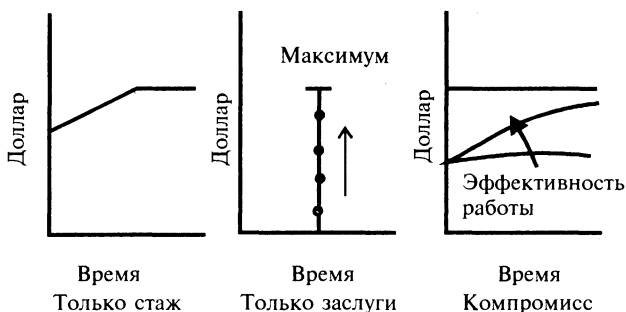
Для того чтобы разработать действенную систему выплаты премий за эффективность работы, нам необходимо будет решить ряд вопросов. Потребуется установить, связана ли эффективность работы с работой команды, или она большей частью представляет собой результат индивидуальной деятельности. В том случае, если мы имеем дело с первым вариантом, надо определить: кто составляет эту команду — некая проектная группа, отделение или, может быть, вся корпорация? Надо будет, кроме того, определить, за какой период должна начисляться премия за эффективность работы, отдавая себе отчет в том, что причина и следствие могут отстоять друг от друга по времени — часто весьма длительному, — но премия должна быть выплачена достаточно близко к тому моменту, когда была выполнена работа, чтобы подчиненный смог вспомнить, за что ее ему платят. Более того, нам необходимо будет продумать следующий вопрос: должна ли будет эта премия базироваться только на поддающихся подсчету величинах (например, на финансовых показателях работы) или еще на каких-нибудь субъективных факторах, которые могли бы втянуть нас во что-то наподобие выставления оценок на конкурсах красоты. Наконец, мы не будем, понятное дело, разрабатывать ничего, что привело бы к щедрой раздаче вознаграждений в то время, когда фирма катилась бы к банкротству.

Если вы примете все, о чем только что говорилось, в расчет, вполне вероятно, что вам удастся создать некую комплексную систему. Например, вы могли бы разработать план, в соответствии с которым премия за эффективность работы менеджера основывалась бы на трех факторах. Первый из них учитывал бы только его индивидуальную отдачу в соответствии с тем, как она оценивается его начальником. Второй принимал бы в расчет объективную отдачу от работы находящейся в его непосредственном подчинении команды, например его отдела. Третий же фактор будет связан с общими финансовыми показателями работы всей корпорации. Если взять, скажем, 20 процентов вознаграждения какого-нибудь менеджера и разбить эту сумму на три части, то взятая в отдельности каждая из этих частей окажет лишь небольшое воздействие на полную компенсацию за труд, но внимание к себе она

тем не менее притягивать будет. Независимо от того, какой способ установления размера премий вы выберете, ни один из них не даст вам в точности то, что вы хотите, но большинство из них все-таки сможет высветить в нужном ракурсе эффективность работы и обеспечит необходимую для выполнения задачи обратную связь.

Давайте теперь бросим взгляд на установление базовой ставки заработной платы. В самом общем виде для этого существует два способа. На одном полюсе уровень зарплаты в долларовом выражении определяется только на основе стажа, на втором — только на основе заслуг. В случае, если учитывается только опыт работы, заработная плата человека увеличивается в соответствии с тем промежутком времени, который он провел в той или иной должности. Ключевое значение здесь имеет тот факт, что работа в любой должности обладает максимальным уровнем стоимости поэтому независимо от того, насколько долго какой-нибудь индивид находился на ней, его заработная плата в конце концов выравнивается, как показано на рис. 22. В том случае, если значение имеют только заслуги, размер заработной платы не зависит от времени, которое было затрачено на данной работе. В данном случае теория гласит: «Мне безразлично, закончил ты колледж всего год назад, или провел двадцать лет, работая у нас. Мне важно знать только одно: с какой эффективностью ты работаешь на этом посту». Но и в этом случае, разумеется, определенная работа обладает максимальной стоимостью. Социальные нормы могут вынудить нас к применению каких-нибудь неудачных способов вознаграждения за труд. Например, хотя мы и говорим, что каждая работа обладает некой конечной стоимостью, где размер вознаграждения должен выравниваться, мы часто допускаем, чтобы какой-нибудь индивид начал получать слишком высокую заработную плату, поскольку мы, руководство, продолжаем предоставлять персоналу регулярные повышения зарплаты.

Во многих организациях практикуется установление заработной платы, основанное исключительно на стаже работы. Крупные японские компании имеют тенденцию к тому, чтобы не делать никаких, даже основанных на эффективности работы различий в зарплате на протяжении примерно первых десяти лет работы — а ведь они, по всей видимости, являются наиболее



**Рис. 22.** В чистом виде существует два способа установления размера заработной платы; большинство компаний применяет компромиссный вариант

продуктивными годами у любого профессионала. Соответственно как в профсоюзах, так и в большинстве случаев на государственной службе склоняются к тому, чтобы устанавливать ставки заработной платы исключительно на основе стажа. Абстрагируясь от того, верно это или нет, в этом случае руководство как бы дает понять о том, что эффективность работы не имеет особого значения. Представьте себе оплату труда учителей во многих образовательных учреждениях. Хороший педагог получает ту же самую зарплату, что и плохой, если оба они имеют одинаковый рабочий стаж. То, как на самом деле оценивается тот или иной учитель, обычно даже символически не имеет никакого отношения к размеру его вознаграждения, что заставляет меня подозревать, не лежит ли в основе системы оценок «зачет/незачет» тот принцип, по которому оплачивается труд обычного учителя.

В то же время и установление размера заработной платы, которое основано только на заслугах, если оно берется в чистом виде, также является непрактичным. Очень трудно игнорировать стаж работы какого-нибудь человека, если вы хотите платить справедливую зарплату. Поэтому большинство компаний предпочитают золотую середину, которая представляет собой компромиссный вариант, принимающий форму кривых, показанных на предыдущем рисунке. Форма всех из них приближается к кривой, которая отображает основанный только на стаже подход,

но, как можно видеть, хотя люди и начинают с одинакового уровня зарплаты, вверх они двигаются с разной скоростью и прибывают в разные места, потому что все это зависит от их индивидуальной отдачи.

Из этих трех вариантов легче всего обычно работать с тем, который основан на стаже. Если подчиненный начинает проявлять недовольство по поводу размера прибавки к заработной плате, которую он получил, все, что вам надо будет сделать, это показать ему книгу, в которой черным по белому будет сказано, что для времени Икс, которое он провел на рабочем месте, полагается величина заработной платы Игрек. Начальнику, который попытается задействовать какой-то вид основанного на заслугах плана или же компромиссный вариант, придется иметь дело с выделением конечного ресурса — денег, а это требует вдумчивости и усилий. Если мы хотим использовать систему этого типа, нам придется придерживаться принципа, весьма неприятного для многих менеджеров: любая основанная на заслугах система требует проведения сравнительной оценки индивидов на конкурсной основе.

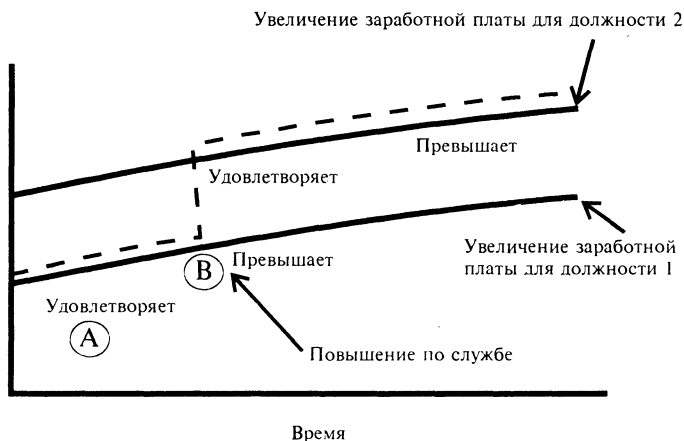
Основанное на заслугах вознаграждение просто не сможет работать, не осознай мы тот факт, что если имеется первый, то кто-то будет последним. Мы, американцы, не испытываем никаких неудобств от того, что приходится иметь дело с конкурсным распределением мест в каком-нибудь спортивном состязании. Даже человек, который приходит последним на финиш, не испытывает никакого недовольства по поводу системы, которая подразумевает, что кто-то должен последним закончить дистанцию. Однако на работе, к большому сожалению, конкурсное распределение часто превращается во взрывоопасную ситуацию, с которой трудно смириться и трудно управлять, — а ведь это совершенно необходимо, если мы хотим использовать заработную плату для стимулирования роста эффективности.

Повышения по службе, которые привносят с собой значительные изменения характера работы того или иного человека, представляют собой исключительно важный инструмент для сохранения в здоровом состоянии любой организации, поэтому к ним нужно подходить с большой осторожностью. Вполне очевидно, что повышение часто означает значительное увеличение заработной платы. Кроме того, как мы успели показать, за по-

вышениями по службе следят и все остальные члены данной организации, поэтому так велико их значение в доведении до всей компании определенной системы ценностей. Повышения по службе должны основываться на производительности, потому что только таким способом можно подчеркнуть значение и способствовать на практике увеличению производительности работы.

Если уж мы заговорили о повышении по службе, надо упомянуть и о принципе Питера, который гласит: если кто-то хорошо работает на своей должности, его повышают; он продолжает продвижение по служебной лестнице до тех пор, пока не достигнет своего уровня «некомпетентности», после чего остается на нем. Как и все хорошие карикатуры, эта смогла ухватить по крайней мере что-то из того, что действительно происходит при использовании системы повышения по службе, которая основывается на заслугах.

Посмотрите на рис. 23, где прослежено продвижение по служебной лестнице некоего лица. В пункте А требования, предъявляемые должностью 1, настолько высоки для него, что он может работать только на среднем уровне. На жаргоне людей, дающих отзывы о работе, он «удовлетворяет требованиям» этой работы. С течением времени он будет проходить обучение и станет обладать более высокой мотивацией, в результате чего эффективность его работы превысит средний уровень, или, иначе, опять-таки на этом жаргоне, подойдет к точке, когда он «превышает установленные требования» к данной должности. В этот момент мы считаем, что данный человек достоин повышения, и действительно повышаем его до должности 2, где он вначале работает только на «удовлетворительном» уровне. Сумев приобрести больше опыта, он опять сможет «превысить требования», предъявляемые этой работой. В конце концов он, вероятно, опять будет отправлен на повышение, и цикл повторится. Таким образом, стремящийся к успеху человек будет попеременно находиться на уровне оценок «удовлетворяет требованиям» и «превышает установленные требования» на протяжении всей своей карьеры, пока в конце концов не осядет на «удовлетворительном» уровне, после чего его уже не будут отправлять на повышение. Это, возможно, представляет собой несколько лучшее описание того, как работает принцип Питера.



*Рис. 23. Стремящийся к успеху человек будет попеременно находиться на уровне оценок «удовлетворяет требованиям» и «превышает установленные требования» на протяжении всей своей карьеры*

Так, а есть ли какая-нибудь альтернатива этому? Уверяю, что нет. Если человек окажется в точке В, а мы не предложим ему дополнительную работу и более серьезные возможности для профессионального роста, то, даже если он и «превышает требования», предъявляемые к должности I, мы не сможем полностью использовать данную частицу человеческих ресурсов компании. Со временем он атрофируется, а эффективность его работы вернется на «удовлетворительный» уровень, чтобы там и остаться.

Таким образом, как видим, имеется всего два основных типа «удовлетворяющих требованиям» работников. У одного отсутствует мотивация для того, чтобы делать что-то еще или ставить перед собой более серьезные задачи. Это — не стремящийся к конкурентной борьбе человек, который основательно осел на должности и полностью удовлетворен своей работой. Другим примером «удовлетворяющего требованиям» работника является готовый к конкурентной борьбе человек. Всякий раз, когда он доходит до уровня «превышает установленные требования» он становится кандидатом на повышение. После того как его действительно повышают по службе, опять возникает большая

вероятность того, что он начнет «удовлетворять требованиям». Именно об этом типе человека писал доктор Питер. Но у нас действительно нет иного выбора, кроме как продвигать его до тех пор, пока не будет достигнут его уровень «некомпетентности». По крайней мере таким образом мы подталкиваем своих подчиненных к достижению более высокой производительности, и хоть половину времени они будут работать на «удовлетворяющем требованиям» уровне, но делать это они будут на все более трудных и перспективных должностях.

Бывает и так, что какого-нибудь человека продвигают на такой пост, который значительно превышает его возможности, и поэтому он слишком долгое время работает на уровне ниже среднего. Решение заключается в том, чтобы запустить его на *повторный цикл*: вернуть его на работу, где он хорошо справлялся со своими обязанностями до того, как получил повышение в должности. К сожалению, в нашем обществе это является исключительно трудным делом. У людей имеется склонность рассматривать это как личный провал. Вообще говоря, руководители совершенно не правы, когда недооценивают готовность сотрудника взять на себя больше ответственности. Обычно человека, которого повысили в должности, с которой он не способен справиться, вынуждают оставить компанию, вместо того чтобы побудить его сделать один шаг назад. Очень часто это оправдывается тем, что «лучше мы дадим ему уйти самому, так для него будет лучше». По-моему, абсолютно неверно вынуждать кого-либо в таких обстоятельствах увольняться из компании. Вместо этого, как мне представляется, руководству необходимо взять на себя смелость и признать собственную ошибку в суждении, после чего предпринять решительный шаг и направить этого человека на такую работу, с которой он справится. Руководству необходимо будет, кроме того, поддержать сотрудника перед лицом неудобства, которое он, по всей вероятности, будет испытывать. Если подобный запуск на повторный цикл будет проведен открыто, все будут приятно удивлены, насколько кратковременным окажется это неудобство. А в результате человек будет заниматься работой, которую, как нам *известно* из предыдущего опыта, он способен выполнить хорошо. Основываясь на своем опыте, могу сказать, что такие люди, после того как они обретут уверенность в своих силах, станут прекрасными кандидатами на очередную попытку повышения в



должности через какое-то время — и в следующий раз они почти наверняка добиваются успеха.

Суммируя сказанное, можно заметить, что мы, менеджеры, должны брать на себя ответственность и обеспечивать своих подчиненных честными отзывами об эффективности их работы, а также столь же честным вознаграждением, основанным на их заслугах. Если мы будем действовать таким образом, то конечным результатом явится осознание значения роста производительности у всех членов нашей организации, которые начнут ценить производительность ради самой производительности.

## Почему обучение персонала является задачей начальника

Не так давно я и моя жена решили сходить пообедать в ресторан. Женщина, которая занималась приемом заказов по телефону, казалась чем-то взволнованной и наконец призналась, что она новичок на этой работе и не знает всех тонкостей. В конце концов наш заказ был принят. Когда мы появились в зале, то быстро выяснили, что ресторан потерял лицензию на право продажи спиртных напитков, и поэтому предполагалось, что посетители сами принесут их с собой, естественно, если у них имелось такое желание. Потирая руки, метрдотель спросил: «Разве вас не предупредили об этом по телефону, когда вы делали заказ»? Когда мы поглощали заказанный обед без вина, я слышал, как он говорил те же самые слова всем новым посетителям ресторана. Не могу сказать наверняка, но, по всей видимости, никто не удосужился проинструктировать принимавшую заказы женщину о том, чтобы она прояснила потенциальным посетителям создавшуюся ситуацию. Вместо этого метрдотелю приходилось вновь и вновь извиняться и повторять все те же неуместные объяснения — и все из-за того, что один служащий был обучен недостаточным образом.

Последствия недостаточной подготовки работника могут быть и более серьезными. Например, у нас в «Интел» произошел такой случай: у одной из единиц сложного производственного оборудования на нашем заводе кремниевых полупроводников — аппарата, который называется установкой ионной имплантации, — нарушилась настройка. Оператор этой установки, совсем как та женщина в ресторане, работала на этом участке относительно

недавно. Хотя ее и обучили основным навыкам, необходимым для работы на этой установке, ей не разъяснили, как распознавать признаки нарушения настройки. Вот она и продолжала эксплуатировать установку, подвергнув неправильному режиму обработки почти дневную норму практически полностью готовых кремниевых пластин-носителей. К тому времени, когда это было обнаружено, через установку прошли материалы стоимостью более 1 миллиона долларов, и все они были отправлены в отходы. Поскольку, чтобы восполнить такой ущерб новыми материалами, требуется более двух недель, поставка продукции нашим потребителям была нарушена, что еще больше усугубило проблему.

Ситуации, подобные этой, даже слишком часто происходят в деловой жизни. Недостаточная подготовленность работников, несмотря на все их благие намерения, приводит к проблемам, лишним затратам, недовольству потребителей, а иногда и к возникновению критических ситуаций. Важность должного обучения персонала быстро становится очевидной для руководителя, которому однажды доведется столкнуться с такими проблемами.

Для и без того перегруженного работой менеджера самым сложным может оказаться вопрос, кто реально должен заниматься обучением. Большинство руководителей полагают, что обучение подчиненных является работой, которая должна быть переложена на других — вероятно, на специалистов в вопросах обучения. Я же, напротив, совершенно убежден в том, что этим должны заниматься сами руководители.

Позвольте объяснить, почему я так думаю, начав с того, что, по моему мнению, является основным определением того, что должна представлять собой производительная работа менеджеров. По-моему, производительность менеджера — это производительность его организации, не больше, но и не меньше. Собственная производительность руководителя, таким образом, зависит от того, насколько он способствует росту производительности своей команды.

В распоряжении менеджера, как правило, имеется два способа, чтобы повысить эффективность работы у каждого из его сотрудников: путем повышения мотивации, то есть желания каждого человека хорошо выполнять свою работу, а также посредством увеличения его индивидуальных возможностей, что

достигается как раз обучением. Общеизвестным фактом является то, что должная мотивация сотрудников является ключевой задачей всех руководителей, которую нельзя перепоручить кому-то еще. Почему же то же самое не может быть верным и для другого основного средства, которое имеется в распоряжении у менеджера для повышения производительности?

Обучение сотрудников является одним из тех видов деятельности, обладающих высочайшим рычажным воздействием, которые в состоянии осуществить руководитель. Представим на мгновение, что вам потребуется прочитать серию из четырех лекций для сотрудников вашего отдела. Выделим по три часа подготовки на каждый час занятий — всего, таким образом, 12 часов работы. Скажем, в вашем классе будет десять учеников. В следующем году они проработают для вашей организации в сумме примерно 20000 часов. Если ваши усилия по их обучению приведут в результате к росту их производительности всего на 1%, ваша компания получит эквивалент в 200 часов дополнительной работы против затраченных вами 12 часов.

При том условии, само собой разумеется, что обучение будет точно нацелено на то, что требуется знать этим сотрудникам для улучшения их работы. Так бывает далеко не всегда — в особенности это касается так называемых консервированных курсов\*, которые читает кто-нибудь со стороны. Чтобы обучение было эффективным, оно должно быть тесно увязано с тем, как в действительности поставлено дело в вашей организации.

Не так давно приглашенные со стороны консультанты читали в «Интел» курс по планированию карьеры. Их подход был в высшей степени структурирован и академичен и совершенно отличался от всего, что практиковалось в компании. В то время как они пропагандировали планы развития карьеры, которые заглядывали бы на несколько лет вперед и действовали бы в сочетании и в тесной координации с перемещением кадров, которая, в свою очередь, основывалась бы на них, наша традиция больше напоминала работу свободного рынка: наши сотрудники информируются о наличии вакансий внутри компании, после чего они по своей собственной инициативе могут подавать заявление на занятие приглянувшихся мест. Обеспокоенные разницей в подходах между тем, чему их учили на курсах, и тем,

---

\* Имеются в виду одинаковые, заранее подготовленные курсы, которые читаются разным аудиториям.

что практиковалось на самом деле, участники были повергнуты в смятение.

Чтобы обучение было эффективным, оно должно проводиться на достаточно регулярной основе. Сотрудники должны иметь возможность рассчитывать на то, что оно будет проводиться систематически и по определенному графику, а не в пожарном порядке, чтобы решить какую-то только что возникшую проблему. Другими словами, обучение должно представлять собой процесс, а не одномоментное событие.

Если вы согласны с тем, что наряду с мотивацией обучение является средством повышения эффективности работы у ваших подчиненных; а также с тем, что то, чему вы их учите, должно тесно увязываться с тем, что вы практикуете в действительности; наконец, с тем, что обучение должно представлять из себя продолжающийся процесс, а не одномоментное событие, — тогда совершенно очевидно, *кто* должен заниматься обучением — это *вы*, менеджер. Вы сами должны обучать своих непосредственных подчиненных и, возможно, сотрудников, на несколько ступеней стоящих ниже их по рангу. Ваши подчиненные должны поступать точно так же, как и все начальники, которые находятся ниже их в должностной иерархии.

Существует и еще одна причина, по которой вы и только вы можете взять на себя роль учителя ваших подчиненных. Обучением должен заниматься человек, представляющий подходящий образец для подражания. Заместители независимо от того, насколько подготовлены они могут быть для изложения рассматриваемого предмета, не смогут взять на себя эту роль. Человек, который будет стоять перед классом, должен рассматриваться всеми как непререкаемый авторитет, занимающийся практически тем предметом, который он преподает.

У себя в «Интел» мы полагаем, что преподавательская работа является стоящей деятельностью для всех, начиная с самого низшего начальника и кончая главным исполнительным директором компании. Примерно от 2 до 4% времени наши сотрудники проводят в классных залах, и практически все преподавание возложено на наш собственный руководящий состав.

У нас имеется почти «университетский перечень», который включает в себя более 50 различных дисциплин. Диапазон рассматриваемых предметов колеблется от умения беседовать по телефону до довольно сложных производственных курсов — на-

пример, такого, во время которого учат работать на установке ионной имплантации, где для того, чтобы научиться правильно ей пользоваться, требуется почти 200 часов обучения на рабочем месте, что почти в пять раз больше времени подготовки, необходимой для получения прав на управление летательным аппаратом. Мы готовим своих менеджеров по таким дисциплинам, как стратегическое планирование, а также искусству конструктивной конфронтации — подходу к разрешению проблем, который мы предпочитаем у себя в «Интел».

Мой собственный репертуар включает курс по подготовке и способам подачи отзывов о работе, методам продуктивного проведения заседаний, а также трехчасовую вступительную лекцию об «Интел», во время которой я рассказываю о нашей истории, целях, организации и методах руководства. За прошедшие годы я успел прочитать последнюю почти всем из наших 5000 профессиональных сотрудников. Меня просят, кроме того, заменить преподавателей на других курсах менеджмента. (К своему глубокому сожалению, вынужден признать, что я слишком «устарел», чтобы преподавать технические предметы.)

В «Интел» мы четко разграничиваем две разные задачи по обучению. Первая заключается в обучении новых членов нашей организации навыкам, которые потребуются им для выполнения их работы. Вторая состоит в преподавании новых идей, принципов или навыков уже работающим членам нашей организации.

Разница между обучением нового сотрудника и преподаванием новых навыков важна потому, что сильно различается диапазон стоящих в этих случаях задач. Количество работы, которое требуется для преподавания курса новым сотрудникам, определяется числом людей, которые поступают на работу в данную организацию. Например, в отделе, где годовая текучесть кадров составляет 10% и еще 10% каждый год вновь поступают на работу, ежегодно требуется обучать 20% своего персонала базовым принципам работы. Обучение даже 20% ваших сотрудников может представлять собой весьма серьезное предприятие.

Обучение новым принципам или навыкам всего отдела — еще более серьезная задача. Если нам потребуется переобучить весь наш персонал в течение одного года, задача будет в пять раз больше по объему, чем ежегодная задача обучения новых сотрудников, составляющих 20% от общего количества. Недавно

мне попала на глаза стоимость однодневного курса, на котором проходят обучение наши управленцы среднего звена. Стоимость только одного времени учеников составляла более 1 миллиона долларов. Понятно, что к подобным задачам нельзя относиться несерьезно.

Так что же необходимо будет предпринять, если вы все же решитесь броситься в «бурные волны» преподавания? Для начала составьте перечень вещей, которым, по вашему мнению, необходимо будет обучить ваших подчиненных или сотрудников вашего отдела. Не следует себя при этом ограничивать. Диапазон рассматриваемых вопросов должен простирается от самых простых на первый взгляд предметов (обучение работника, принимающего заказы в ресторане) до дисциплин более общего и сложного порядка, таких как, например, цели и системы ценностей в вашем отделе, на вашем заводе или фирме. Спросите людей, которые работают на вас, что, по их мнению, им необходимо. Вполне вероятно, что они удивят вас, рассказав о таких потребностях, о которых вы и не подозревали.

Проделав это, необходимо составить список имеющихся в распоряжении менеджеров-педагогов, а также учебных материалов, которые могли бы помочь в процессе обучения. Затем среди включенных в список предметов надо будет выделить приоритетные дисциплины.

Должен заметить, что начинать следует — в особенности в том случае, если вы не занимались такими вещами до этого, — очень скромно и без всяких амбиций: например, разработать один короткий курс (от трех до четырех лекций) по какому-нибудь наиболее актуальному предмету. Вы обнаружите, что навыки, которыми вы пользовались в течение многих лет — вплоть до того, что могли с завязанными глазами выполнить нужное дело, — значительно труднее объяснить, чем применять на практике. Вы можете оказаться в такой ситуации, когда в попытке объяснить какие-то вещи у вас возникнет искушение все глубже и глубже погружаться в предысторию вопроса, пока это не начнет затмевать первоначальную цель вашего курса.

Чтобы не увязнуть в трудной задаче подготовки лекций, составьте график проведения своего курса с предельными сроками исполнения и строго его соблюдайте. Подготовьте общие очертания всего курса, затем напишите только первую лекцию и идите.

Подготовьте вторую лекцию после того, как прочитаете первую. Отнеситесь к ней, как к первому блину комом — результат не будет хорошим, потому что независимо от того, с каким старанием вы будете к этому подходить, в этот раз ваш рассказ может оказаться не слишком складным: когда-то ведь это должно было случиться. Вместо того чтобы расстраиваться по этому поводу, надо просто смириться с неизбежностью того, что результат в первый раз оказался неудовлетворительным, и рассматривать его как этап на пути к более удачному второму раунду. Чтобы убедиться, что ваша первая попытка не принесет никакого вреда, прочитайте этот курс наиболее знающим из ваших подчиненных, которых не смутят его огрехи, при этом они смогут помочь вам улучшить этот курс, делая критические замечания и взаимодействуя с вами иным образом.

Готовясь к своей второй попытке, задайте себе последний вопрос: сможете вы сами обучить всех членов своей организации или нет? Сможете вы довести все, что нужно, за один или два курса или их потребуется десять или двадцать? Если ваша организация достаточно велика, чтобы ваш курс можно было повторять периодически перед разными аудиториями, тогда приступайте к обучению нескольких преподавателей, читая им свои первые лекции.

После того как вы прочитаете весь курс, попросите, чтобы обучавшиеся в вашем классе сотрудники анонимно высказали свои критические замечания. Выдайте им форму, в которой надо будет выставить цифровые оценки, а также ответить на некоторые острые вопросы. Изучите внимательно ответы — только не забывайте при этом, что вам никогда не удастся понравиться всем ученикам своего класса, — и, как правило, эта обратная связь даст вам знать, что курс был слишком подробен, или слишком поверхностен, или достаточно хорош — и все это примерно в равных количествах. Ваша же конечная цель должна заключаться в том, чтобы вы с удовлетворением могли сказать о том, что выполнили все, что наметили сделать.

Если вы занимались преподаванием впервые, вы обнаружите для себя несколько интересных вещей:

- Обучение представляет собой тяжелую работу. Подготовка к лекциям, а также готовность ответить на все поставленные вопросы — все это весьма нелегкое дело. Даже если вы занимались выполнением своей работы долгое время и вам



приходилось перед тем выполнять работу ваших подчиненных, так что она знакома вам до последних мелочей, вы удивитесь, насколько многого вы не знаете. Не надо отчаиваться — это обычное дело. Требуются значительно более глубокие знания о предмете для того, чтобы преподавать его, чем для того, чтобы просто выполнять его. Если вы мне не верите, постарайтесь объяснить кому-нибудь по телефону, как надо управлять машиной с рычажным переключением скоростей.

- Отгадайте, кто узнает больше всего после окончания вашего курса? Вы. Более четкое представление о своей собственной работе, полученное в результате подготовки и чтения лекций, уже само по себе делает приложенные усилия далеко не напрасными.
- Вы откроете для себя, что в процессе обучения имеются и приятные стороны, если, конечно, он будет успешно проходить. Но даже радость от успеха своих педагогических усилий померкнет перед тем теплым чувством, которое вы испытаете оттого, что увидите, как подчиненный на практике применяет что-то, чему вы его научили. Наслаждайтесь этой радостью — она поможет вам настроить себя для подготовки к следующему курсу обучения.

# И еще одно...

---

Пожалуйста! Будьте так добры! Вы потратили деньги, уплаченные за эту книгу, плюс, вероятно, восемь часов вашего времени. Рискую показаться чем-то вроде автора книги кулинарных рецептов, я все же попрошу вас сделать что-то конкретное и дам вам ряд заданий. Выберите из них те, какие вам нравятся, — но только выберите — и честно их выполните.

Вы доверились мне в достаточной степени, купив и прочитав мою книгу. Так позвольте сделать последнее замечание: если вы выполните какие-то действия, которые найдете ниже, на сумму по крайней мере в 100 очков, вы несомненно улучшите свою работу как менеджер.

## *Производство*

Очки

Определите на своей работе те операции, которые напоминают процессы обработки, сборки и проверки. 10

Определите ограничивающий этап для проекта, над которым вы сейчас работаете, а также соответствующим образом разместите вокруг него свой трудовой процесс. 10

Определите соответствующие места для эквивалентов приемного контроля, контроля в процессе производства и окончательного контроля на вашей работе. Определите, должны ли это быть проверки типа шлюза или достаточно будет текущего контроля. 10

Установите условия, при которых можно будет ослабить контроль и перейти к использованию варьируемых проверок. 10

Определите полдюжины новых индикаторов для наблюдения за производительностью вашей группы. Они должны измерять как количество, так и качество работы. 20

Задействуйте эти новые индикаторы на своем рабочем участке таким образом, чтобы они работали постоянно, и примите за правило регулярное их обсуждение на общих собраниях персонала. 20

Выполнением какой самой важной стратегии (плана действий) вы сейчас занимаетесь? Опишите, каким требованиям со стороны вашей окружающей среды это было вызвано, а также ваш нынешний статус или импульс. Приведет ли успешное выполнение этой стратегии к удовлетворительному состоянию дел у вас и вашей организации? 10

### ***Рычажное воздействие***

Осуществите процесс упрощения работы в применении к своей наиболее утомительной и занимающей наибольшее количество времени задаче. Добейтесь устранения по крайней мере 30 процентов от общего количества используемых при этом этапов. 10

Дайте определение своей производительности: какие элементы производительности организации, которой вы руководите, и организаций, на работу которых влияете, вы можете назвать? Перечислите их в порядке возрастания важности. 10

Проанализируйте свою систему сбора информации и приобретения знаний. Сбалансирована ли она в достаточной степени по «заголовкам», «газетным статьям» и «еженедельным журналам новостей»? Учитывается ли «слабина»? 10

- Совершите «турне». После его окончания составьте список тех моментов, когда на его протяжении происходил обмен информации. 10
- Раз в месяц придумывайте себе «оправдание» для совершения таких походов на рабочие места. 10
- Дайте описание того, как вы будете следить за выполнением следующего проекта, который вы поручите своему подчиненному. Что вы будете искать? Каким образом? Как часто? 10
- Создайте запас проектов, над которыми вы могли бы работать в то время, когда вам заблагорассудится. 10
- Проводите по графику встречи один на один с каждым из своих подчиненных. (Объясните им заранее, что будет предметом обсуждения во время таких встреч. Заставьте их готовиться к ним.) 20
- Взгляните на свой календарь за прошлую неделю. Классифицируйте свою деятельность по видам с низким, средним и высоким рычажным воздействием. Разработайте план действий, чтобы больше работать в категории с высоким рычажным воздействием. (Какие виды деятельности вы сократите?) 10
- Спрогнозируйте спрос на свое время на следующую неделю. Какая часть вашего времени, по всей вероятности, будет потрачена на заседаниях? Какие из них являются ориентированными на процесс, какие — на задачу? Если последние отнимают более 25 процентов вашего времени, что вам необходимо будет предпринять для уменьшения их количества? 10
- Определите три наиболее важные цели для своей организации на ближайшие три месяца. Подтвердите их ключевыми результатами. 20
- Пусть ваши подчиненные сделают то же самое после тщательного обсуждения установленных вами целей. 20
- Составьте перечень из требующих решения вопросов, за которые вы несете ответственность. Выберите три и разработайте для них структуру процесса принятия решения, используя шесть известных вам вопросов. 10

**Эффективность работы**

Очки

- Оцените уровень своей мотивации в соответствии с разработанной Маслоу иерархией потребностей. Сделайте то же самое для каждого из ваших подчиненных. 10
- Предоставьте в распоряжение своих подчиненных «арену для состязаний»: определите для каждого набор индикаторов эффективности его работы. 20
- Перечислите различные формы необходимой для выполнения задач обратной связи, которые получают ваши подчиненные. Насколько хорошо они могут оценивать при их помощи свои успехи? 10
- Дайте классификацию подготовленности к выполнению задачи каждого из ваших подчиненных (низкая, средняя и высокая). Определите стиль руководства, который окажется наиболее подходящим для каждого из них. Сравните свой собственный стиль с тем, каким он должен быть. 10
- Дайте оценку последнему отзыву о работе, который вы получили, а также последним нескольким отзывам, которые вы дали своим подчиненным в качестве средства обеспечения необходимой для выполнения задачи обратной связи. Насколько эти отзывы способствуют росту эффективности работы? Каков был характер доведения оценок во время представления каждого из этих отзывов? 20
- Переделайте один из этих отзывов в соответствии с тем, как он должен быть сделан. 10

# Примечания автора

---

Группа менеджеров среднего звена управления, которым я выражал свою признательность, состоит из С. Бикерстафа, Дж. Кроуфорда, Р. Хэмрика, Б. Кубика, Д. Ленехана, Д. Лундигтона, Б. Мэкси, Б. Маккормика, С. Макминна, Б. Майкла, С. Оуверкэшира, Б. Паттерсона, Дж. Риццо, Р. Шелла, Дж. Видала, Дж. Вайзенштейна и Д. Яниса.

## ЧАСТЬ 1

### 2. РУКОВОДСТВО ЗАВОДОМ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ЗАВТРАКОВ

42 Я узнал о «продельвании окон в «черном ящике», так же как и о многих других вещах о производстве, у работающего со мной долгое время партнера Джина Флата.

55 Поток заявлений на выдачу виз: «Ля дольче виза», журнал «Тайм» («La Dolce Visa», *Time*), 22 июня 1981 г., с. 16, 19.

## ЧАСТЬ 2

### 3. РЫЧАЖНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

71 Работа у менеджера никогда не кончается: чем больше вам будет казаться, что я представляю собой что-то уникальное в этом вопросе, тем настойчивее я готов повторять, что это совсем не так; к своему огромному облегчению, я обнаружил в исследовании, проведенном Генри Минцбергом («Работа менеджера: фольклор и факты» («The managers job: folklore and fact»), журнал «Гарвард бизнес ревью» (*Harvard Business Review*), т. 53, № 4, июль—август 1975 г., с. 49—61, что у других менеджеров рабочие дни совершенно такие же, как у меня.

76 Понятие «подталкивания» в качестве важного элемента процесса принятия решений было подсказано мне моей коллегой Лесом Вадасом.

#### 4. СОБРАНИЯ — СПОСОБ РУКОВОДЯЩЕЙ РАБОТЫ

- 102 «Менеджеры, хорошо умеющие использовать свое время...»: Питер Дракер, «Люди и работа: Питер Дракер о менеджменте» (*People and performance: Peter Drucker on management*) (Нью-Йорк: издательство «Харперс Колледж Пресс») (Harpers College Press), 1977 г., с. 57.

#### 5. РЕШЕНИЯ, РЕШЕНИЯ

- 119 «На заседании...»: Роберт Л. Саймисон, «Форд увольняет экономиста», (*Ford fires an economist*) («Уолл-стрит Журнал») (*Wall Street Journal*), 30 июля 1980 г., с. 20.
- 122 Этот эксперимент по разыгрыванию ролей, а также синдром группы равных был впервые предложен Джерри Паркером, главным технологом «Интел».
- 126 Использование шести приведенных вопросов для ускорения процесса принятия решений было предложено Лесом Вадсом из «Интел».
- 130 «Групповые решения...»: Альфред П. Слоун, Младший, «Мои годы в «Дженерал Моторс»» (*My years with General Motors*) (Нью-Йорк: издательство Даблдей) (Doubleday), 1964 г., с. 512.

#### 6. ПЛАНИРОВАНИЕ

- 142 Колумб: чтобы распределить вину за столь вольное обращение с историей, спешу воздать должное моим коллегам Гарри Чепмену и Розмари Римейкл за данную адаптацию.

### ЧАСТЬ 3

#### 8. ГИБРИДНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- 153 «Хороший менеджмент...»: Слоун, там же, с. 505.

#### 9. ДВОЙНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

- 161 О матричном управлении было написано много книг: примером является книга Джея Р. Гелбрейта «Создание сложных организаций» (*Designing complex organizations*) (г. Реддинг, штат Массачусетс: издательство Эддисон-Уэсли (Addison-Wesley, 1973 г.).
- 169 «Университетом трудно управлять...»: Джон А. Престбо, «Выбивание пенни: в университете штата Огайо обнаружили, что участие в процессе планирования способно покончить с финансовым хаосом» («Pinching pennies: Ohio University Finds Participatory Planning Ends Financial Chaos»), Уолл-стрит Журнал, 27 мая 1981 г., с. 1, 20.

#### 10. МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ

- 176 Три способа контроля: Оливер Е. Уильямсон, «Рынки и иерархии: анализ и последствия с антitrustовской точки зрения» (*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*) (Нью-Йорк: издательство Фри Пресс) (Free Press), 1975 г.; Реймонд Л. Прайс и Уильям Джи. Оучи, «Иерархии, кланы и теория Зет : новые перспективы для развития организаций» (“Hierarchies, Clans and Theory Z: A New Perspective on Organization Development”), журнал «Оргэнизейшнл Дайнэмикс» (*Organizational dynamics*), август 1978 г., с. 35—44.

#### ЧАСТЬ 4

#### 11. СПОРТИВНАЯ АНАЛОГИЯ

- 191 Теория Маслоу: Абрахам Х. Маслоу, «Мотивация и личность» (*Motivation and Personality*) (Нью-Йорк: издательство Харпер энд Роу) (Harper & Row), 1954 г..
- 201 «Джо Фрезера ставит в тупик...»: «Выстоять еще один раунд» (“Fight One More Round”), Тайм, 14 декабря 1981 г., с. 90.
- 203 «Прямо расцветал на глазах, сталкиваясь с конкуренцией...»: Бундсен, синдицированная колонка новостей, журнал «Пенинсьюла Таймс Трибюн» (*Peninsula times tribune*) (Пало-Альто, Калифорния), 18 сентября 1982 г., с. В-3С.

#### 12. ПОДГОТОВЛЕННОСТЬ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧИ

- 205 Дополнительную информацию о подготовленности для выполнения задачи можно получить в книге Поля Херси и Кеннета Х. Бланшара, «Управление организационным поведением» (*Management of organizational behaviour*), 2 издание (Нью-Йорк: издательство Прентис-Холл) (Prentice-Hall), 1972 г.



# Указатель

---

- Автоматизация, 59
- Административная работа:  
    индикаторы, 40-41  
    сокращение количества, 59-60
- Анализ разницы, 133
- Артикуляция, 179
- Блоковые тесты, 28
- Варьируемые проверки, 54-55
- Виды деятельности, 63, 79
- Визиты, для сбора информации, 71
- Вмешательство в дела, 83
- Внутреннее побуждение, 208
- Возможности, 29-30  
    бесконечные, 29  
    в качестве компромиса, 30  
    ограниченные, 29-30
- Вознаграждение в соответствии с заслугами, 252-254
- Вознаграждение, основанное на стаже, 250-252, 254
- Время, мысленное, 89
- Время на вхождение в режим, 88-89
- Время поставки, 23  
    оптимальное, 24, 31  
    отсчитать назад, 24, 29-32
- Время, экономия, 9, 88-89
- Встречи, 98-115  
    ориентированные на задачу, 111  
    один на один, 98-105  
    ориентированные на процесс, 98  
    на ходу и стоя, 87-90
- Гибкость:  
    и непрерывная операция, 31-32  
    и многоуровневые организации, 173
- Гибкость по отношению, 31-32
- Гибридные организации, 151-160  
    ассоциируемый с ними рост, 157-159
- Гроув, Эндрю С., один день из моей жизни, 67-71
- Группирование, 88, 95, 103  
    перерывов, 94-95  
    на встречах, 98
- Групповые мнения, 122-123
- Группы равных, руководство, 164
- Данные о времени простоя, 43
- Двойная подчиненность, 160, 161-174  
    рычажное воздействие и, 172

- и многоуровневые организации, 170-174
- Двухуровневые организации, 148-150, 170
- «Дежурное» досье, 103
- Делегирование полномочий, 75, 207  
в качестве рычажного воздействия, 84-85, 209-211  
и ПВЗ, 209-211  
и сложение полномочий, 85, 207  
неискреннее, 85
- Деньги:  
как средство мотивации, 197  
стоимость, 33-34
- Депрессия, негативное рычажное воздействие, 82
- Дефектные материалы, 51-53
- Дженерал Моторс, 161
- Диккенс, Чарльз, 189
- Дихотомия централизации-децентрализации, 148-160
- Доклады, письменные по сравнению с устными, 72-73
- Дракер, Питер, 102
- Дух конкуренции, 41, 202-203
- Заказы потребителей, 31-32, 47-48
- Закон Гроува, 157
- Закон Паркинсона, 51
- Запасы:  
в качестве компромисса, 30  
на стадии наименьшего добавления стоимости, 50  
производство по прогнозу и, 48  
увеличение, 30
- Запасы материалов, сырья, 3,38,91
- Затраты, 23  
денежные, 33  
на инспекции, 53
- на организацию заседаний, 111-113
- на содержание запасов, 33
- Значение примера для подражания, 76
- Игроки, 185
- Индикаторы, 37  
качества, 38  
ведущие, 42  
линейные, 43-44  
сдвигание, 39  
таблица отклонений, 46  
тенденций, 45
- Интервью с кандидатами на рабочее место, 238  
цель, 238-239, 240  
самооценки, 241  
откровенность, 241-242
- Информация, база, 76  
и экономия, получаемая в результате роста масштабов производства, функциональная форма, 153-155
- Календари, 89-90
- Качество, 40
- Квалификация или уровень подчиненного, 215
- Ключевые результаты, 140, 143-144
- Коммуникативный менеджмент  
социальные отношения, 212  
стиль, 206-207
- Компромиссы, 30
- Конкурентоспособное установление цен, 24
- Консерваторы, 196
- Консультанты, внутренние, 64, 92
- Контрактные обязательства, 175, 177-178

- Контроль, 33, 52  
 внешний, 52  
 входной, 33, 52  
 в процессе производства, 52  
 качества, 52  
 приемный, 33, 52
- Критерии, выходные и внутренние, 217
- Культурные ценности, 178-179
- Люди, стремящиеся к успеху, 196  
 отзывы о работе, 230-231  
 повышение в должности, 252-253
- Льготы для сотрудников, 191-192
- Маслоу, Абрахам, 190-191, 247
- Матричное управление, 161
- Менеджеры ноу-хау, 12, 64
- Менеджмент путем установления целей (МУЦ), 132-135  
 примеры, 135
- Методы контроля, 175-184  
 СИН его выбор, 179-182  
 на работе, 183-184
- Многоуровневые организации, 151-154, 173
- Модель «черного ящика», 41-47, 217  
 индикатор в качестве окон, 42-47  
 отношение к делу в качестве окон, 189  
 производительность, исследуемая, 57
- Мотивация, 188-191  
 вызываемая стремлением к повышению своей компетентности, 195-196  
 вызываемая стремлением к успеху, 195-196  
 деньги в качестве средства, 197-198  
 и льготы, 191-192  
 и отзывы о работе, 229-230  
 и соревновательный дух, 199  
 и спортивная аналогия, 200-203  
 мера, 193, 199  
 страх как основа, 193-200  
 теория Маслоу, 190-191
- Мур, Гордон, 128
- Накладные расходы, 30
- Национальная организация студенческих землячеств, 158
- Необходимая для выполнения задачи обратная связь, 214
- Необходимая для жизни зрелость, 208
- Непрерывная операция:  
 гибкость по отношению, 18-19, 31-32  
 сокращение затрат, 32
- Обеспечение качества, 51  
 и непрерывные операции, 32  
 индикаторы, 37
- Оборудование:  
 автоматизированное, 30, 32  
 мощность, см. возможности  
 основное, 30  
 простой, 45  
 состояние, 38
- Образ мыслей а-ля Джон Уэйн, 130
- Обработка, 27
- Обратная связь, 214, 248  
 см. также необходимая для выполнения задачи обратная связь
- Обслуживание потребителей, 40-41
- Обучение, 180
- Общие собрания персонала, 98
- Ограничивающие этапы, 24, 88
- Окончательная проверка, 52

- Организации, занимающиеся  
централизованным планирова-  
нием, 160
- Ориентированная на задачу форма,  
159
- Ответственность, принятие на себя,  
227-228
- Отзывы о работе, 229-230  
асов своего дела, 230-231  
метод подачи, 232-236  
начальников, 232  
неожиданности, 225-226  
повышение по службе, основан-  
ное на отзыве, 220  
получение обязательств, 228-230  
«потенциальная» ловушка, 220  
плохих работников, 231  
рабочие ведомости, 224-225  
самого себя, 231-232  
цель, 214
- Откладывание дел на потом, 82
- Оценка эффективности работы, 220
- Переработка, 28
- Перерывы, 94
- Переходные команды, 173
- Письменные доклады, 72-73
- Побудительные стимулы, 191
- Побуждение, 191
- Повышения по службе, 252  
доведение системы ценностей, 253  
значение примера для  
подражания, 76  
и отзывы о работе, 223  
и принцип Питера, 223
- Подготовленность для выполнения  
задачи (ПВЗ), 100  
и стиль руководства, 208-209  
необходимая для жизни зре-  
лость, 208  
общая компетентность, 208-209
- Подлежащие оплате счета, инди-  
каторы, 24
- Подсчет времени, затрачиваемого на  
те или иные движения, 24
- Подход «равные плюс один», 122-123
- Подчиненные, 92
- Полное пропускное время, 24
- Потребители:  
ожидания, 23-24, 32  
внутренние, 72  
удовлетворение, 37-38, 43-44
- Потребности, 191
- Потребность в признании и сохра-  
нении своей репутации, 194-195
- Потребность в самоактуализации,  
195-197
- Потребность обеспечения собствен-  
ной безопасности, 192  
и страх неудачи, 200
- Председатель, 111-115  
в подходе «равный плюс один»,  
120
- Презентации типа «сухого прогона»,  
25
- Премии за эффективность работы,  
248-249
- Прибыльность, 31
- Приемные проверки, 33
- Принцип дидактического менедж-  
мента Гроува, 102
- Принцип Питера, 253
- Проблемы надежности, 53
- Проверки, 33, 52  
варьируемые, 54-55  
типа шлюза, 54  
*см. также* тесты
- Прогнозы продаж, сбыта, 38  
таблицы отклонений, исполь-  
зуемые для прогноза, 45-46

- Производительность:  
менеджера, 63-65  
рабочей единицы, 40  
руководителя, 85
- Производство по заказу, 47
- Производство по прогнозу, 47-51
- Производственный процесс:  
графики производственного процесса, 59  
добавленная стоимость, 33  
индикаторы, 37  
модель «черного ящика», 41  
проверки типа шлюза по сравнению со стадиями наблюдения, 54
- Промышленная революция, 189
- Пропускное время, 24
- Процесс обработки, 27
- Процесс планирования, 131  
менеджеры, вовлеченные в планирование, 139  
определение текущего статуса, 134  
примеры, 135  
спрос со стороны окружающей среды, 132
- Процесс принятия решений, 87, 116-130  
выход, 125-130  
идеальная модель, 118-121  
и личная выгода, 175-176  
на уровне наименьшей компетентности, 120-121  
полная поддержка принятому решению, 119-120  
последовательность, 129  
свободное обсуждение, 118  
синдром группы равных, 121-125  
четкие решения, 116
- Работа заранее, 80
- Работа руководителя:  
прогнозы, 89  
производительность, 66  
типичный день, 67-71  
экономия времени, 87
- Рабочая сила, 38
- Регулирование работы коммунальных служб, 178
- Регулярность, 93
- Рекомендации, для работы, 238-242
- Рекомендации при поступлении на работу, 238-242
- Рекрутирование работников, 25-26, 42
- РикOVER, Хаймэн, 243
- Рычажное воздействие, 15, 20, 57, 72, 78-79, 209  
виды деятельности с высоким уровнем, 79  
делегирование полномочий в качестве, 84  
и стиль руководителя, 209-210  
негативное, 208  
определение, 78
- Самоактуализация из-за стремления к повышению своей компетентности, 195-196  
из-за стремления к успеху, 195-196
- Самодисциплинирование, 73
- Сборка, 26-27
- Свободная дискуссия, 118
- Сдвоенные индикаторы, 39
- Синдром группы равных, 122-125
- Система правосудия, модель производственного процесса, 34-35
- Слабина, 90
- Сложение полномочий, 85, 207

- Служба уборки помещений, индикаторы, 40-41
- Слоун, Альфред, 130
- Собрания, 97  
 ориентированные на задачу, 98  
 ориентированные на процесс, 98
- Собственная выгода:  
 и выбор метода контроля, 181-182  
 и процесс принятия решений, 175-176
- Собственные оценки, 231-232  
 во время интервью для принятия на работу, 241
- Совместный мониторинг, 39
- Сотрудники:  
 рекрутирование, 25-26, 48  
 специалисты, 42-44, 69  
*см. также* подчиненные,
- Социальные потребности и потребность в принадлежности к определенной группе, 192
- Специалисты, 30  
 и функциональная форма, 155-156
- Специальные группы, 173  
 зачеты по времени в, 218
- Спортивная аналогия, 16, 200
- Стандартизированные изделия, 95
- Стандартные материалы, 51-53
- Стиль руководства, 206-212  
 и ПВЗ, 206, 209  
 и рычажное воздействие, 209-211
- Стоимость:  
 добавление, 33-34  
 наименьшая, 50  
 точки проверки на уровне наименьшего добавления, 34, 51-52, 55-56
- Стратегия, 135
- Стратегии продаж, 27
- Страх:  
 и физиологические потребности, 191-192  
 неудачи, 200
- Таблицы отклонений, 45-47  
 для прогноза продаж, 50
- Текущая стоимость, 217-218
- Тесты, 27  
 блоковые, 28  
 во время процесса производства, 33, 52  
 входная проверка, 33,52  
 системные, 28  
 функциональные, 32  
*см. также* проверки,
- Торговый персонал, подготовка, 27, 42
- Точки проведения инспекций, 51-52
- Трудоголики, 201-202
- Уайт, Уильям Х., Младший, 97
- Увольнение подчиненных по собственному желанию, 243-246
- Университет штата Огайо, 169
- Уолл-стрит Журнал, 169
- Упрощение работы, 59-60
- Упущенная выгода, 33
- Устные доклады, 72
- Фактор СИН (индекс для измерения сложности, изменчивости и неопределенности окружающей среды), 180-182,  
 и ПВЗ, 205-207
- Физиологические потребности, 191-192
- Фрезер, Джо, 201

- Функциональная форма, 151
- Функциональные проверки, тестирование, 32
- Функция сбора информации, 71-76
  - примеры, 67-71
  - визиты в качестве инструмента, 74
  - сравнение письменных и устных докладов, 72-73
- Функция предоставления информации, 71-76
  - примеры, 67-71
- Функция подталкивания, 76
  - примеры, 67-71
- Функция принятия решений, 75, 76
  - примеры, 67-71
  - перспективный аспект, 75
  - подталкивание, 76
  - при реагировании на проблемы, 76
  - откладывание решения на потом, 82

Христофор Колумб, 141-143

Цели:

- иерархия, 142
- передача, 74-75

Ценообразование, конкурентное, 24

Частота выхода из строя (отбраковки), 52-53

Экономические тенденции, их прогноз, 47-48

Этапы наблюдения, 53-54

Эффективность работы подчиненных, 215

*Organization Man, The* (Whyte), 97

**ЭНДРЮ С. ГРОУВ**  
**ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫЙ**  
**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Серия "Бизнес: просто о сложном"**

Перевод с английского А.И. Меркурьев

Редактор А.Я. Макаров  
Художник Е.Б. Кафтырева  
Корректор О.Н. Егоренкова  
Подготовка оригинал-макета В.А. Барашин

Сдано в набор 20.02.96. Подписано в печать 28.03.96.  
Формат 60x88/16. Бумага газетная. Гарнитура TimesET.  
Печ.л. 17,5. Тираж 10 000 экз. ЛР № 063643 от 14.10.94. Заказ № 6313

Отпечатано с оригинал-макета в филиале Государственного ордена  
Октябрьской революции, ордена Трудового Красного Знамени  
Московского предприятия  
"Первая Образцовая типография" Комитета РФ по печати.  
113054, Москва, Шлюзовая наб., 10

Информационно-издательский дом  
"ФИЛИНЪ"

Москва, Новопетровская ул.,  
д. 1, стр. 7, тел./факс 459 4131, 450 0041