

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ХРЕСТОМАТИЯ

*Рекомендовано
Учебно-методическим объединением
по образованию в области управления
для обучающихся учреждений высшего образования,
осваивающих образовательную программу
общего высшего образования 6-05-0412-01
«Менеджмент», в качестве
учебно-методического пособия*

УДК 005(075.8)(076.6)

ББК 65.050.0я73-3

О-75

Составители:

Е. М. Карпенко, А. Ю. Андрищенко

Рецензенты:

кафедра организации и управления

Белорусского государственного экономического университета

(заведующий кафедрой доктор экономических наук,

профессор *Н. П. Беляцкий*);

кандидат экономических наук, доцент *Е. В. Бертош*

Основы менеджмента : хрестоматия : учеб.-метод. пособие /
О-75 сост.: Е. М. Карпенко, А. Ю. Андрищенко. — Минск : БГУ, 2025. —
143 с.

ISBN 978-985-881-770-1.

Издание содержит отрывки из значимых произведений в области менеджмента.

Для студентов учреждений высшего образования, обучающихся по специальности 6-05-0412-01 «Менеджмент».

УДК 005(075.8)(076.6)

ББК 65.050.0я73-3

ISBN 978-985-881-770-1

© БГУ, 2025

ПРЕДИСЛОВИЕ

Хрестоматия представляет собой логическое дополнение учебного пособия «Основы менеджмента» и соответствует учебной программе дисциплины «Теоретические основы менеджмента», являющейся введением в теорию и практику управления, а также начальным курсом изучения цикла специальных дисциплин по менеджменту. Цель дисциплины — формирование у обучающихся целостной системы знаний об основных концепциях и ключевых проблемах теории и практики менеджмента, а также развития на ее основе навыков выработки, принятия и реализации управленческих решений. Задачами дисциплины выступают: формирование у студентов целостного представления об элементах организации, процессе и функциях управления, руководстве и обеспечении ее деятельности; овладение методикой управления организацией в различных ситуациях; развитие теоретических способностей при формировании целей и принятии управленческих решений, определении существующих в организации проблем, причин их возникновения и нахождении путей их решения.

Решение поставленных задач и, как следствие, достижение отмеченной цели невозможно без изучения текстов специалистов в области менеджмента. Издание содержит отрывки из переведенных книг и будет способствовать появлению у студентов интереса к полным текстам работ таких ученых и менеджеров, как Ф. У. Тейлор, П. Ф. Друкер, Ли Якокка, У. Г. Оучи, Г. Эмерсон, Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б.Блох Снидерман.

Хрестоматия предназначена для ведения практических и лекционных занятий, а также подготовки курсовых работ по дисциплине.

Изучение теоретических основ менеджмента и работ специалистов в этой области будет развивать у студентов современное управленческое мышление и способствовать системному решению проблем менеджмента.

Ф. У. Тейлор

ПРИНЦИПЫ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА¹

Повсеместно в промышленном мире значительная часть организованных предпринимателей, как равно и организованных рабочих, стоит за войну, а не за мир, и что, пожалуй, большинство с той и с другой стороны не верит в возможность так урегулировать свои взаимоотношения, чтобы интересы обеих сторон стали тождественны.

○○○○○○○○

Научная организация управления, напротив, исходит, в качестве своей основной предпосылки, из твердого убеждения в том, что истинные интересы тех и других <предпринимателей и рабочих> вполне совпадают.

○○○○○○○○

Максимальное благосостояние может быть осуществлено лишь в результате возможной наивысшей производительности людей и машин предприятия, т. е. лишь в том случае, когда каждый рабочий и каждая машина дают максимальный возможный продукт.

○○○○○○○○

...Важнейшей задачей, как администрации предприятия, так и самих рабочих должно быть обучение и развитие каждого отдельного работника в предприятии.

¹ *Тейлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента / пер. с англ. А. И. Зак. М. : Журн. «Контроллинг» : Изд-во стандартов, 1991. 104 с. (Библиотека журнала «Контроллинг») (Серия «Классика менеджмента»).

○○○○○○○○

Уничтожение «прохладцы» и различных причин медленности в работе должно настолько понизить издержки производства промышленности, что как наш внутренний, так и наш внешний рынок значительно расширятся, и мы сможем конкурировать более чем на равных условиях, с нашими соперниками.

○○○○○○○○

Удешевление любого товара, являющегося предметом широкого потребления, почти моментально влечет за собой значительное повышение спроса на этот товар.

○○○○○○○○

Рабочие почти во всякой отдельной отрасли промышленности имеют перед глазами подобный предметный урок, и все же, будучи невеждами в отношении истории их собственной промышленной отрасли, они до сих пор твердо верят, как верили до них их отцы, что возможное повышение дневной выработки каждого из них противоречит их насущнейшим интересам.

○○○○○○○○

Для того чтобы работа могла производиться в соответствии с законами науки, необходимо установить значительно более справедливое распределение ответственности между дирекцией предприятия и рабочими, по сравнению с тем, которое имеет место при любой из обычно применяемых систем управления предприятиями.

○○○○○○○○

Автор убежден, таким образом, что, если многое может и должно быть сделано, путем письменной и устной агитации, в направлении воспитания не только рабочих, но и всех классов общества для понимания важности реализации максимальной производительности каждого человека и каждой машины — окончательное разрешение этой великой проблемы может быть достигнуто только путем применения методов современной научной организации управления предприятиями.

○○○○○○○○

Автор выяснил на основе своих наблюдений, что три вопроса возникают, прежде всего, в головах людей, когда они начинают интересоваться основами научной организации управления.

Во-первых. В каком отношении основы научной организации существенно отличаются от общего характера обычных типов организаций?

Во-вторых. По какой причине при научной организации достигаются лучшие результаты, чем при иных ее типах?

В-третьих. Разве задача наибольшей важности заключается не в том, чтобы найти наилучшего человека, дабы поставить его во главе компании? А если такой человек найден, то можно ли спокойно предоставить ему выбор самого типа организации предприятия?

<...>

Управление предприятием включает, конечно, в свой состав мастеров и надзирателей, которые сами являются, в большинстве случаев, первоклассными рабочими в своей профессии.

oooooooo

Автор повторяет, таким образом, что, для получения какой-либо надежды на проявление максимальной инициативы у рабочих, директор предприятия должен дать им какое-нибудь особое поощрение сверх того, что обычно даются среднему рабочему данной профессии.

oooooooo

Говоря вообще, наилучший обычно применяемый тип управления предприятиями может быть определен как такой, при котором рабочие проявляют всю свою инициативу и в обмен получают некоторое специальное поощрение к этому от своих предпринимателей. Мы будем называть этот тип организации управления типом «инициативы и поощрения», в отличие от научной или урочной организации, сравнению с которой он подлежит.

<...>

При научной организации управления, «инициатива» рабочих (т. е. предоставление с их стороны всей трудоспособности, доброй воли и изобретательности) реализуется в порядке абсолютного единообразия и в большем масштабе, чем это возможно при действии старой системы.

<...>

Все эти новые обязанности дирекции распадаются, таким образом, на следующие группы.

Во-первых. Администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего собой старые традиционные и грубопрактические методы, для каждого отдельного действия во всех различных разновидностях труда, применяемых в предприятии.

<...>

Во-вторых. Администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего, в то время как в прошедшем

рабочий сам выбирал себе специальность и сам на ней тренировался так хорошо, как умел.

<...>

В-третьих. Администрация осуществляет сердечное сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны.

oooooooo

Резюмируем: при системе «инициативы и поощрения» практически вся проблема организации производства целиком лежит на рабочих, тогда как при научной организации предприятия добрая половина этой проблемы лежит на администрации.

<...>

Труд каждого рабочего целиком учитывается в плане дирекции, по меньшей мере, на один день вперед, и каждый отдельный рабочий получает, в большинстве случаев, подробную письменную инструкцию, регулиющую во всех деталях урок, который он должен выполнить, как равно и средства, подлежащие с его стороны использованию в работе. Научная организация в очень значительной мере и заключается в подготовке и выполнении этих уроков.

<...>

Наша обязанность заключалась в достижении того, чтобы эти 80 000 тонн чугуна в болванках были погружены в вагоны со скоростью в 47 тонн на человека в день вместо 12,5 тонн, с каковой скоростью в то время фактически производилась работа.

Нашим первым шагом было найти подходящего рабочего для начала. Мы заботливо наблюдали и изучали этих 75 человек в течение трех или четырех дней, пока не выбрали четырех рабочих, казавшихся нам физически способными переносить чугунные болванки со скоростью 47-ми тонн в день. В конце концов, мы выбрали одного из этих четырех, как наиболее подходящего человека для того, чтобы с него начать. Этого человека мы назовем Шмидтом.

oooooooo

Шмидт приступил к работе, и в течение целого дня, в порядке правильных интервалов времени, получал приказания от человека, стоявшего над ним с часами в руках: «Возьмите болванку и идите. Теперь сядьте и отдохните. Теперь идите — теперь отдохните» и т. д. В течение всего этого времени он получал в среднем несколько более 1 доллара 85 центов в день, тогда как ранее он никогда не получал в день свыше 1 доллара

15 центов, что было господствующей нормой заработной платы в то время в Вифлееме.

<...>

Автор выше дал на выбранном примере краткое описание трех из четырех основных элементов, составляющих сущность научной организации: во-первых, производства заботливого отбора среди рабочих, а во-вторых, и в-третьих, использования метода сначала побуждать, а затем обучать и тренировать рабочего к работе в соответствии с научными принципами.

<...>

Автор поступил в механический цех завода Мидвэльской Стальной Компании в 1878 г., пройдя стаж ученичества в качестве лекальщика и механика.

oooooooo

Как только автор был назначен главным механиком, к нему один за другим стали подходить отдельные рабочие и говорить ему, примерно, следующее: «Ну вот, Фред, мы очень рады, что Вас назначили главным механиком. Вы хорошо знаете игру, и мы уверены, что Вы неспособны быть свиньей при поштучной оплате. Вы будьте с нами по-хорошему, и все будет прекрасно; но если Вы попытаетесь изменить хоть одну из наших норм, то Вы можете быть вполне уверены, что мы Вас выставим вон».

<...>

Автор просто и ясно заявил им, что он отныне работает на стороне администрации и что он намерен приложить все усилия к тому, чтобы получить максимально возможную выработку от каждого станка.

oooooooo

Это немедленно послужило началом войны — в большинстве случаев дружественной войны, так как многие из подчиненных автору рабочих были его личными друзьями, — но все же войны, которая, чем дальше, тем больше обострялась. Автор пользовался всеми средствами для того, чтобы заставить их давать хорошую дневную выработку, вплоть до увольнения или понижения оплаты наиболее упорных рабочих, решительно отказывавшихся повысить свою производительность. Он действовал также путем понижения ставок поштучной оплаты путем найма рабочих-новичков и личного их обучения производству, при обещании с их стороны, что, научившись, они всегда будут давать хорошую дневную выработку. В то же время рабочие оказывали такое давление (как на заводе, так и вне его) на всех тех, кто начинал увеличивать свою производительность, что последние, в конце концов, принуждались либо работать, как все остальные, либо уходить с работы. Ни один человек, который сам не испытал

этого на опыте, не может составить себе представления о том ожесточении, которое постепенно вырабатывается в ходе подобного рода борьбы. В этой войне рабочие пользуются одним средством, обычно приводящим к цели. Они используют всю свою изобретательность, нарочно подстранивая различными способами якобы случайную или обусловленную регулярным ходом работы поломку и порчу машин, которыми они управляют, а затем сваливают вину на надсмотрщика или мастера, который будто бы заставлял их пускать в действие машину с таким напряжением, которое и привело ее к изнашиванию и порче. И действительно, лишь очень немногие мастера могут устоять против такого коллективного давления всех рабочих завода. В данном случае вопрос еще осложнялся тем, что завод работал днем и ночью.

У автора было все же два преимущества, которых нет у обыкновенных мастеров, и эти преимущества происходили, как бы это ни звучало парадоксально, от того, что он сам не был сыном рабочего.

Прежде всего вследствие того, что он случайно происходил не из рабочего класса, владельцы завода считали, что он принимает интересы завода ближе к сердцу, чем остальные рабочие, и они поэтому больше верили его слову, чем слову подчиненных ему механиков. Поэтому, когда механики донесли управляющему заводом, что машины испортились из-за того, что незнакомый с делом главный механик заставлял их работать с чрезмерным напряжением, управляющий поверил словам автора, заявившего, что рабочие сами сознательно портили свои машины в процессе войны, разгоревшейся вокруг сдельной работы. Управляющий позволил поэтому автору дать рабочим единственно правильный ответ на этот вандализм с их стороны, а именно: «Больше никаких несчастий с машинами на заводе не будет! Если сломается какая-нибудь часть машины, то рабочий, управляющий ею, будет оштрафован, по крайней мере, в размере части стоимости ее починки, и штрафы, собранные таким образом, будут целиком переданы благотворительной ассоциации взаимопомощи для выдачи пособий больным рабочим». Эта мера немедленно привела к прекращению преднамеренной порчи машин.

Во-вторых, если бы автор сам был из рабочих и жил бы их жизнью, общественное давление на него с их стороны было бы слишком сильным, чтобы он был в состоянии оказывать им сопротивление. Всякий раз, как он бы появлялся на улице, ему кричали бы вслед «штрейкбрехер» и иные ругательные слова, жену его оскорбляли бы, а в детей его бросали бы камни. Раз или два некоторые из его друзей-рабочих предупреждали его, чтобы он не ходил один домой по одинокой тропинке длиной около 2,5 миль вдоль рельсов железной дороги. Ему говорили, что, если он будет продолжать ходить один, он рискует своей жизнью. Во всех подобных случаях,

однако, проявить робость — значит увеличить, а не уменьшить опасность. Поэтому автор заявил этим людям, чтобы они передали всем остальным рабочим на заводе, что он будет продолжать ходить домой каждый вечер вдоль рельсового пути, что у него нет с собой и впредь никогда не будет никакого оружия, и что они могут его застрелить и убираться в преисподнюю... После трех лет такой борьбы производительность станков основательно увеличилась, во многих случаях вдвое, и, в результате этого, автора несколько раз переводили в качестве главного механика от одной артели рабочих к другой, пока он не был назначен главным мастером цеха. Однако для всякого честного человека подобный успех ни в каком смысле не является наградой за те дурные отношения, которые у него вынужденно установились со всеми окружающими. Жизнь, представляющая одну сплошную борьбу с другими людьми, вряд ли стоит того, чтобы ее поддерживать. Его друзья-рабочие постоянно приходили и обращались к нему с личными дружескими расспросами, не даст ли он им указаний, в их собственных насущных интересах, как повысить свою производительность. И в качестве правдивого человека ему приходилось говорить им, что, если бы он был на их месте, он боролся бы против всякого повышения производительности совершенно так же, как и они, так как при системе поштучной оплаты им все равно не дадут зарабатывать больше того, чем они до сих пор зарабатывали, а работать им придется больше.

Ввиду этого, вскоре после того как он был назначен главным мастером цеха, он решил сделать еще одно последнее усилие к тому, чтобы коренным образом изменить саму систему управления так, чтобы интересы рабочих и администрации стали тождественными, вместо того чтобы быть противоположными. Это и привело, еще спустя три года, к практическому зарождению того типа организации управления, который описан автором в его докладах, представленных Американскому Обществу инженеров-механиков и озаглавленных «Система сдельной оплаты» и «Управление фабрикой».

В процессе подготовительных работ для выработки этой системы автор пришел к выводу, что главнейшее препятствие к осуществлению гармоничного сотрудничества между рабочими и администрацией заключалось в полнейшем незнании администрацией того, что составляет надлежащую норму дневной выработки для каждого отдельного рабочего. Он отлично сознавал, что, хотя он и был главным мастером цеха, комбинированные знания и умение подчиненных ему рабочих несомненно в десять раз превышали его собственные. Он получил поэтому разрешение мистера Уильяма Селлерса, который был в то время президентом Мидвэльской Стальной Компании, истратить некоторое количество денег на тщательное научное изучение вопроса о нормальной продолжительности времени, требующегося для производства различного рода работ.

○○○○○○○○

Нам не удалось, таким образом, выяснить никакого закона, который мог бы дать точный критерий для определения максимальной дневной производительности первоклассного рабочего.

○○○○○○○○

Еще через несколько лет был предпринят третий ряд экспериментов, и на этот раз мы не пожалели никаких трудов в нашем стремлении проделывать работу основательно.

В сравнительно короткий срок м-р Барт открыл закон, управляющий эффектом утомления, оказываемым тяжелой работой на первоклассного рабочего.

○○○○○○○○

Как полагает автор, теперь ясно для всякого, что даже в отношении самой элементарной из известных нам разновидностей труда существует специальная наука, ею управляющая.

○○○○○○○○

Тем самым очевидно, что, при сохранении старых типов управления предприятием, о развитии научных знаний для замены ими традиционных практических навыков, о производстве научного отбора людей и о поощрении их к работе в соответствии с выработанными научными принципами обо всем этом не может быть и речи.

○○○○○○○○

Для первоклассного работника существует определенная нагрузка лопаты, при которой он дает в день максимальную выработку. Какова эта нагрузка? Это такой вопрос, на который может быть дан ответ только путем производства тщательных экспериментов. Таким путем нами было найдено, что первоклассный рабочий даст максимальную дневную выработку при нагрузке на лопату в размере около 21 фунта.

<...>

Здесь имелось в виду не только дать возможность рабочим работать со средней нагрузкой на лопату в 21 фунт, но также и приспособить лопату к ряду иных требований, ставших совершенно очевидными при научном изучении этого вида труда.

○○○○○○○○

Для того, чтобы в кратких словах иллюстрировать некоторые иные элементы, составляющие науку о работе лопатой, мы укажем, что были проделаны тысячи измерений с секундомером в руках для изучения вопроса о том, с какой скоростью рабочий, снабженный в каждом данном случае

лопатой надлежащего типа, может погружать свою лопату в кучу материала, а затем поднимать ее с надлежащей нагрузкой. Располагая такими данными, в соединении с законом физической выносливости, описанным нами применительно к работе носильщиков чугуна, человек, руководящий работой лопатников, должен, очевидно, прежде всего, обучить их точным методам, которым они обязаны следовать для наилучшего использования своих сил, а затем должен назначить им дневные уроки.

○○○○○○○○

Как только перестают иметь дело с рабочими в больших артелях или группах и приступают к изучению каждого рабочего как отдельного индивидуума, то в случае, если рабочий не выполняет своего урока, ему следует дать компетентного инструктора, который показал бы ему в точности, как лучше всего выполнять его работу, который руководил бы им, помогал ему и поощрял его и в то же время изучал бы его способности как рабочего.

Таким образом, при этой системе, индивидуализирующей каждого отдельного рабочего, вместо того, чтобы грубо увольнять человека или понижать его плату в том случае, если он не работает как надо, ему дают надлежащее время и помощь для того, чтобы сделать его приспособленным к данному виду работы, или же его переводят на другую работу, для которой он лучше приспособлен физически или духовно.

○○○○○○○○

Человек, который разгружал наибольшее количество руды, получал и наивысшую плату. Это дало превосходную возможность выяснения значения индивидуального подхода к каждому отдельному рабочему.

Почти все грузчики руды воспользовались нашим советом и отправились в Питтсбург, но не прошло шести недель, как большинство из них опять вернулось в Вифлеем грузить руду по старой расценке в 3,2 цента с тонны вместо предложенной ставки 4,9 цента с тонны.

<...>

Это снова свидетельствует о громадной выгоде, получаемой при научной организации труда, соответственно даже наиболее элементарным из ее основных принципов.

○○○○○○○○

М-р Франк Б. Джильбрет, член нашего Общества, который в молодости сам изучал кладку кирпичей, заинтересовался принципами научной организации и решил приложить их к данной отрасли труда.

○○○○○○○○

Только путем принудительной стандартизации методов, принудительного использования наилучших орудий и условий труда и принудительного сотрудничества можно обеспечить это общее ускорение темпа работы.

○○○○○○○

Администрация должна также признать тот общий факт, что рабочие никогда не захотят подчиниться подобной неуклонной стандартизации и не станут усиленно работать, если им за это не будут платить особо и значительно повышенной платы.

○○○○○○○

Нельзя забывать также, что позади всего этого и во главе управления должен стоять оптимистический, решительный и трудолюбивый директор, который умеет в такой же мере терпеливо ждать, как и много работать.

○○○○○○○

Автору было поручено задание систематизировать, согласно научным принципам, производство на самой крупной фабрике велосипедных шариков в Соединенных Штатах.

<...>

Самое поверхностное исследование с нашей стороны с ясностью обнаружило, что весьма значительная часть тех десяти с половиной часов, в течение которых девушки, как предполагалось, работали, в действительности проводилась ими в безделье, так как рабочий день был слишком длинным.

<...>

Еще до прибытия м-ра Санфорда Е. Томпсона, который взял на себя научное обследование всего производственного процесса, мы решили, поэтому сократить рабочий день.

<...>

Каждой девушке сообщалось, что имеется в виду сократить рабочий день до десяти часов с сохранением того же размера почасной платы, который они получали за десять с половиной часов.

○○○○○○○

В целях конечного блага для самих работников, как равно и для компании, возникла, таким образом, необходимость в увольнении всех тех девушек, которые не отличались низким коэффициентом восприимчивости.

○○○○○○○

Одна из опасностей, с которыми приходится бороться в тех случаях, когда вознаграждение рабочего или работницы в каком бы то ни было отношении ставится в зависимость от количества выполненной работы, заключается в том, что стремление увеличить количество может привести к ухудшению качества.

В силу этого в большинстве случаев возникает необходимость принятия определенных мер против какого бы то ни было понижения качества

выработки ранее, чем сделать что бы то ни было в направлении повышения ее количества.

В работе наших сортировщиц качество составляло самую сущность. Самая задача их заключалась в том, чтобы выбирать все дефективные шарики.

Первый шаг наш, поэтому, заключался в том, чтобы лишить их возможности работать небрежно, без того, чтобы это было замечено.

Это было осуществлено путем установления повторного контроля сортировки. Каждой из четырех избранных нами наиболее добросовестных работниц давали ежедневно повторно выверять известное количество шариков, которые уже были накануне отсортированы одной из обычных работниц. При этом номер, которым был снабжен этот подвергавшийся вторичному осмотру комплект, менялся главным мастером, так что ни одна из этих четырех контролерш, производивших повторную выверку, не знала, чью работу она проверяла. В дополнение к этому одни из комплектов, пересмотренных накануне этими четырьмя работницами, давался на следующий день на третий просмотр главной контролерше-работнице, выбранной на основании ее особенной аккуратности и добросовестности.

Целесообразное средство было также изобретено для контролирования честности и аккуратности всего состава повторного контроля. Каждые два или три дня главный мастер специально набирал комплект шариков, отсчитывая определенное количество совершенно свободных от недостатков шариков и прибавляя к нему по известному числу бракованных шариков с недостатками каждого рода. Ни обыкновенные работницы, ни поверочные контролерши не имели никакой возможности отличить этот специально набранный комплект от других обычных комплектов. Таким образом, у поверочного персонала в корне пресекалось всякое искушение к небрежной работе или ложным отчетам.

После принятия подобных мер против ухудшения качества тотчас же были применены решительные методы для увеличения количества выработки. Улучшенная поденная работа была введена на смену старого способа работы «спустя рукава». Был введен точный ежедневный учет как количества, так и качества произведенной работы в целях гарантии против всякого личного пристрастия со стороны главного мастера и для обеспечения абсолютного беспристрастия и справедливости в отношении каждой отдельной работницы. В сравнительно короткое время результаты этой отчетности позволили главному мастеру поощрять рвение каждой отдельной работницы путем повышения оплаты тем из них, которые давали выработку в большем количестве и лучшего качества, понижая в то же время плату тем, кто не обнаруживал достаточного рвения в работе, и совсем

увольняя тех, кто показал себя неисправимо медлительным и небрежным. Далее было проделано тщательное обследование использования времени каждой отдельной работницей и был произведен точный учет рабочего времени при посредстве секундомера и учетных карточек для определения скорости, с какою должен нормально производиться каждый отдельный акт этой сортировочной работы, и для установления точных условий, при которых каждая работница может давать наиболее быструю работу и при этом наивысшего качества. В то же самое время имелось в виду создать надлежащие гарантии против обременения работниц столь большим количеством работы, которое бы представляло опасность в смысле их переутомления и полного изнеможения. Это обследование обнаружило, что все девушки проводили значительную долю своего рабочего времени либо в частичном безделье и болтовне, работая только наполовину, или же в полном ничегонеделании.

Даже после сокращения рабочего дня с 10,5 до 8,5 часов внимательное наблюдение за работницами показало, что приблизительно через полтора часа непрерывной работы они становились нервными. Они, очевидно, нуждались в отдыхе. Безусловно, благоразумно немедленно остановить работу в тот момент, когда начинается переутомление. Вследствие этого мы установили для них по 10 минут рекреации через каждые час с четвертью. Во время этих перемен (две перемены по 10 минут каждая в течение утренних часов и две — после полудня) их заставляли бросать работу и поощряли вставать с места и совершенно менять свое времяпрепровождение, гуляя и разговаривая друг с другом, и т. п.

В одном отношении, несомненно, некоторые найдут, что с этими девушками жестоко обращались: их рассаживали так далеко друг от друга, что они не могли удобно разговаривать во время работы.

Все же, путем сокращения их рабочего дня и путем предоставления им, насколько мы только могли, возможно лучших условий труда, мы дали им возможность действительно прилежно работать вместо того, чтобы только делать вид, что работаешь.

И лишь после того, как была достигнута эта стадия реорганизации, когда был произведен надлежащий отбор среди работниц и были, с одной стороны, приняты меры предосторожности против возможности переутомления их, тогда как, с другой стороны, для них было устранено всякое искушение к небрежной работе и были установлены наиболее благоприятные условия труда, — лишь после этого можно было осуществить заключительный шаг, который обеспечил бы им то, чего они больше всего хотели, а именно высокую заработную плату, обеспечив в то же время предпринимателям также то, чего они больше всего хотели, а именно

максимальные размеры выработки и наилучшее качество работы, что совместно сводится к низкой себестоимости труда.

Этот шаг заключается в том, что каждой работнице ежедневно дают тщательно рассчитанное задание, требующее затраты полной дневной работы от самого искусного работника, и в то же время ей дают крупную премию или бонификацию всякий раз, как она выполнит это задание.

○○○○○○○○

Средний рабочий должен иметь возможность немедленно учесть результаты своего труда и в точности знать размер награды за него в конце каждого рабочего дня, если только хотят, чтобы он проявлял максимальное рвение в работе.

○○○○○○○○

Повторяем опять, что в данном случае элементом, имевшим несравненно большее значение, по сравнению со всеми остальными, было производство тщательного подбора сортировщиц со способностями быстрого для замены тех, чье восприятие было медленным, т. е. научный подбор рабочих.

○○○○○○○○

Директор завода выразил самое явное неудовольствие, услышав от нас, что путем применения системы урочной работы производительность завода, при том же самом количестве рабочих и машин, может быть увеличена более чем вдвое.

<...>

Прежде всего, в присутствии обеих сторон, был произведен точный учет продолжительности времени, фактически затрачиваемого этим рабочим на изготовление каждой из частей, которые он выделявал.

○○○○○○○○

Переход от грубых практических методов к научной организации управления производством предполагает, однако, не только установление надлежащих скоростей работы машин и производство соответствующих материальных изменений в характере и размерах орудия труда, но также и полнейшую моральную перемену в общем отношении всех рабочих завода к своей работе и к своим хозяевам. Так или иначе, в течение трех лет производительность на этом заводе была повышена более чем в два раза — на одного рабочего и машину.

○○○○○○○○

Несомненно, во всех случаях, когда умные и образованные люди приходят к выводу, что ответственность за прогресс в любой отрасли механи-

ческих искусств лежит на них, а не на рабочих, фактически принимающих участие в производстве, все они, почти без исключения, идут по пути развития научных основ там, где в прежнее время существовали только традиционные и грубо практические навыки.

○○○○○○○○

Однако, как уже было нами подчеркнуто, фундаментальные принципы системы инициативы и поощрения, т. е. основная философия этой системы, целиком отдают разрешение всех этих проблем в руки каждого отдельного рабочего, тогда как философия научной системы управления делает их разрешение задачей администрации предприятия.

<...>

Таким образом, при научной системе управления, точные научные знания и методы должны повсюду, рано или поздно, сменить традиционные навыки практики, тогда как при старых системах управления организация производства в соответствии с научными законами представляется совершенно невозможной.

<...>

В конце 1880 г. автор получил также разрешение от м-ра Уильяма Селлеса, президента Мидвэльской Стальной Компании, на производство ряда экспериментов.

<...>

Эксперименты в этой области продолжались с небольшими случайными перерывами в течение периода в 26 лет.

<...>

Цель всех этих экспериментов — дать нам правильный ответ на два вопроса:

для производства работы с максимальной скоростью;
с какой скоростью резания следует пускать станок?
и какова должна быть величина подачи?

<...>

В действительности же, после 26-ти лет работы, мы установили, что ответ на эти вопросы в каждом отдельном случае предполагает разрешение сложной математической задачи, где приходится установить совместный эффект двенадцати независимых переменных.

○○○○○○○○

Резюмируя, таким образом, на всех этих примерах можно видеть, что благоприятные результаты основаны главным образом: 1) на замене научными основами индивидуального свободного усмотрения каждого отдельного рабочего; 2) на научном подборе и обучении рабочих, путем изучения, обучения, тренировки; 3) на самом тесном сотрудничестве

администрации и рабочих, при котором вся тяжесть работы лежит совместно на обеих сторонах в соответствии с установленными научными законами.

oooooooo

Общие мероприятия, которые должны быть осуществлены при разработке любой простой закономерности подобного рода, заключаются в следующем.

Во-первых. Выберите 10 или 15 отдельных рабочих (лучше всего в таком же количестве отдельных предприятий и в различных районах страны), особенно искусных в производстве данной специальной отрасли работы, подвергаемой анализу.

<...>

Во-вторых. Подвергните точному исследованию весь тот ряд элементарных операций или движений, которыми пользуется каждый из этих людей в производстве исследуемой специальной работы, как равно и те инструменты, которые каждый из них употребляет.

<...>

В-третьих. Зарегистрируйте с секундомером в руках точную продолжительность времени, требующегося на производство каждой из этих элементарных операций, и изберите затем наиболее быстрый способ производства каждого отдельного элемента работы.

<...>

В-четвертых. Устраните совершенно все неправильные движения, медленные движения и излишние движения.

oooooooo

Таким образом, является абсолютно необходимым, в случае если рабочим ежедневно задают урок, требующий от них высокой степени быстроты в производстве работы, обеспечить им также и соответствующий высокий уровень оплаты в случае успешного выполнения задания.

<...>

Оба эти элемента: урок и премия (условия применения, которых, как это было отмечено в предыдущих наших статьях, могут быть самые различные) представляют два самых важных момента в механизме научно поставленного управления.

<...>

О необходимости систематического обучения рабочих наивыгоднейшим способам производства работы уже была речь выше несколько раз.

oooooooo

Рабочему за открытое им усовершенствование следует оказывать впредь полное доверие и уплатить денежную премию в награду за его

изобретательность. Таким путем действительное проявление инициативы у рабочих лучше достигается при научной организации управления, чем при старой системе индивидуальной работы.

<...>

История развития научной организации управления вплоть до настоящего времени вызывает, однако, необходимость в известных предостережениях.

oooooooo

Однако, действительно, крупная проблема, заключенная в переходе от системы инициативы и поощрения к научному управлению предприятием, состоит в необходимости полнейшей революции в моральном укладе и навыках всех агентов администрации, как равно и всех рабочих предприятия.

<...>

Человек, берущий на себя руководство первыми шагами, которые должны быть предприняты при переходе от старых методов управления к новым, должен обладать личным опытом в преодолении тех особых трудностей, с которыми здесь постоянно приходится встречаться и которые являются специфически свойственными этому переходному периоду.

oooooooo

Без сомнения, некоторые лица, особенно заинтересованные в положении трудящихся, будут жаловаться на то, что при научном управлении рабочий, производя в два раза больше, чем раньше, получает не вдвое более высокую плату.

<...>

Но, в конечном счете, наибольшая доля выгоды неизменно была реализуема всей нацией.

oooooooo

Нация будет требовать максимальной производительности, как от предпринимателей, так и от рабочих.

oooooooo

И средством, которое, по твердому убеждению автора, будет использовано для обеспечения, прежде всего, надлежащей производительности, как предпринимателей, так и рабочих, а затем и справедливого распределения выгод, полученных в результате их совместных усилий, будет введение научного управления предприятиями.



Всеобщее распространение методов научного управления предприятиями легко увеличит вдвое производительность среднего человека, занятого промышленным трудом. <...> Огромное повышение заработной платы, сопровождающее введение этого нового типа управления, в очень значительной мере устранил вопрос об уровне платы в качестве источника противоречий между предпринимателями и рабочими.

Понижение издержек производства, сопровождающее увеличение производительности вдвое, даст возможность компаниям, которые перейдут к этой системе управления, и, в особенности, тем, которые перейдут к ней первыми, конкурировать на рынке гораздо более успешно, чем они могли раньше.

П. Ф. Друкер

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ¹

Способен ли один человек управлять другими людьми, пока еще никем не доказано. Но управлять самим собой всегда можно. Руководители, не умеющие управлять собой для повышения эффективности своей деятельности, не смогут эффективно управлять коллегами и подчиненными. Управление в значительной мере осуществляется на личном примере. А руководители, которые не знают, как эффективно организовать свою работу и рабочую среду, дают плохой пример.

oooooooo

Без эффективности нельзя достичь высоких показателей деятельности, сколько ни вкладывайте в свою работу знаний, сколько времени на нее ни потратите, сколько усилий ни приложите.

oooooooo

Эффективно работать — вот главная задача руководителя. В какой бы сфере деятельности ни работал руководитель — от него, прежде всего, требуется правильное выполнение задач, или проявление эффективности.

<...>

Люди с блестящими умственными способностями часто на удивление неэффективные работники; они порой не понимают, что при помощи одного только интеллекта нельзя добиться значительных успехов в работе. И не осознают, что развитый ум будет способствовать эффективности только при условии целенаправленного и упорного труда.

<...>

¹ Друкер П. Ф. Эффективный руководитель / пер. О. Чернявской. Минск : Эксмо, 2012. 250 с.

Ум, воображение и знания — важные ресурсы, но только в сочетании с эффективностью они дадут результат.

○○○○○○○○

Современное общество — это общество крупных организованных учреждений. Во всех таких институтах центр тяжести сместился в сторону работника умственного труда, а этот человек вкладывает в работу то, что у него в голове, а не силу мускулов или ловкость рук. Растет удельный вес работников, которые специально учились использовать свои теоретические знания и концепции, а не физическую силу. Эффективность их работы оценивается вкладом в успех организации.

<...>

Система измерений и тестов, разработанная нами для оценки физического труда — от организации производства до контроля качества, — неприменима к оценке труда умственного. Работа над нужными продуктами — вот что делает умственный труд эффективным. Его нельзя оценить с помощью критериев, выведенных для физического труда.

○○○○○○○○

Мотивация работника умственного труда зависит от эффективности его работы, от способности достигать поставленных целей. Если его труд лишен эффективности, то желание трудиться и, соответственно, вклад в успех организации скоро уменьшатся, и он превратится в обычного чиновника, отбывающего на работе положенные восемь часов.

<...>

Работник умственного труда не производит ничего такого, что могло бы быть эффективным само по себе. Он не производит материальный продукт. Он производит знания, идеи, информацию. Сами по себе такие «продукты» бесполезны.

○○○○○○○○

Хорошо подготовленный, образованный, думающий работник — один из основных «факторов производства», благодаря которым высокоразвитые общества и экономики современного мира остаются либо становятся конкурентоспособными.

<...>

Образование можно считать самым дорогим капиталовложением из всех нам известных.

○○○○○○○○

Любой работник умственного труда в современной организации является руководителем, если в силу должностного положения или знаний

он отвечает за вклад в работу, которая непосредственно влияет на способность данной организации функционировать и добиваться результатов. Руководитель обязан принимать решения; он не может просто исполнять приказы других людей. Ему необходимо брать на себя ответственность за свой вклад в деятельность организации.

<...>

Большинство менеджеров — руководители, хотя и не все. В современном обществе руководителями становятся и те, кто не имеет отношения к управлению.

oooooooo

Однако многие менеджеры не являются руководителями. Иными словами, влияние на эффективность работы в организации большого количества должностных лиц с огромным штатом подчиненных невелико. К этой категории относится, например, большинство начальников цехов на заводе. В буквальном смысле они просто надсмотрщики. Менеджерами их считают только потому, что они управляют работой других. Но они не несут ответственности и не имеют полномочий определять направление, содержание и качество работы или методы ее выполнения.

oooooooo

Конкретный вклад руководителей в успех организации практически не зависит от количества подчиненных. Это всего лишь административная деталь. Конечно, двести человек сделают гораздо больше работы, чем один или два, но это вовсе не означает, что их работа будет эффективнее и продуктивнее. Умственный труд не поддается количественному измерению. Нельзя его измерить и по произведенным затратам. Эффективность деятельности определяется ее результатами, а на результаты не влияет ни количество занятых, ни объем управленческой работы.

<...>

Я называю руководителями тех работников умственного труда, менеджеров или независимых профессионалов, которые в силу своего положения или имеющихся знаний обязаны в ходе своей деятельности принимать решения, оказывающие значительное влияние на результат работы всей организации.

Руководитель в организации находится в совершенно ином положении. В его ситуации существуют четыре основные реалии, которые практически невозможно контролировать. Каждая свойственна любой организации и работе любого руководителя; с этим просто приходится мириться как с чем-то неизбежным. И каждая реалья мешает достижению положительных результатов в работе руководителя и обеспечению должного уровня эффективности.

1. Создается впечатление, что время руководителя принадлежит всем, кроме него самого. <...>

2. Руководители вынуждены продолжать «функционировать» таким образом до тех пор, пока не изменят реальность, в которой живут и работают. <...>

3. Третья реалья, препятствующая эффективности работы руководителя, — это действие в рамках организации. Иными словами, эффективность проявляется только в том случае, если его замыслами и решениями воспользуются коллеги. <...>

4. И наконец, любой руководитель действует внутри организации. <...>

В частности, никакие результаты не имеют смысла внутри организации. Все результаты дают о себе знать извне.

oooooooo

Чем меньше усилий приходится прикладывать организации ради получения результата, тем лучше она справляется со своей работой.

oooooooo

Организация — это орган общества, который реализует себя через вклад, вносимый ею во внешнюю вреду.

oooooooo

Мы не можем рассчитывать на то, что добьемся от руководителя необходимой эффективности, просто предъявляя повышенные требования к способностям работников, не говоря уже о тщетности попыток вывести универсально одаренных людей. Необходимо делать ставку на расширение горизонтов деятельности людей с помощью доступных им орудий труда, не рассчитывая на резкий скачок в развитии человеческих способностей.

oooooooo

Одной из слабых сторон современной образованной молодежи, будь то в бизнесе, медицине или правительстве, является то, что молодые люди ограничиваются отличным знанием какой-то одной узкой области и с пренебрежением относятся к другим сферам деятельности.

oooooooo

Итак, если бы эффективность работы была даром, современная цивилизация стала бы крайне уязвимой, а возможно, даже нежизнеспособной. Будучи цивилизацией крупных организаций, она зависит от крупных поставок людей, способных быть руководителями хотя бы с малой толикой эффективности.

○○○○○○○○

Иными словами, эффективно работающие руководители — такие же разные, как врачи, школьные учителя или скрипачи. Объединяет же эффективных руководителей их умение добиваться положительного результата во всем, за что бы они ни брались. <...> Другими словами, эффективность в работе — это привычка. Комплекс определенных практических методик.

○○○○○○○○

Существует пять основных методик, «пять привычек», которые необходимо выработать руководителю, чтобы работать эффективно.

1. Эффективные руководители знают, на что расходуется их время. Они систематически трудятся над управлением той малой долей своего времени, которую они действительно могут контролировать.

<...>

2. Эффективные руководители концентрируются на достижениях, выходящих за рамки их организаций. Они нацелены не на выполнение работы как таковой, а на конечный результат.

<...>

3. Эффективные руководители развивают сильные стороны — свои собственные, своих начальников, коллег, подчиненных.

<...>

4. Эффективные руководители сосредотачиваются на нескольких крупнейших областях, где отличная работа приведет к выдающимся результатам.

<...>

5. Наконец, эффективно работающие руководители принимают эффективные решения. Они знают, что правильные решения — это не что иное, как система. Они знают, что эффективное решение — это всегда суждение, основанное на несовпадении мнений, а не на консенсусе в отношении фактов. И им известно, что быстро принятое решение — это ошибочное решение. Решений должно быть немного, но фундаментальных.

○○○○○○○○

Планы очень часто остаются не более чем добрыми намерениями на бумаге. Эффективно работающие руководители, по моим наблюдениям, начинают не с задач. Они начинают со времени. Они начинают с выяснения того, на что оно уходит. Потом уже они пытаются распределять время и сокращать его непродуктивное использование. Наконец, они консолидируют время, которое могут контролировать, объединяя его в как можно более крупные блоки. Этот процесс состоит из трех этапов; его соблюдение лежит в основе повышения эффективности любого руководителя.

1. Регистрация времени.
2. Управление временем.
3. Консолидация времени.

<...>

...именно спрос на капитал, а не его предложение, устанавливает пределы экономического роста и любой производительной деятельности.

oooooooo

...Каждый работник умственного труда, и особенно каждый руководитель, должен научиться распределять свое время укрупненными блоками, чтобы работать эффективно.

oooooooo

Более того, так как интеллектуальный труд не подлежит четкой оценке, характерной для физического труда, нельзя в нескольких словах вынести суждение о качестве работы представителя умственного труда.

oooooooo

В литературе по менеджменту часто упоминается концепция «нормы управляемости», согласно которой один человек может управлять только несколькими людьми, обеспечивая их слаженную работу.

<...>

...несомненно одно: чем больше людей работают вместе, тем больше времени тратится на общение, а не на работу и достижение результатов.

oooooooo

У крестьян — славян Восточной Европы — есть такая пословица: «Чего нет в ногах, нужно держать в голове». Ее можно считать своеобразной версией закона сохранения энергии. И главное, эта пословица представляет собой нечто вроде закона сохранения времени. Чем больше времени мы забираем у задач «ног», то есть уменьшаем объем физического, ручного труда, тем больше времени вынуждены тратить на работу «головы» — на умственную деятельность.

oooooooo

Следовательно, первый шаг к повышению эффективности работы руководителя — это точная регистрация фактических трат времени. Следовательно, следующий шаг, необходимый для повышения эффективности работы, — это систематизированное управление временем. Нужно выявить, на какие наиболее непродуктивные занятия тратится время, и по мере возможности избавиться от них. Для этого следует задать себе несколько диагностических вопросов.

1. Сначала нужно попробовать определить, какими делами вообще не следует заниматься, и отказаться от них.

<...>

2. Второй вопрос звучит так: «Какими видами моей деятельности можно поручить заняться кому-то другому, чтобы он выполнил работу не хуже, а то и лучше меня?».

<...>

3. Одну распространенную причину непродуктивной траты времени руководитель в значительной степени способен контролировать и, следовательно, устранить. Это время других людей, которое отнимает он сам.

oooooooo

Плохое управление тратит время всех сотрудников. Но прежде всего бесцельно тратится время самого менеджера.

1. В данном случае первым делом надо выявить участки непродуктивных затрат времени из-за отсутствия системы или дальновидности. Повторяющиеся из года в год кризисы в работе служат хорошим сигналом для принятия мер. По сути, во второй раз кризис возникнуть не должен. Повторение кризиса должно быть спрогнозировано. В таком случае его можно либо избежать, либо ослабить до уровня рутинного события, с которым в состоянии справиться рядовые работники.

<...>

2. Потери времени часто происходят из-за раздутости штатов.

<...>

3. Еще один распространенный фактор непродуктивных затрат времени — плохая организация. Ее основным симптомом служит излишнее количество различных собраний. Собрания по определению представляют собой атрибут плохой организации. Потому что работники либо сидят на собраниях, либо работают. Нельзя делать и то, и другое одновременно.

<...>

4. Последняя причина непродуктивного использования времени — сбой в информационном процессе.

oooooooo

Время — самый дефицитный ресурс. Если вы не управляете им, значит, вы не управляете ничем.

oooooooo

Каждой организации нужно преуспевать в трех основных сферах: ей нужны непосредственные результаты, выработка и подтверждение ценностей, и подготовка сотрудников для работы в будущем. Если организация

даст сбой на одном из этих направлений, то сначала она непременно окажется в состоянии застоя, а затем прекратит свое существование.

<...>

Непосредственные результаты — основа основ. Для нормального функционирования организации они важны так же, как калории для человеческого организма. Но любой организации нужна своя система ценностей и их постоянная поддержка, как организм человека нуждается в витаминах и минералах. Необходима четкая ориентация, иначе наступают дезинтеграция, хаос и полный паралич. В бизнес-предприятии такой ценностью может быть техническое превосходство.

oooooooo

Самая распространенная причина неудач руководителей — это их неспособность или нежелание меняться в соответствии с требованиями новой должности.

oooooooo

Нам необходимо понять, что главное — не плодить универсалов, мастеров на все руки. Нужно дать специалисту возможность эффективно работать в узкой области, а для этого он должен четко понимать, кто будет использовать итоги его деятельности и что ему нужно знать, чтобы сделать свою долю результата продуктивной.

oooooooo

У руководителей организации хорошие отношения с людьми складываются не потому, что у них есть талант к общению с людьми. Нормальные межличностные отношения возникают потому, что в своей работе и в отношениях с окружающими руководители сосредотачиваются на своем вкладе в общее дело. В результате их отношения продуктивны — и это единственно возможное определение «правильных» межличностных отношений.

oooooooo

Концентрация на общем вкладе сама по себе выдвигает четыре основных требования к эффективным межличностным взаимоотношениям:

1. Коммуникации.
2. Командная работа.
3. Саморазвитие.
4. Развитие других людей.

oooooooo

Есть и другие правила, позволяющие сделать встречу более продуктивной, например, такое очевидное, но часто упускаемое из виду: можно

либо руководить встречами и слушать участников, либо самому принимать участие в обсуждении. Совмещать эти два занятия нельзя. Но самое главное правило: необходимо изначально сориентировать участников встречи на конкретный вклад. <...> Концентрация на вкладе позволяет решить одну из главных проблем руководителя: она устраняет беспорядочность и хаос событий, из-за которых бывает крайне трудно определить, какие из них действительно важны, а какие — просто помехи. Концентрация на вкладе позволяет руководителю создать команду. Наконец, концентрация заставляет руководителя бороться с искушением оставаться внутри организации. Она стимулирует руководителя — особенно самого высшего уровня — направить свои усилия, взаимоотношения и работу вовне, то есть на достижение результатов, касающихся данной организации в целом.

○○○○○○○○

У сильных людей всегда имеются довольно заметные слабости. Там, где есть горы, есть и долины. Человек не может быть силен во всем.

○○○○○○○○

Эффективный руководитель никогда не задумывается, приятен ли ему работник. Он думает о вкладе этого человека в общий успех, а не о том, с какими делами он не справляется.

○○○○○○○○

Набирать кадры, исходя из отсутствующих качеств, и сосредотачиваться на слабых местах подчиненных — значит бездумно и непродуктивно использовать человеческие ресурсы. Ориентация на сильные качества означает требование конкретной эффективности труда. Человек, который изначально не задает себе вопрос, на что способен работник, скорее всего, согласится на значительно меньший вклад, чем тот, на который работник действительно способен. В этом случае руководитель действует деструктивно, а не критически, не говоря уже о реалистичности.

<...>

Организация — этот специфический инструмент — позволяет преобразовать сильные стороны человека в реальную эффективность и одновременно нейтрализовать человеческий фактор либо уменьшить его влияние на результаты деятельности.

○○○○○○○○

Достижения нужно измерять объективными критериями производительности и конкретного вклада. Иначе акценты сместятся, и нам придется задавать вопрос «Кто прав?», а не «Что правильно?» А это приведет к тому, что решение кадровых вопросов будет строиться по принципу «Нравится

мне этот человек или нет?» или «Приемлем ли этот работник?», а не по принципу «Быстро ли этот человек добьется выдающихся результатов при выполнении данной работы?»

oooooooo

Как же тогда успешные руководители подбирают персонал, опираясь на сильные стороны кандидатов и избегая опасной ловушки — создания должностей для конкретного человека? В целом они следуют четырем правилам.

1. Они не исходят из того, что должности и рабочие задания созданы природой или Богом. Они знают, что их придумывают люди, а людям свойственно ошибаться.

<...>

2. Второе правило подбора кадров на основе сильных сторон: необходимо сделать каждую должность масштабной и значимой. Это позволит выявить в кандидате его сильные стороны.

<...>

3. Эффективные руководители знают, что начинать работу с людьми нужно с раскрытия и правильного использования их потенциала, а не с раздачи поручений по выполнению стандартных обязанностей.

<...>

4. Эффективному руководителю известно: чтобы использовать сильные стороны, необходимо уметь мириться со слабыми.

oooooooo

Эффективные руководители редко питают иллюзии относительно того, что две посредственности добьются такого же результата, как один блестящий работник. Им известно, что, как правило, двое посредственных работников работают даже хуже, чем один хороший, так как они просто мешают друг другу.

oooooooo

Нужно научиться выявлять сильные стороны начальника и делать их продуктивными. Надо задавать себе вопрос не «Что?», а «Как?». В этом процессе нас интересует порядок представления относящихся к делу различных частей вопроса, а не то, что важно и правильно.

oooooooo

Отговорка «мне все равно ничего не разрешат» — это, как мы, конечно, знали всегда, не что иное, как прикрытие инертности. Но даже когда ситуация действительно ставит нам рамки — всегда можно найти достаточно важную, актуальную и выполнимую задачу.

○○○○○○○○

В конечном счете, можно сказать, эффективный руководитель старается быть самим собой. Он никем не притворяется. Он пытается определить общие тенденции, наблюдая за собственной работой и результатами.

○○○○○○○○

Необходимостью в концентрации обусловлено и то, что большинству из нас трудно выполнять одновременно одну задачу, не говоря уже о двух сразу.

○○○○○○○○

Вот секрет людей, способных переделать много дел, причем совершенно разных по своему характеру — они занимаются всем по очереди.

○○○○○○○○

Систематическое избавление от старого — единственный способ эффективно начать что-то новое. <...> Необходимо избавляться от устаревшего, чтобы сделать продуктивным новое, универсальное средство.

○○○○○○○○

Большинство руководителей понимают, что задачи, отложенные на потом, реализуются очень нескоро, если вообще когда-нибудь.

○○○○○○○○

Об анализе приоритетов можно говорить бесконечно. Самое главное в приоритетах не рассудительный их анализ, а смелость. Смелость, а не анализ, диктует действительно важные правила определения приоритетов:

- выбирайте будущее, а не прошлое;
- сосредотачивайтесь на благоприятных возможностях, а не на проблеме;
- выбирайте собственное направление, не плывите по течению вслед за победителями;
- ставьте масштабные цели — эти цели дадут видимый результат, а не безопасное и простое решение.

○○○○○○○○

Принятие решений — всего лишь одна из задач руководителя. Она обычно занимает сравнительно небольшую часть его времени. Но принимать решения — это специфическая задача руководителя.

○○○○○○○○

Самыми важными элементами решений, нужно считать ни их новизну или спорный характер, а следующие принципы:

- четкое осознание того, что проблема носит общий характер и ее можно решить только установлением общего правила или принципа;

- определение специфических требований, которые должны удовлетворить решение проблемы, то есть «граничных условий»;
- определение «правильного» решения, то есть решения, которое полностью удовлетворило бы все требования до того, как внимание переключится на компромиссы, подгонки и уступки с целью сделать окончательное решение приемлемым;
- включение в решение механизма его реализации;
- обеспечение обратной связи, проверяющей действенность и эффективность решения в фактическом ходе событий.

○○○○○○○○

Любое решение — это суждение. Выбор между вариантами. И крайне редко это выбор между верным и неверным. Но руководители, которые принимают эффективные решения, знают, что начинать нужно вовсе не с фактов — начинать нужно с мнений.

○○○○○○○○

Успешный руководитель старается ознакомиться с максимально широким спектром мнений. Но он также настаивает на том, чтобы люди, высказывающие их, обдумывали, что должен показать «эксперимент», или проверка мнения реалиями.

○○○○○○○○

Итак, существует три основные причины, по которым, принимая решение, следует настаивать на возражениях и контраргументах. Во-первых, это единственная возможность предотвратить ситуацию, когда лицо, принимающее решение, становится пленником организации. От такого человека все постоянно чего-то хотят. Каждый в толковывает ему свое мнение, пытаясь, зачастую с самыми благими намерениями, убедить его принять благоприятное для себя решение. Во-вторых, только разногласия и возражения позволяют тому, кто принимает решение, узнать альтернативы предлагаемому варианту. И наконец, решение без альтернативы, скорее всего, лишь ход отчаявшегося азартного игрока, даже если этот ход тщательно продуман.

○○○○○○○○

Больше всего возражения и разногласия нужны для стимулирования воображения.

○○○○○○○○

Итак, эффективный в принятии решений руководитель сравнивает усилия и риск действия с риском от бездействия. Формулы для принятия

безусловно правильного решения тут не существует, зато некоторые четкие инструкции значительно облегчат эту задачу в конкретных ситуациях.

- Необходимо действовать, если преимущества явно перевешивают затраты и риск.

- Необходимо действовать либо не действовать, но не уклоняться от решений и не принимать решений наполовину.

oooooooo

Таким образом, принимая решения, уже нельзя ограничиться малой группой людей на самой верхушке организационной иерархии. В той или иной степени практически каждый работник умственного труда вынужден либо сам принимать решения, либо по меньшей мере играть активную, разумную и автономную роль в этом процессе.

Л. Якокка, У. Новак

КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА¹

Самое важное, чему я научился в школе, — это умение общаться с людьми и выражать свои мысли. Мисс Рэйбер, наша учительница в девятом классе, заставляла нас каждый понедельник писать сочинение на заданную тему размером в 500 слов. Из недели в неделю нам приходилось писать это чертово сочинение. Но к концу учебного года мы научились излагать свои мысли на бумаге.

В классе она устраивала нам контрольный опрос по материалам «Игры в слова» из журнала «Ридерз дайджест». Выдрав из журнала соответствующие страницы, она без всякого предупреждения затевала проверку нашего словарного запаса — своеобразную викторину. Я настолько вошел во вкус этой занимательной игры, что и поныне выискиваю перечень слов в каждом очередном номере «Ридерз дайджест».

После проведения таких викторин в течение нескольких месяцев мы уже знали множество новых слов. Затем мисс Рэйбер начала учить нас импровизированной речи. Мне эти уроки хороню давались, и в результате меня включили в дискуссионный клуб, организованный нашим учителем латинского языка Вирджилом Парксом. Тут-то я и приобрел навыки выступления перед аудиторией.

Сначала я отчаянно боялся, до спазм в желудке. И до сего дня я несколько нервничаю перед публичным выступлением. Однако участие в дискуссионном кружке оказало решающее влияние на мою способность произносить речи. У вас в голове могут рождаться распрекрасные идеи, но, если вы не умеете довести их до сознания слушателей, вы ничего не добьетесь. Когда вам четырнадцать лет, ничто так не отшлифовывает ваше

¹ Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера : пер. с англ. 2-е изд. Минск : Попурри, 2002. 448 с.

мастерство убеждать других, как формулирование аргументов за и против в поисках ответа, скажем, на такой вопрос: «Следует ли отменить смертную казнь?» В 1938 году эта тема широко обсуждалась, и мне пришлось по меньшей мере двадцать раз попеременно отстаивать противоположные точки зрения.

oooooooo

Пока вы идете по жизни, вам попадаются тысячи узких боковых тропинок, но действительно широкие развилки, определяющие выбор дальнейшего пути, встречаются очень редко — это момент критического испытания, момент истины.

oooooooo

Еще до окончания университета у меня возникло желание работать в компании «Форд». Интерес к этой фирме пробудил мой собственный обшарпанный «Форд» выпуска 1938 года. Не раз случалось, что при подъеме в гору внезапно летела шестеренка в коробке передач. Некий безликий менеджер из центрального офиса фирмы «Форд» в Дирборне, штат Мичиган, очевидно, решил, что можно уменьшить расход горючего, всего лишь снизив мощность V-образного 8-цилиндрового двигателя до 60 лошадиных сил. Конечно, это была бы отличная идея, но лишь в том случае, если ограничить использование автомобиля только равнинными районами вроде штата Айова. Между тем Лихайский университет был построен в горах.

«Этим ребятам явно не хватает меня, — шутил я в разговоре со своими друзьями. — Тем, кто конструирует столь плохой автомобиль, никакая помощь лишней не будет».

За годы моей службы в окружной конторе в Честере я многое узнал о розничной торговле автомобилями, прежде всего от Мюррея Кестера, управляющего зональной конторой в Уилкс-Баррс. Мюррей был настоящим мастером в деле обучения и мотивации поведения продавцов автомобилей.

Одна из его маленьких хитростей заключалась в том, чтобы звонить каждому клиенту через месяц после приобретения им новой машины и задавать неизменный вопрос: «Что сказали о машине Ваши друзья? Она им понравилась?» Замысел его был прост. Мюррей считал, что если спросить у клиента, как ему самому нравится машина, у него неизбежно может появиться мысль о каких-то неполадках в ней. Если же вы его спрашиваете, как понравилась машина его друзьям, ему придется сказать, что это отличный автомобиль.

Даже и в том случае, если машина друзьям не понравилась, он не в состоянии будет согласиться с ними. Во всяком случае, не так скоро. Он в собственном сознании должен еще оправдывать свои затраты тем, что совершил удачную покупку. Если хитрость действительно сработала,

нужно спросить у клиента фамилии и номера телефонов его друзей. Быть может, они и в самом деле заинтересуются, и склонятся к покупке такого же автомобиля.

Надо помнить: всякий, кто покупает что-либо — дом, автомобиль или акции и облигации, — станет в течение первых недель оправдывать свою покупку, даже если он и совершил ошибку.

○○○○○○○○

Работая в Честере, я попал под влияние другого замечательного человека, который оказал на мою жизнь большее воздействие, чем кто-либо другой, если не считать моего отца. Это был Чарли Бичем, управляющий региональной конторой, ведавшей сбытом фордовских автомобилей на всем Восточном побережье. Подобно мне, он получил инженерное образование, но впоследствии переключился на сбыт и маркетинг. Он оказался лучшим из всех наставников, какие только у меня были.

<...>

«Помни, Ли, — повторял он, — единственное, чем ты обладаешь как человеческое существо, — это твоя способность размышлять, это твой здравый смысл. В этом твое единственное реальное преимущество перед обезьяной. Помни, лошадь сильнее, а собака дружелюбнее. Поэтому, если ты не можешь отличить кучу конского навоза от порции ванильного мороженого — а многие не умеют, — это очень плохо, так как ты никогда не добьешься настоящего успеха».

○○○○○○○○

<...> И, во-вторых, никогда не следует выступать на публике, не прорепетировав то, что намеревался ей сказать, а также и то, что намеревался ей продемонстрировать, дабы побудить ее купить твой товар.

○○○○○○○○

Как я усвоил из уроков Макнамары, твердый порядок письменного изложения какой-либо идеи — это первый шаг к ее претворению в жизнь. В разговоре можно — часто даже не отдавая себе в этом отчета — высказывать всякого рода смутные и нелепые идеи. Когда же вы излагаете свои мысли на бумаге, происходит нечто такое, что побуждает вас вникнуть в конкретные детали. При этом гораздо труднее ввести в заблуждение самого себя или кого-либо другого.

Система квартальных докладов представляется почти элементарной, если игнорировать тот факт, что она эффективна. Эффективность ее обусловлена рядом причин. Во-первых, она позволяет человеку быть самому себе хозяином и определять самому себе задачи. Во-вторых, она делает его труд более плодотворным и заставляет проявлять инициативу. В-третьих,

она способствует продвижению новых идей до самого верха. Квартальные доклады заставляют менеджеров обдумать и взвесить итоги своей деятельности, свои планы на предстоящий срок и способы их реализации. Лучшего метода стимулировать новые подходы к решению возникающих проблем я не нашел.

<...>

Система квартальных докладов порождает диалог между менеджером и его боссом. В идеальном мире не возникло бы необходимости в создании специального механизма только для того, чтобы обеспечить реализацию такого взаимодействия. Однако, когда менеджер и его руководитель не очень хорошо ладят друг с другом, им, но крайней мере четыре раза в году приходится совместно решать, что им предстоит сделать в ближайшие месяцы. У них нет возможности избежать этой встречи, и со временем, по мере того, как они постепенно все больше узнают друг друга, рабочие отношения между ними обычно улучшаются. В ходе этих квартальных встреч босс обязан высказывать свое отношение к каждому плану, предлагаемому подчиненным ему менеджером. Босс может сказать: «Послушайте, мне кажется, что вы несколько зарываетесь, но если вы уверены, что у вас все это получится, почему бы и не попытаться?» Или: «План разумен, но он включает некоторые приоритеты, на мой взгляд, неприемлемые. Обсудим это еще раз». В ходе беседы, каков бы ни был ее характер, роль босса может несколько меняться. Он может стать не столько сугубо начальственным лицом, сколько советником и старшим сослуживцем.

<...>

Применяя эту систему в течение многих лет, я вывел заключение о возможности возникновения двух проблем. Первая проистекает из того, что люди иногда откусывают больший кусок, чем могут прожевать. В ряде случаев оказывается, что нет худа без добра, так как это свидетельствует о том, что человек выкладывается и ему даже частичный успех рисуется благом. Любой благоразумный управляющий предпочтет иметь дело с теми, кто пытается сделать слишком много, чем с теми, кто ограничивается слишком малым.

Другая проблема заключается в стремлении босса вмешаться в работу подчиненного слишком рано. По мере своего продвижения вверх по должностной лестнице я в этом смысле поначалу был в числе худших боссов. Я не мог удержаться от искушения подтолкнуть человека, но со временем я извлек нужные уроки. Как правило, система квартальных докладов обладает свойством саморегулирования; эффективнее всего она действует, если не вмешиваться в ход работы подчиненного. Функционируя автоматически, она обеспечивает конструктивную взаимосвязь людей, стремящихся достигнуть разумных, согласованных целей. А лучшего и желать нельзя.

Если бы мне пришлось одним словом охарактеризовать качества, необходимые хорошему менеджеру, я бы сказал, что все они сводятся к понятию «решительность». Вы можете использовать самые совершенные в мире компьютеры, можете собрать все возможные схемы и цифровые данные, но в конечном счете вам придется свести всю информацию воедино, составить себе расписание работ и действовать.

○○○○○○○○

Самые важные решения в корпорациях фактически принимаются не коллективными органами, не комитетами, а отдельными лицами. Я всегда придерживался политики соблюдения принципов демократизма вплоть до момента принятия окончательного решения. В этот момент я становился безжалостным начальником. «О'кей, я всех выслушал, — говорил я. — А теперь послушайте, что мы будем делать». Комитеты всегда нужны, так как именно на их заседаниях люди обмениваются знаниями и излагают другим свои намерения. Однако когда комитеты заменяют самостоятельных менеджеров — а в компании «Форд» теперь больше комитетов, чем в корпорации «Дженерал Моторс», — тогда производительность начинает падать.

<...>

Менеджеры должны не только обладать умением принимать своевременные решения, им принадлежит также роль мотиваторов.

○○○○○○○○

Если вы хотите внушить работающим у вас людям стремление хорошо трудиться и проявлять инициативу, нужно уметь внимательно слушать.

○○○○○○○○

Очень важно говорить с людьми на привычном для них языке. Если вам это удастся, слушатели скажут себе: «Боже, он сказал точно то же самое, о чем я сам думал». А если они начнут нас уважать, то последуют за вами до конца своей жизни. Причина того, что они последуют за вами, кроется вовсе не в том, что вы олицетворяете собою некое таинственное, недоступное пониманию руководство. Она в том, что вы их понимаете, что вы на их стороне.

○○○○○○○○

«Начинать надо с обучения самым элементарным вещам, — сказал Ломбарди. — Игрок должен знать основные правила и приемы игры и уметь правильно выбрать позицию на поле. Затем его надо приучить строго соблюдать правила. Это важнейшее требование дисциплины. Игру надлежит вести дружной командой, а не неорганизованной кучкой индивидуальных игроков. В команде не место солистам».

Затем он продолжал: «Однако встречается немало тренеров в хороших футбольных клубах, игроки которых владеют техникой игры и строго соблюдают дисциплину, но тем не менее проигрывают. Здесь мы подходим к третьему требованию: чтобы уметь играть сыгранной командой, ее члены должны бережно относиться друг к другу. Они должны любить друг друга. Каждому игроку команды следует думать о своем соседе и говорить себе: «Если я не остановлю того настырного парня из команды противника, Полу могут сломать ноги. Мне необходимо хорошо справиться со своей задачей, чтобы и Пол сумел справиться со своей».

«Различие между посредственностью и талантом, — утверждал Ломбарди, — заключается в том, какие чувства питают друг к другу члены команды. Большинство людей называют это духом товарищества. Когда игроки проникаются этим духом, вы уже знаете, что вам досталась команда-победительница».

Затем он в смущении проговорил: «Но, Ли, зачем я все это рассказываю вам? Ведь вы управляете компанией. А это все равно — руководить футбольным клубом или корпорацией. В конце концов, разве один человек строит целиком весь автомобиль?».

○○○○○○○○

Существует широко распространенный миф, словно мы, менеджеры автоиндустрии, каким-то образом манипулируем публикой, будто мы диктуем потребителю, какие именно автомобили ему следует покупать, и будто потребитель слушается нас. Когда я это слышу, я всегда усмехаюсь и думаю: «О, если бы это было правдой!».

А правда состоит в том, что мы в состоянии продать лишь то, что клиент хочет купить. По существу, мы в гораздо большей степени следуем за спросом публики, чем формируем его. Мы, естественно, изо всех сил стараемся убедить людей покупать нашу продукцию. Но иногда даже наши самые большие усилия остаются тщетными.

○○○○○○○○

В начале моего президентства Генри изложил мне свою философию управления. «Когда человек работает на вас, — говорил он, — не давайте ему почувствовать себя слишком комфортно. Не позволяйте ему испытывать ощущение уюта и действовать, по своему усмотрению. Всегда поступайте наперекор его желаниям. Поддерживайте у своих подчиненных чувство тревоги и неуверенности».

○○○○○○○○

В качестве президента я не мог позволить себе тратить энергию на мелкие споры. Мне надо было думать о главных аспектах деятельности корпорации.

Каково будет положение фирмы через пять лет? На какие важнейшие тенденции в отрасли и экономике в целом следует обратить внимание?

В период арабо-израильской войны 1973 года и последовавшего нефтяного кризиса ответы на эти вопросы обозначались совершенно четко. Мир перевернулся, и нам надлежало реагировать немедленно. Императивом будущего станут малогабаритные, экономичные, переднеприводные автомобили.

Не надо было быть гением, чтобы это предвидеть. Требовалось лишь внимательно вчитаться в статистику продаж за 1974 год, который оказался для Детройта ужасным. Сбыт «Дженерал Моторс» сократился на полтора миллиона машин. Продажи компании «Форд» снизились на полмиллиона. Большая часть малогабаритных автомобилей приходилась на долю японцев, и покупали их в сумасшедшем темпе.

Переключение на производство малогабаритных машин было в США делом очень дорогим. Однако бывают времена, когда не остается иного выбора, как идти на крупные капиталовложения. «Дженерал Моторс» расходовала миллиарды долларов на то, чтобы уменьшить габариты всех своих автомобилей. Даже корпорация «Крайслер» вложила небольшое состояние в создание экономичных по расходу горючего моделей.

Но для Генри малогабаритные автомобили означали конец света. Его излюбленным выражением было: «Мини-автомобили — это мини-прибыли».

Конечно, от малогабаритных автомобилей действительно большую прибыль получить нельзя, по крайней мере в США. И это все подтверждается повседневной практикой.

Остаток выручки от продаж малогабаритных автомобилей, составляющий прибыль, просто недостаточно высок. Однако отсюда не следует, что их не надо производить. Даже исключая возможность второго нефтяного кризиса, мы обязаны были обеспечить благосостояние дилеров. Если бы мы не поставляли им малогабаритные автомобили, которых жаждал покупатель, они покинули бы нашу компанию и перешли к японским фирмам «Хонда» и «Тойота», предлагавшим такие машины.

Жизнь попросту требует, чтобы автомобильные компании удовлетворяли спрос и на более дешевые автомобили. И когда налицо дефицит горючего, это решает вопрос. Для нас не предлагать покупателям малогабаритные, экономичные по расходу горючего автомобили — это все равно что владеть обувным магазином, где покупателю говорят: «Жаль, но у нас имеется обувь лишь больших размеров».

Малогабаритные автомобили стали для Генри костью в горле. Но я настаивал, чтобы мы начали производство малогабаритного автомобиля с передним приводом, во всяком случае в Западной Европе. Там горючее было намного дороже и дороги уже. Даже Генри должен был признать, что здравый смысл оправдывал выпуск малогабаритного автомобиля в Западной Европе.

Я послал туда Хэла Снерлиха, ведавшего в фирме планированием ассортимента изделий. Всего лишь за тысячу дней мы с Хэлом создали совершенно новую модель автомобиля.

«Фиеста» была очень маленькой машиной с передним приводом и двигателем поперечного расположения. Это был потрясающий автомобиль. Я понял, что он будет иметь большой успех на рынке.

На протяжении двух десятков лет крохоборы в фирме «Форд» доказывали нам, почему никогда не следует затевать производство такой модели. А теперь даже высшие менеджеры нашего европейского отделения выступили против «Фиесты». Мой вице-президент, курировавший международные операции фирмы, сказал мне, что Фил Колдуэлл, президент «Форд оф Юроп», яростно возражает против этой модели, доказывая, что я иду на большой риск, так как, мол, «Фиесту» никто не станет покупать, а если даже ее станут покупать, она все равно ни гроша прибыли не принесет.

Однако я понимал, что «Фиесту» надо отстаивать. И я отправился в кабинет Генри и потребовал утвердить наше предложение. «Подумайте только, — сказал я, — наши представители в Западной Европе не хотят выпустить этот автомобиль. Поэтому вам придется поддержать меня. Я не могу допустить такого же колебания, какое вы проявили в отношении «Эдсела». Если вы не со мною всей душой, давайте просто забудем об этом деле».

Генри сообщил, что к чему. Он в конце концов дал согласие израсходовать один миллиард долларов на производство «Фиесты». И хорошо сделал. «Фиеста» оказалась колоссальной удачей. Не знаю, дошло ли это до Генри, но «Фиеста» спасла фирму в Европе и в такой же мере помогла компании удержать позиции там, где «Мустанг» помог отделению «Форд» в 60-х годах.

oooooooo

«Форд мотор компани» превратилась в корпорацию в 1956 году, но Генри фактически никогда не признавал этой перемены. В его представлении он занимал такое же положение, как и его дед — Генри Форд, владелец. Он продолжал считать, что компания является его личной собственностью, которой он может распоряжаться, по своему усмотрению. Что касается совета директоров, то Генри больше, чем любой другой из высшего эшелона корпоративного руководства, обращался с его членами пренебрежительно и держал их в тени. Такое отношение подкреплялось еще и тем обстоятельством, что Генри и его семья, располагая лишь 12 процентами акций фирмы, владели 40 процентами голосов на собраниях акционеров.

oooooooo

Генри решил возвести монумент самому себе и собрать для этого необходимые деньги. Официальный взнос Форда составил 6 миллионов долларов,

разумеется, из средств корпорации. Вскоре этот взнос был увеличен до 12 миллионов долларов. В дальнейшем ассигнования компании были доведены до 100 миллионов долларов. По крайней мере так гласила официальная версия. Однако, по моей оценке, в «Центр Ренессанса» было вложено еще сотни две миллионов долларов, особенно если учесть затраты, связанные с переводом наших служащих в центр города, чтобы заполнить эти гигантские административные башни. Естественно, лишь малая доля этих колоссальных расходов была когда-либо предметом гласности.

Меня это глубоко возмущало. Нам следовало тратить деньги на повышение конкурентоспособности нашей продукции в сравнении с той, которую выпускала «Дженерал Моторс». Вместо того чтобы вкладывать средства в экстравагантную недвижимость, «Дженерал Моторс» направляла свои прибыли в разработку моделей малогабаритных автомобилей. Несколько раз я в личных беседах давал понять Генри, что я обо всем этом думаю. Но он игнорировал мое мнение.

Роль Генри в строительстве «Центра Ренессанса» была бы совсем иной, если бы он следовал примеру Карнеги, Меллонов и Рокфеллеров. Эти семьи направили крупные суммы собственных денег на общественное благо.

Однако, в отличие от великих филантропов, Генри в своей щедрости чаще всего полагался не на свои деньги, а на деньги других людей, на деньги, принадлежавшие не ему лично, а компании и ее акционерам. Само собой разумеется, что при этом совета у держателей акций никогда не спрашивали.

oooooooo

В дальнейшем происходили все более странные события. На еженедельном заседании правления 10 апреля мы приняли решение сократить квартальные дивиденды на 20 центов на акцию с целью компенсировать последние убытки. Одно только такое сокращение дивидендов сэкономило нам в годовом исчислении 75 миллионов долларов.

Но в тот же самый день Генри повысил годовое жалованье членам совета директоров с 40 до 47 тысяч долларов. Произошло то, что я называю нейтрализацией совета.

Позднее в этом месяце компания опубликовала данные об убытках за первый квартал, составивших после уплаты налогов 11 миллионов долларов, из чего следовало, что мы несли убытки два квартала подряд.

Генри начал впадать в бешенство. Его помешательство вышло наружу 11 июля. В тот день он созвал собрание пятисот ведущих управляющих. Заранее он не оповестил даже меня о цели такого чрезвычайного собрания.

Когда все собрались, Генри выступил с речью, в которой провозгласил: «Я капитан этого корабля». Наше руководство, сказал он, совершенно не справляется со своим делом.

Высшим управляющим был я, следовательно, не вызывало сомнений, кого именно он имел в виду. Это было беспрецедентное собрание. Речь Генри была бессвязной и непоследовательной. Уходя с собрания, люди спрашивали друг друга: «В чем все-таки дело?».

После этого собрания все мы начали думать, что Генри сходит с ума. Всех охватило нервное возбуждение. Вся фирма оказалась в замороженном состоянии. Никто ничего не делал. Вместо того чтобы заниматься делом, люди стали пытаться вычислить, что, собственно, имел в виду Генри и чью сторону следует принять.

Хотя большинство представителей прессы не было осведомлено о перебранках в фирме, у наших дилеров сложилось определенное впечатление, что неладно что-то в Датском королевстве. В Лас-Вегасе 10 февраля 1976 года состоялось собрание дилеров отделения «Форд». В протоколе можно прочитать: «В составе руководства “Форд мотор компани” проявляется слишком много политиканства, и это отрицательно сказывается на эффективности бизнеса дилеров... В настоящее время Генри Форд II не демонстрирует того вида разумного руководства, какого дилеры от него ожидают».

Дилеры выразили также озабоченность тем, что фирма не предлагает в достаточном ассортименте и количестве новые модели, а также тем, что они, по отношению к дилерам «Дженерал Моторс» оказываются в положении «догоняющих». В ходе моих столкновений с Генри дилеры совершенно четко продемонстрировали, что они на моей стороне. Но это только ухудшило положение. Каждое заявление дилеров в поддержку моей позиции еще более разжигало Генри. «Форд мотор компани» отнюдь не представляла собой демократическую организацию, а поэтому сам факт моей популярности среди войск был достаточен, чтобы убедить Генри в исходившей от меня угрозе.

Однако все эти передражки были сущей мелочью по сравнению с действительно крупными событиями того года. Осенью 1975 года Генри вызвал Пола Бергмозера и с пристрастием допросил его о характере отношений фирмы с Биллом Фьюгэйзи, который управлял туристской и грузопассажирской компанией в Нью-Йорке и составлял для нас программы поощрения дилеров.

«Вы не опасаетесь Фьюгэйзи? — спросил Генри. — Вы не боитесь закончить свою жизнь с камнем на шее на дне Ист-Ривер?» Вскоре после этого Генри вызвал меня. «Мне известно, что Фьюгэйзи является вашим близким другом, — сказал он. — Но я начинаю полное расследование его связей».

«В чем проблема?» — спросил я.

«Я полагаю, что он связан с мафией», — ответил Генри.

«Не ставьте себя в смешное положение, — сказал я. — Его дед основал туристскую фирму еще в 1870 году. Кроме того, я был на обеде вместе

с Биллом и кардиналом Спеллманом. Билл поддерживает связи с достойными людьми».

«Это мне неизвестно, — отвечал Генри. — Но он владеет таксомоторной компанией, а все таксомоторные и грузопассажирские фирмы являются орудием мафии».

«Вы шутите? — сказал я. — Если он связан с мафией, почему же он терпит такие убытки?» Но этот довод не возымел действия на Генри, и мне пришлось предпринять другой ход. Я напомнил Генри, что именно Биллу Фьюгэйзи принадлежит заслуга того, что папа римский Павел разъезжал в «Линкольне», а не в «Кадиллаке», когда он посетил Нью-Йорк.

Но Генри оставался непреклонен. Вскоре Фьюгэйзи сообщил мне, что из его конторы без его ведома были изъяты все документы. Он был убежден, что телефоны у него прослушивались, но ничего предосудительного выявлено не было.

Очень скоро стало ясно, что афера с Фьюгэйзи на деле оказалась лишь прикрытием для другой. Главным объектом расследования был вовсе не Билл Фьюгэйзи. Им был Ли Якокка.

Расследование, обошедшееся компании почти в два миллиона, началось в августе 1975 года. Под влиянием Уотергейта Генри назначил даже специального прокурора — Теодора Суриса, бывшего члена верховного суда штата Мичиган.

Началось расследование с обстоятельств, связанных с собранием дилеров компании «Форд» в Лас-Вегасе. Уэнделл Коулмен, руководитель филиала сбытовой конторы в Сан-Диего, отвечал за расходы на проведение собрания в Лас-Вегасе. Его вызвали для допроса, в ходе которого из него буквально душу вытрясли.

Происшедшее так возмутило его, что он написал полный отчет о допросе и переслал его мне.

Коулмену предложено было прибыть 3 декабря 1975 года в штаб-квартиру компании, где его допросили два сотрудника финансового отдела. Начали с того, что посоветовали ему говорить правду. Затем ему сказали, что это не ревизия отделения «Форд», а ревизия, осуществляемая по распоряжению руководства всей фирмы. От него потребовали, чтобы он ни с кем в компании не говорил об этом допросе.

Допрос начался с подробного разбора нескольких дилерских приемов, организованных компанией в Лас-Вегасе. Коулмена спрашивали, присутствовали ли женщины на банкете для менеджеров в одном из фешенебельных ресторанов. Особенно выпрашивали у него, была ли женщина со мной. Затем они выпытывали у него, почему он дал метрдотелю слишком щедрые чаевые, был ли на банкете Фьюгэйзи, играли ли некоторые менеджеры в азартные игры и снабжал ли их Коулмен деньгами для этой цели.

«Это была охота на ведьм, — говорил Коулмен. — Они все что-то выискивали — азартные игры, девиц, все что угодно». Когда Коулмен запротестовал против характера вопросов, его спросили прямо: «Давали ли вы когда-либо деньги Якокке, чтобы он мог принять участие в азартных играх?».

«Нет».

«Просил ли у вас какой-либо менеджер деньги на азартные игры?»

«Нет».

У Коулмена создалось впечатление, что расследователи полагали, будто он только и делал, что раздавал пачки денег высшим администраторам фирмы. Под видом ревизии проездных и командировочных расходов высших управляющих Генри проводил настоящее расследование как моей деловой, так и моей личной жизни.

Ревизия вылилась в примерно пятьдесят пять бесед с пристрастием, проведенных не только с администраторами фирмы «Форд», но также и с представителями многих из наших поставщиков, таких как «Ю. С. стил» и «Бадд», равно как и с сотрудниками наших многочисленных рекламных агентств.

Несмотря на приложенные таким образом неимоверные усилия, расследование не обнаружило ни одного порочащего поступка ни с моей стороны, ни со стороны кого-либо из моих подчиненных.

Полный отчет о расследовании представили Франклину Мэрфи, который затем пришел ко мне и сообщил: «Вам не о чем беспокоиться. Все это дело закончено».

Я был взбешен. «Почему, — спросил я, — никто из вас, членов совета директоров, не вмешался, пока все это происходило?»

«Забудьте это, — сказал Фрэнк, — Вы знаете Генри. Каким он был мальчишкой, таким и остался. Во всяком случае, он отправился с пушкой, а вернулся с пугачом».

Истратив два миллиона долларов и не добившись ничего, нормальный человек просто извинился бы. Нормальный человек мог бы сказать: «Ладно, я провел проверку моего президента и некоторых моих вице-президентов, и оказалось, что они отличные ребята и чисты как стеклышко. Я горжусь ими, поскольку это доказано самым строгим расследованием».

И оно действительно было строгим. На протяжении тех месяцев мы вынуждены были выходить из здания, чтобы поговорить с кем-нибудь по телефону. Генри посетил Японию и проникся необычайным пристрастием к новейшим, высокоэффективным электронным приборам, которые он там увидел. Все мы подозревали, что разговоры в наших кабинетах прослушиваются. Билл Борг, один из вице-президентов фирмы, рассказал нам, что, когда он был с ним в Японии, Генри купил прибор стоимостью 10 тысяч долларов, способный прослушивать разговоры в другом здании. Зная Генри, никто не усомнился, что Борг говорил сущую правду.

Трудно даже представить, какое удручающее впечатление все это производило на высшее руководство компании. Мы стали задерживать шторы и говорить шепотом. Бен Бидуэлл, позднее занявший пост президента фирмы «Хертц», а затем перешедший ко мне в корпорацию «Крайслер», не раз говорил, что боится даже ходить по коридорам. Взрослые люди дрожали как осиновый лист, боялись, что король осудит их на смерть.

Это было непостижимо. Один человек, унаследовавший богатое состояние, по всякому поводу устраивал побоище, превратил компанию на целых три года в ад только потому, что так ему было угодно. Он помыкал судьбами людей. Сотрудники стали слишком много нить. Их семьи распадались. И никто не способен был что-либо предпринять. Молох пришел в ярость и потерял власть над собой. Такова была атмосфера в Стеклянном доме в 1975 году. И это был момент, когда мне следовало уйти в отставку. Генри явно ждал, что я уйду. Вначале он, вероятно, прикидывал: «Я у этого парня что-нибудь обнаружу. Он совершает много поездок, проводит время в роскоши. Если я покопаю достаточно глубоко, то неизбежно доберусь до какой-либо грязи».

oooooooo

Я часто спрашиваю себя, почему не ушел из компании в конце 1975 года, почему я обрек себя на участь, которую уготовил мне Генри? Как я мог позволить этому типу распоряжаться моей судьбой и коверкать ее?

Теперь, оглядываясь назад, я просто не могу себе представить, как вышел в те годы. Моя жизнь тогда была столь иррациональной и неустойчивой, что я стал записывать каждый свой шаг. Мэри не уставала мне повторять: «Следи за всем, что происходит. Когда-нибудь у тебя возникнет желание написать книгу. Никто не поверит тому, какие невзгоды выпали на нашу долю».

Итак, почему я попросту не сбежал? Во-первых, как и всякий человек, оказавшийся в тяжелой ситуации, я надеялся, что все уладится. Быть может, Генри одумается. Или совет директоров решится сказать свое слово.

Другой сценарий, который я себе воображал, состоял в том, что брат Генри Форда, Билл, владевший вдвое большим пакетом акций, чем Генри, однажды заявит: «Послушайте, мой брат свихнулся. Следует его заменить». Я знаю, что эта мысль приходила Биллу в голову. Но он никогда не пытался ее реализовать.

Почему же я остался? Отчасти потому, что не мог представить даже возможности работать где-либо в другом месте. Всю свою сознательную жизнь я провел в компании «Форд», и здесь мне хотелось продолжать работать. «Мустанг», «Марк III» и «Фиеста» были моими детищами. У меня, кроме того, здесь было много союзников. Поставщики продолжали получать

крупные заказы. Дилеры заявляли: «Мы никогда так не преуспевали». Менеджеры получали небывало большие премии. Поскольку я не был неким божеством, имевшим магическую власть над всеми этими людьми, то мог заключить, что своей популярностью среди них обязан собственной компетентности в выполнении своих функций. Несмотря на мои нелады с Генри, я получал большое удовлетворение от моих достижений в фирме.

Я не ожидал полного разрыва, но если бы он произошел, то был готов к нему. Я понимал, насколько ценен для компании. По всем разумным критериям я для компании был гораздо важнее, чем Генри. По наивности я льстил себя надеждой, что, поскольку наша фирма представляла собой акционерное общество, победу должен был одержать наидостойнейший.

<...>

Между тем Генри все еще был исполнен решимости избавиться от меня. Когда расследование не достигло поставленной им цели, он, очевидно, подумал: «Этот парень сам не уходит, а посему мне придется испробовать что-нибудь другое. Так просто уволить его я не могу, поскольку он слишком популярен. Следовательно, остается применить хирургические методы. Я стану поочередно отрезать отдельные части его тела, и он даже не заметит их отсутствия».

Как выяснилось, такими частями моего тела оказались реальные люди. Ходили слухи, что Генри имел черный список любимчиков Якокки. Вскоре я узнал, что это были отнюдь не только слухи.

oooooooo

В начале 1977 года Генри объявил войну. Он привлек «Маккинси энд К°», консультативную фирму по проблемам управления предприятиями, и поручил ей разработать план реорганизации нашей системы высшего руководства. Когда они завершили свою работу, один из ведущих менеджеров этой фирмы оставил мне на столе маленькую записку, смысл которой сводился к следующему: «Держитесь, Ли. Будет нелегко. Ваш босс — абсолютно тоталитарный диктатор, и я не понимаю, как вам удастся это переносить».

Потратив месяцы на изучение и получив пару миллионов вознаграждения, фирма «Маккинси» представила свои рекомендации. Ее план предусматривал создание «тройки», этакое института высшего управления в составе трех членов, взамен действовавшей схемы — председателя совета директоров и президента компании.

Новая структура была официально введена в апреле. Генри, разумеется, сохранил посты председателя совета директоров и главного директора-распорядителя. Фил Колдуэлл был назначен вице-председателем правления, а я остался президентом.

Каждому из нас был определен свой круг обязанностей. Но главное изменение — и явная причина введения новой структуры — было сформулировано в изданном Генри меморандуме, который уточнял, что вице-председатель правления в отсутствие председателя выполняет функции главного директора-распорядителя. Иными словами, если Генри был первым среди равных, Фил Колдуэлл стал теперь вторым. Возведение Колдуэлла в ранг второго лица в компании привело к тому, что моя борьба с Генри приобрела открытый характер. До этого она велась партизанскими методами. Но теперь Генри осмелел. Вся реорганизация структуры высшего управления явилась не больше, чем декоративным и дорогостоящим способом урезать мои полномочия в светски приемлемой форме. Не выступив против меня прямо, Генри сумел поставить Колдуэлла надо мной.

<...>

Нет ничего удивительного в том, что введенная структура высшего управления долго не просуществовала. Уже в июне 1978 года, через четырнадцать месяцев после ее утверждения, Генри провозгласил еще одно изменение в высшем руководстве. Вместо трех наша команда теперь состояла уже из четырех участников. Новым оказался Уильям Клей Форд, младший брат Генри. Билла (Уильяма) ввели в ее состав, чтобы сохранить в ней присутствие семьи Форд на случай болезни или смерти Генри.

Теперь меня спустили на четвертое место в иерархии власти. Более того, я уже оказался подотчетен не Генри, а Филу Колдуэллу, для которого был учрежден пост заместителя главного директора-распорядителя. Мое унижение было полным, Генри даже не потрудился поставить меня в известность об этой новой реорганизации почти до самого момента ее публичного объявления.

oooooooo

Когда я уселся у стола, Генри стал мямлить и бормотать что-то невнятное. Он никогда лично никому не объявлял об увольнении и теперь не знал, с чего начать. Наконец он промолвил: «Бывают случаи, когда мне приходится поступать по-своему. Я решил реорганизовать компанию. Это — одно из тех решений, которые очень не хочется принимать, но которые в любом случае принимать надо. Мы с вами составляли прекрасную пару. — Я посмотрел на него с недоверием. — Но полагаю, что вам следует уйти. Так будет лучше для компании».

За все сорок пять минут нашей беседы он ни разу не употреблял выражение: «Вы уволены».

«В чем же все-таки дело?» — задал я вопрос. Но Генри не мог мне привести никаких доводов в пользу своего решения. «Это личное, — вымолвил он, — и мне нечего больше вам сказать. Просто это один из таких случаев».

Однако я продолжал настаивать. Я хотел вынудить его сформулировать причину, так как был уверен, что сколько-нибудь убедительных доводов у него нет. В конце концов он пожал плечами и произнес: «Ну, что случается, что кто-нибудь вам не нравится».

У меня оставалась лишь только одна карта: «Почему здесь присутствует Билл? Я бы хотел знать, что он об этом думает».

«Я уже принял решение», — сказал Генри. Я почувствовал огорчение, но отнюдь не удивление. Ведь кровь гуще воды, а Билл принадлежал к династии.

«У меня есть определенные права, — заявил я, — и я надеюсь, что из-за этого не возникнет спора». Меня заботил вопрос о пенсии и о причитающихся мне выплатах.

«Это мы можем уладить», — ответил Генри. Мы договорились, что официально я выхожу в отставку с поста президента компании с 15 октября 1978 года — в день, когда мне исполнится пятьдесят четыре года. Выйди я в отставку раньше этого дня, я лишился бы значительной суммы денег.

До этого момента беседа наша протекала удивительно спокойно. Затем я перехватил инициативу и воспроизвел перечень моих достижений, принесших успех «Форд мотор компани». Я напомнил Генри, что мы только что завершили два самых удачных года в истории фирмы. Мне хотелось втолковать ему, что именно он выбрасывает за борт.

Завершив свою речь, я потребовал: «Посмотрите на меня». На протяжении всей моей речи он избегал встречаться со мной взглядом. Поскольку мне было ясно, что это наш последний разговор, я повысил голос.

«Сейчас вы на вершине успеха, — сказал я. — Мы только что второй год подряд выручили 1,8 миллиарда долларов, а за последние два года — 3,5 миллиарда долларов. Но запомните мои слова, Генри. Вам никогда снова не удастся получить 1,8 миллиарда. И знаете почему? А потому, прежде всего, что вы никакого представления не имеете, каким образом мы этого добились!»

И это была сушая правда. Генри был большой мастер тратить деньги, но никогда не понимал, как они добываются. Он просто сидел в своей «башне из слоновой кости» и приговаривал: «О Боже! Мы делаем деньги!» Он неизменно сидел там и кичился собственной властью, но ведать не ведал, что приводит в движение механизм компании и как он действует.

Уже перед самым завершением встречи Билл предпринял честную попытку изменить мнение брата. Но попытка была и слабая, и запоздалая. Когда мы покидали кабинет Генри, у Билла в глазах стояли слезы. «Этого не должно было произойти, — повторял он, — Генри безжалостен».

Затем он успокоился и выразил удивление: «Вы вели себя там очень сдержанно. Вы у нас работали тридцать два года, а он даже не соизволил

объяснить вам причину увольнения. Вы его буквально положили на обе лопатки. Никто за всю его жизнь так не выкладывал ему в лицо всю правду. Удивляюсь, как он это выдержал».

«Спасибо, Билл, — ответил я. — Но я мертв, а вы оба все еще живы!»

Билл — неплохой человек, но он из семьи Фордов, которая всегда сплоченно противостояла всему миру. Тем не менее мы с ним остались друзьями. Я знаю, что он действительно хотел, чтобы я продолжал занимать пост президента, точно так же как искренне считал, что ничего не может сделать, чтобы изменить решение брата.

♦♦♦♦♦♦♦♦

Говорят, что чем выше поднимаешься, тем больше падать. Я на той неделе упал с большой высоты. Я сразу оказался в таком же положении, в каком был любой человек, которого я когда-либо сам увольнял.

Когда через несколько месяцев я пришел в корпорацию «Крайслер», мне пришлось увольнять сотни менеджеров, чтобы удержать компанию на плаву. Я изо всех сил старался делать это как можно деликатнее. Впервые в своей жизни я узнал, в каком ужасном состоянии оказывается человек, которого увольняют.

После увольнения я испытывал такое чувство, будто перестал существовать. Такие характеризующие меня выражения, как «отец “Мустанга”», уже нельзя было произносить вслух. Люди, работавшие в моем подчинении, коллеги, друзья боялись встречи со мной. Еще вчера я был героем. Сегодня я стал человеком, которого следовало во что бы то ни стало избегать.

♦♦♦♦♦♦♦♦

А что же сказать о членах совета директоров? Эти дяди были подлинными стражами «Форд мотор компани». По идее, им надлежало представлять собой систему сдерживающих и уравнивающих сил, в задачу которой входило не допускать вопиющие злоупотребления властью со стороны высшего руководства фирмы. Но, на мой взгляд, их позиция сводилась к следующему: «Пока мы в безопасности, пока нас не трогают, мы станем следовать за лидером».

Почему они, когда Генри предложил правлению сделать выбор между ним и мною, позволили ему уволить человека, к которому питали столь глубокое доверие? Быть может, они не в состоянии были помешать моему увольнению, но по крайней мере некоторые из них могли бы подать в отставку в знак протеста. Никто из них так не поступил. Ни один не сказал: «Это возмутительно. Человек добывает нам пару миллиардов в год, а вы его увольняете? В таком случае и я ухожу».

В этом заключается одна из тайн, которую я хотел бы до конца жизни раскрыть, а именно: как удастся членам совета директоров по ночам

спокойно спать? Почему, в самом деле, Джо Каллмэн и Джордж Беннет, Фрэнк Мэрфи и Картер Берджес не воспротивились решению Генри Форда? До сих пор не могу постигнуть, как могли члены совета директоров объяснить свое решение самим себе или кому бы то ни было.

oooooooo

Когда первый шок от увольнения прошел, я стал обдумывать, что же именно произошло между Генри и мною. В некоторых отношениях не имеет значения, являетесь ли вы президентом компании или дворником. В любом случае увольнение — это страшный удар, и вы сразу же начинаете для себя выяснять, какую вы совершили ошибку.

По существу, я никогда не питал иллюзий насчет того, чтобы стать первым лицом в компании. Если бы я захотел стать главным исполнительным директором, у меня было много возможностей получить этот пост в какой-либо другой фирме. Но до тех пор, пока я оставался в компании «Форд», я твердо знал, что во главе ее всегда будет стоять член семьи Фордов, и я принимал это как факт. Будь у меня такое непреодолимое стремление стать главным исполнительным директором, я бы уже давно ушел. Но до 1975 года я был доволен своим положением в фирме.

Меня уволили потому, что сочли угрозой для босса. Генри пользовался дурной славой хозяина, ставящего второе лицо в фирме в неблагоприятное положение. Приход любого человека на этот пост всегда воспринимался им как восстание крестьян против своего лорда и повелителя.

oooooooo

Будь у меня хоть малейшее представление о том, что меня ожидает, когда я занял пост в корпорации «Крайслер», я бы ни за какие деньги в мире не пошел туда.

oooooooo

Никогда не разделял я идеи о том, что все профессии бизнеса взаимозаменяемы, что президент компании «Форд» способен точно так же руководить крупной корпорацией и в другой отрасли. Для меня это все равно, как если бы дирижер предложил саксофонисту в джаз-оркестре пересесть за рояль. Саксофонист с возмущением ответил бы, что двадцать лет играет на саксофоне, тогда как в игре на рояле ничего не смыслит.

oooooooo

Опубликованное в ноябре официальное сообщение о моем назначении президентом корпорации «Крайслер» явилось для Генри Форда настоящим потрясением. Обычно в подобных ситуациях человек, которого уволили, получает свою пенсию, тихо отправляется во Флориду и никто

о нем больше и слова не слышит. Я же остался в пределах автомобильной столицы, и это вывело Генри из себя. Мне из достоверных источников стало известно, что, когда весть о моем приходе в корпорацию «Крайслер» получила огласку, Генри ночи напролет не спал и метался по комнатам. Он всегда много пил, но, как мне говорили, в этот период он совсем запил. По слухам, он выпивал за ночь две бутылки «Шато-Лафит-Ротшильд». Это довольно дорогое удовольствие, если учесть, что бутылка такого вина стоит 120 долларов. Но, основываясь на опыте прошлого, я подозреваю, что акционеры корпорации «Форд» все еще оплачивали счета за эту выпивку.

Когда Генри меня уволил, мое соглашение с компанией «Форд» предусматривало выплату мне выходного пособия в сумме полутора миллионов долларов. Однако контракт содержал очень важную лазейку, в нем имелась весьма спорная статья, согласно которой если я стану служить в другой автомобильной компании, то должен буду эти деньги вернуть.

«Пусть это вас не беспокоит, — сказал Риккардо. — Мы вам эту сумму полностью компенсируем». После официального сообщения о моем назначении на пост президента корпорации «Крайслер» в прессе был поднят большой шум по поводу того, что, мол, только за мое согласие занять этот пост мне было выплачено полтора миллиона долларов. В действительности за назначение на этот пост я не получил ни пенса. Я заработал эти деньги на протяжении многих лет службы в компании «Форд» в виде жалованья с отсрочкой выплаты, а также выходного пособия и пенсии за выслугу лет. «Крайслер» просто компенсировал мне эти деньги. Фактически корпорация выкупила мой контракт у компании «Форд».

Мое официальное годовое жалованье в фирме «Форд» составляло 360 тысяч долларов, хотя в благоприятные для автоиндустрии годы вместе с премиями оно достигало одного миллиона долларов. Я знал, что компания «Крайслер» не может позволить себе установить для меня более высокое жалованье и поэтому сообщил комиссии, что согласен на такое же, какое получал в компании «Форд» к моменту моего увольнения. К сожалению, жалованье самого Риккардо в то время составляло лишь 340 тысяч долларов. Это порождало известную трудность, поскольку я начинал в корпорации «Крайслер» с поста президента, а Риккардо все еще занимал более высокий пост председателя совета директоров. Выглядело бы нелогично, если бы я получал больше его. Совет директоров решил эту проблему немедленным повышением жалованья Риккардо до 360 тысяч долларов, чтобы мы получали наравне.

Я никогда не претендовал на большое жалованье. Мне не свойственна склонность тратить много денег, но я ценю престиж того поста, с которым связано высокое жалованье. Почему человек хочет стать президентом компании? Что, ему этот пост просто доставляет удовольствие? Быть

может и так, но он его способен вымотать и состарить, почему же президент так много и упорно работает? А потому, что это даст ему возможность сказать: «Да, я добрался до верха. Я кое-чего достиг».

oooooooo

В начале 60-х годов Лини Таунсенд, председатель совета директоров корпорации «Крайслер», объездил всю страну и посетил все дилерские пункты своей фирмы. Вернувшись из поездки, он рассказал одному из коллег, что его поразило великое множество разбросанных по всей стране торговых точек компании «Ховард Джонсон». Еще большее удивление у него вызвал ответ коллеги, что в США дилерских пунктов фирмы «Крайслер» гораздо больше, чем кафе-закусочных «Ховард Джонсон».

Таунсенд стал думать над значением ярких оранжевых крыш, отличавших предприятия «Ходжос» (то есть компании «Ховард Джонсон»). Он пришел к заключению, что дилерские пункты фирмы «Крайслер» также стали бы привлекать к себе внимание покупателей, если бы имели какую-то общую символику. Корпорация поручила одной нью-йоркской фирме разработать специальную эмблему фирмы «Крайслер». Вскоре повсюду в стране стала бросаться в глаза белая пятиконечная звезда на синем фоне.

Появление собственной эмблемы принесло корпорации такой успех, что примерно через год мы в компании «Форд» вынуждены были ответить тем же. У нас был свой знаменитый знак в форме синего овала. Теперь мы начали этот знак изображать на вывесках наших дилеров. Однако мы потерпели неудачу. Фирма «Крайслер» под своей пятиконечной звездой помещала также имя дилера. «Дженерал Моторс» помещала имя дилера непосредственно на самой фирменной эмблеме. У дилеров отделения «Форд» внутри овала имелось слово «Форд» в факсимильном изображении, а рядом еще раз слово «Форд» заглавными буквами, но места на эмблеме для имени дилера не оставалось. В результате многие дилеры жаловались, что поскольку Генри Форд использовал на эмблеме свое имя дважды, то дилер должен был получить право поставить свое имя хотя бы один раз.

Другой случай, когда компании «Форд» пришлось идти вслед за фирмой «Крайслер», связан с продлением последней в 1962 году гарантийного срока. До того гарантийный срок, предоставляемый фирмой «Форд», был самым большим в автоиндустрии — двенадцать месяцев или 12 тысяч миль пробега (около 20 тысяч километров). В тот момент мы не обратили серьезного внимания на решение корпорации «Крайслер» продлить срок гарантии до пяти лет или 50 тысяч миль пробега (около 80 тысяч километров). Но уже в течение трех лет доля фирмы «Крайслер» на рынке сбыта так значительно возросла, что компании «Форд» пришлось последовать ее примеру. Так называемые гарантийные войны между компаниями большой тройки

тянулись примерно пять лет. Затем решения о продлении гарантийных сроков были отменены, так как они оказались слишком дорогостоящими. В те времена качество наших легковых автомобилей не было столь высоким, чтобы можно было давать на них гарантию на целых полдесятилетия.

<...>

Часто Генри Форду I приписывают заслугу создания конвейера, хотя фактически он был изобретен другими. В чем старик действительно оказался подлинным новатором, так это во введении в 1914 году заработной платы в размере пяти долларов в день.

В то время такой дневной заработок вдвое превышал общепринятый, а шумиха, поднятая объявлением о дневной ставке заработной платы в пять долларов, была потрясающей. Широкая публика никогда не понимала, что Форд предложил своим рабочим такую заработную плату отнюдь не из большой щедрости или чувства сострадания. Его не заботил их жизненный уровень. Генри Форд никогда не скрывал истинной причины введения дневной платы рабочим в пять долларов: он хотел, чтобы размер заработка его рабочих позволял им со временем покупать производимые ими самими автомобили. Иными словами, Генри Форд создавал средний класс. Он понимал, что автоиндустрия, а следовательно, и «Форд мотор компани», может действительно достигнуть успеха, если ее продукция, ее автомобили окажутся доступными не только для богачей, но и для трудящегося человека.

oooooooo

Еще до конца служебного дня я обратил внимание на некоторые, казалось бы, незначительные факты, которые меня насторожили. Во-первых, кабинет президента, в котором работал Кафьеро, использовался как проходной между другими кабинетами. С изумлением я взидал на то, как менеджеры с чашкой кофе в руке открывали дверь и проходили через кабинет президента в другую дверь. Я сразу же понял, что здесь царит полная анархия. Корпорация «Крайслер» явно нуждалась в установлении строгого порядка и дисциплины, причем немедленно.

Зачем я заметил, что секретарша Риккардо очень уж много времени тратит на частные разговоры по своему личному телефону! Когда секретари бездельничают и занимаются болтовней — это явный признак того, что учреждение находится в состоянии загнивания. В первую пару недель пребывания на новой службе вам бросаются в глаза всякие мелочи, внешние признаки стиля отношений между сотрудниками. Хочется узнать, в какого рода коллектив вы попали. Эти внешние признаки мне запомнились, и то, что они мне поведали о фирме «Крайслер», дало мне возможность осознать, в какое положение я влип.

Как оказалось, мои опасения полностью подтвердились. Очень скоро я сделал свое первое крупное открытие: фирма «Крайслер» отнюдь не функционировала как целостная корпорация. В 1978 году она походила на Италию 60-х годов прошлого века. Компания состояла из скопления малых герцогств, каждое из которых управлялось своим сюзереном. Это был клубок мини-империй, причем ни одна из них не обращала внимания на то, что делали другие.

Я с удивлением обнаружил, что в корпорации имеется 35 вице-президентов и каждый из них бежит по собственной беговой дорожке. Здесь не существовало никакой системы комитетов, не было ничего, что цементировало бы организационную структуру, не было практики совещаний, на которых люди могли бы обменяться мнениями. Я, например, не мог поверить, что менеджер, возглавляющий конструкторский отдел, не поддерживает постоянной связи с руководителем производственного отдела. Но дело обстояло именно так. Каждый действовал сам по себе. Я только бросил один взгляд на эту обстановку и почти готов был бежать прочь. Вот когда я окончательно понял, что действительно попал впросак.

<...>

Никто в корпорации «Крайслер», казалось, не понимал, что взаимодействие различных функций в компании абсолютно необходимо. Конструкторам и производственникам следовало чуть ли не спать в одной постели. А они даже не позволяли себе пофлиртовать друг с другом!

<...>

Контраст между организацией дела в корпорации «Крайслер» и компании «Форд» был просто поразителен. Никто в фирме «Крайслер», очевидно, не понимал, что нельзя руководить крупной корпорацией без проведения предварительных обсуждений, на которых рассматриваются черновые варианты проектов. Ведь каждый член команды должен понимать, в чем заключаются его функции и как они состыковываются с функциями всех других ее членов.

oooooooo

Проблемы корпорации сводились не только к высшим эшелонам управления, дела обстояли плохо и среди всего персонала. Во всей компании люди были запуганы и подавлены. Никто ничего не делал как следует. Я никогда нигде ничего подобного не видел. Все вице-президенты не соответствовали своему назначению. Таунсенд и его подручные произвольно перемещали людей из одних областей деятельности, где они были на месте, в другие, которые оказывались им не по плечу. Позиция Таунсенда и его окружения сводилась к тому, что способный человек на любом месте горы свернет. После того как на протяжении ряда лет людей перемещали

с места на место, оказалось, что каждый из сотрудников фирмы выполнял работу, которой он не был обучен. И поверьте мне, это сказывалось на всей деятельности фирмы самым отрицательным образом.

◇◇◇◇◇◇◇◇

Одни трудности всегда порождают другие. Когда человек чувствует себя не очень уверенно на своем месте, единственное, чего он хочет, — это чтобы следующим по иерархии администратором был неуверенный в себе человек. Он про себя думает: «Если следующий за мной окажется очень способным, он меня изобличит и в конце концов сменит». В результате один компетентный менеджер тянет за собой другого некомпетентного. И все они прячутся за всеобщей слабостью системы.

<...>

Вовсе не следует чрезмерно увлекаться специализацией, так как, если доводить ее до крайности, у нас никогда не будет генеральных управляющих. И все же не каждого стоит готовить на руководящие управленческие должности.

Все проблемы корпорации «Крайслер» фактически сводились к общему знаменателю: никто не знал, в чем кроются их причины. Здесь не существовало единой команды, была неуправляемая группа индивидуальных игроков, из коих многие еще не овладели искусством игры на своем участке поля.

◇◇◇◇◇◇◇◇

Между тем в начале своей деятельности в фирме «Крайслер» я столкнулся еще с одной крупной проблемой. В первую неделю моей новой работы я присутствовал на неофициальном совещании, на котором производственный план был сокращен на 10 тысяч машин. Неделью спустя состоялось уже более официальное заседание. На сей раз план первого квартала 1979 года был скоропалительно сокращен уже на 50 тысяч автомобилей.

Меня это озадачило и встревожило. Какого рода мотив действовал при принятии решения о вынужденном сокращении выпуска продукции? С ужасом я обнаружил, что вызвано это было отсутствием заказов со стороны дилеров и что уже не хватало места для размещения новых автомобилей на заводских площадках. Накопившиеся машины называли сбытовым запасом, это означало не что иное, как оправдание для продолжения производства в условиях, когда компания не располагала заявками от дилеров.

<...>

Что-то надо было предпринимать с таким громадным запасом автомобилей, и в результате к концу каждого месяца зональные конторы пустились во все тяжкие и объявляли авральные распродажи со скидкой. Сотрудники этих контор тратили не меньше недели в месяц на телефонные

звонки, стремясь добиться сокращения запаса готовых автомобилей. А дилеры привыкли к этому. Они быстро сообразили, что если дождутся последней недели месяца, то кто-нибудь из зональной конторы позвонит им и попытается всучить десяток машин со скидкой в цене. Так или иначе, дилеры всегда имели возможность получать автомобили по цене ниже стандартной оптовой. В компании «Форд» мы время от времени, когда запасы становились слишком большими, также устраивали распродажи со скидкой. Но здесь это стало постоянной практикой.

Как у собак Павлова, у дилеров появились условные рефлексы на подобного рода распродажи. Когда раздавались телефонные звонки, сердца их начинали биться быстрее, так как теперь они могли приобрести автомобили по более низкой цене.

Я понимал, что корпорация «Крайслер» не сможет стать прибыльной, если мы не избавимся от этой системы, причем раз и навсегда. Я знал также, что добиться этого нелегко. Многие сотрудники компании свыклись с существованием сбытового запаса. Они включали его в свои расчеты. Некоторые даже стали его настоящими поклонниками. Когда я поклялся его ликвидировать, они сочли меня фантазером. В корпорации сбытовой запас был столь велик и так глубоко укоренился в самой системе хозяйствования, что там уже не способны были представить себе жизнь без него.

○○○○○○○○

Мы избрали альтернативный принцип: продавать автомобили прокатным фирмам, даже если при этом прибыль оказывалась на минимальном уровне. Пусть у них, у прокатных фирм, болит голова, как впоследствии избавляться от этих машин. Меньше всего корпорация нуждалась в том, чтобы на ее шее висели 60 тысяч подержанных автомобилей.

○○○○○○○○

Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся получить.

○○○○○○○○

Поначалу покупают автомобили, руководствуясь их внешним видом и ценой, но продолжают покупать, если убеждаются в их высоком качестве. Когда дело касается представлений публики о качестве автомобиля, тут одна лишь реклама не помогает. Не помогают также пресс-конференции или другие публичные мероприятия. Здесь единственное решение проблемы состоит в том, чтобы построить действительно высококачественную машину, установить на нее конкурентоспособную цену, а затем

обеспечить хорошее техническое обслуживание. Если выполнить эти условия, публика устремится в ваши демонстрационные залы.

◇◇◇◇◇◇◇◇

К счастью, качество и производительность труда — это две стороны медали. Все меры, направленные на повышение качества, повышают также производительность труда. Когда качество повышается, издержки по гарантии снижаются, так же как снижаются затраты на технический осмотр и ремонтные работы. Если с самого начала обеспечивается высокое качество производства, снижаются и затраты на конструкторские и сборочные работы, а приверженность владельцев машин фирме, их создавшей, также начинает укрепляться.

◇◇◇◇◇◇◇◇

Теперь можно сказать, что я привел в порядок мои ударные тылы. Но мне еще следовало укрепить свои внешние позиции. Для окончательного укомплектования новой команды мне следовало пополнить ее знатоками маркетинга. Собственно, маркетинг — это моя специальность. Поэтому я был буквально ошарашен тем, что обнаружил в фирме «Крайслер».

Решил я проблему несколько необычным путем. Я созвал 1 марта 1979 года в Нью-Йорке пресс-конференцию, чтобы объявить об очень важном приобретении. Мы заменили два рекламных агентства фирмы «Крайслер» — «Янг энд Рабикэм» и «ВВДО» — нью-йоркским агентством «Кенион энд Экхард», которое очень успешно работало на отделение «Линкольн-Меркьюри» компании «Форд».

Даже по стандартам Мэдисон-авеню отказ от услуг наших рекламных агентств являлся безжалостной акцией. Это к тому же была крупнейшая смена контрактов в истории реального бизнеса. Речь шла об операциях в 150 миллионов долларов, и такая акция должна была продемонстрировать деловому миру, что мы не боимся предпринимать смелые шаги, совершенно необходимые, если намерены поставить нашу корпорацию прочно на ноги.

<...>

Два замененных мною агентства были совсем неплохими. Но передо мной возникло такое множество проблем, что мне необходимо было кое-что упростить. В моем распоряжении просто не оказалось года, который ушел бы на налаживание отношений с двумя совершенно новыми для меня рекламными фирмами. У меня не хватало времени на то, чтобы преподать им мою философию бизнеса или мои методы ведения дела. Поэтому я привлек в корпорацию знакомых мне профессионалов, которые хорошо меня знали и понимали с полуслова.

По моему мнению, «Кенион энд Экхард» является лучшим агентством в рекламном бизнесе. В компании «Форд» оно выдвинуло лозунг «Форд

располагает лучшей идеей», хотя кое-кто в компании возражал против этой формулы и предлагал выразить ее иначе: «Форд располагает самой лучшей идеей». Формула «Форд располагает лучшей идеей» придумана Джоном Моррисси, который до недавних пор занимал пост председателя правления «Кенион энд Экхард», ведавшего ее операциями в США. Джон начал свою карьеру в фирме «Дж. Уолтер Томпсон», откуда перешел в компанию «Форд», а затем стал работать в агентстве «Кенион энд Экхард». Он человек ярко выраженного творческого склада, и мы с ним много лет сотрудничали.

Именно агентство «Кенион энд Экхард» предложило использовать знак дикой кошки, который сыграл одну из решающих ролей в возвращении к жизни отделения «Линкольн-Меркьюри». Заслуги агентства в удвоении в 70-х годах рыночной доли отделения «Линкольн-Меркьюри» неоспоримы. Задача рекламирования продукции «Линкольн-Меркьюри» была очень сложной, и именно в те годы я убедился, что фирма «Кенион энд Экхард» способна успешно действовать в кризисной ситуации.

<...>

Одно из первых предложений агентства состояло в том, чтобы вернуть эмблему с изображением барана, которая когда-то крепилась на грузовиках «Додж», а затем была снята. Исследования агентства показали, что покупатели требовали грузовик, который отличался бы прочностью, продолжительностью срока эксплуатации, надежностью, словом, чтобы это была солидная машина. Вот почему рекламная фирма воскресила тему барана в словах «грузовик “Додж” напорист, как баран» и восстановила его эмблему и формулу как на самих грузовиках, так и в рекламных публикациях. Через короткое время наши грузовики воспринимались публикой как машины класса «Шевроле» и «Форд».

Вскоре наша продукция стала популярной среди тех клиентов, которые прежде даже в голову не приходило приобрести «Додж».

Однажды, когда продажи шли очень вяло, агентство предложило рекламную передачу со следующим обращением к публике: «Просим вас присмотреться к продукции фирмы «Крайслер». Приходите и совершите пробную поездку на одном из наших автомобилей. Если вы это сделаете и если вы затем все же купите автомобиль у наших конкурентов, мы выплатим вам пятьдесят долларов только за внимание к нам».

Очевидно, эта идея представлялась несколько неразумной. Многие наши дилеры воспротивились ее применению. Они считали, что ею станут злоупотреблять. Но они ошиблись. Мы привлекли множество покупателей в наши демонстрационные залы и продали изрядное количество автомобилей.

Тем не менее дилеры продолжали видеть в ней трюк, хотя пятьдесят долларов выплачивали не дилеры, а компания. Через несколько месяцев

мы отказались от этой затеи, так как дилеры ее не поддержали. Но я все же думаю, что сама идея была прекрасная.

Другая отличная программа по маркетингу, разработанная агентством, касалась гарантийного возврата денег за купленный автомобиль. Она предлагала покупателям следующее: «Купите одну из наших моделей. Заберите ее, пользуйтесь ею в пределах тридцати дней и, если она вам по какой бы то ни было причине не понравится, верните ее, а мы вернем вам ваши деньги». При этом мы оговаривали лишь одно условие — 100 долларов удерживались за амортизацию автомобиля, поскольку мы уже не могли продавать его как новый.

Мы осуществили эту программу в виде опыта в 1981 году, и весь Детройт считал нас глупцами: «А что если человеку просто разонравится машина? А вдруг он просто передумает? А быть может, его жене не понравится цвет автомобиля?»

Если бы подобные случаи происходили часто, на нас обрушился бы поток покупателей, требующих возврата денег. Одна только связанная с этим канцелярская работа могла бы нас погубить.

Но, к удивлению скептиков, программа действовала очень успешно. Большинство людей ведут себя честно, очень мало кто пускается на хитрость и ловчит. По нашим расчетам, вернуть назад купленные машины мог один процент покупателей.



Среди многих изменений, которые мы произвели в корпорации «Крайслер», следует отметить ускорение доставки узлов и деталей на сборочные заводы. Например, прежде мы возили коленчатые валы из Кокомо, штат Индиана, в Белвидир, штат Иллинойс, по железной дороге. С переходом на доставку автотранспортом мы получали их на заводах в тот же день, и это значительно ускорило весь процесс.

За несколько месяцев система подачи деталей точно в срок стала действовать так успешно, что, когда на нашем моторном заводе в Детройте возникла стихийная забастовка, сборочный завод в Виндзоре исчерпал весь свой запас двигателей уже через четыре часа!

Мы сэкономили на чем только могли. При конструировании модели «К» мы сознательно решили, что ее длина не должна превышать 176 дюймов (437 см); благодаря этому на стандартной железнодорожной платформе можно было уместить больше автомобилей. В нормальные времена никто не придает значения таким мелочам. Между тем в период кризиса приходится изыскивать любые способы сокращения издержек.

Когда настала пора выпустить в свет годовой отчет корпорации, мы решили отказаться от традиционных пышных многоцветных изданий, которые в таких случаях большинство компаний рассылает своим акционерам.

Вместо этого наши 200 тысяч акционеров получили краткий, непритязательного вида документ, отпечатанный черным шрифтом на второсортной белой бумаге. Мы сэкономили значительную сумму и вместе с тем дали понять акционерам, что такая скупость служит признаком близости фирмы к разорению. И мы действительно были к этому близки!

Но недостаточно было только экономить деньги. Нам необходимы были крупные суммы наличных для платежей по счетам. Был момент, когда мы настолько поистратились, что пришлось продать всю принадлежавшую нам недвижимость дилерских пунктов одной компании в Канзасе под названием «АБКО». Сюда вошли и сотни две объектов, которые обеспечивали нам размещение дилерских пунктов корпорации «Крайслер» в стратегических точках по всей стране. Но деньги нам нужны были немедленно, требовалось примерно 90 миллионов долларов. Впоследствии, чтобы сохранить дилерские пункты там, где это было необходимо, мы вынуждены были выкупить почти половину проданных объектов, причем за двойную цену.

Теперь, задним числом, представляется, что продажа этой недвижимости была страшной ошибкой. Но, с другой стороны, деньги требовались срочно. В то время эти 90 миллионов долларов казались мне миллиардами!

До своего ухода в отставку Джон Риккардо сделал все от него зависящее, чтобы исправить некоторые наиболее серьезные ошибки, совершенные корпорацией. Он заключил сделку с японской фирмой «Мицубиси» о передаче ей наших операций в Австралии. Он продал наши предприятия в Венесуэле корпорации «Дженерал Моторс», а предприятия в Бразилии и Аргентине — фирме «Фольксваген». Наши предприятия в Европе он продал компании «Пежо», получил за них 230 миллионов долларов и 15 процентов акций этой фирмы. В результате «Пежо» стала крупнейшей автомобильной компанией в Западной Европе. После завершения всех этих сделок корпорация «Крайслер» продолжала свою деятельность лишь в Соединенных Штатах, Канаде и Мексике. И нигде больше.

Несколько позднее я пришел к заключению, что нам ничего не остается, как продать наши предприятия по производству танков фирме «Дженерал дайнэмикс» за 348 миллионов долларов. Это было трудное решение, так как отделение военной продукции являлось единственным подразделением корпорации, которое фактически гарантировало годовую прибыль в 50 миллионов долларов от правительственных заказов. Но нам требовались наличные активы, которые помогли бы убедить поставщиков соглашаться на отсрочку платежей по нашей задолженности им.

Я с большой неохотой пошел на это решение, отчасти потому, что речь шла о производстве единственного вида продукции, в котором японцы по закону не имели возможности составить нам конкуренцию. Я даже испытывал искушение продать автомобилестроительные отделения и сохранить

у себя производство танков! Казалось бы, с финансовой точки зрения это было значительно более логично. Но производство танков не было главным, профилирующим для корпорации. Если стоял вопрос о будущем фирмы «Крайслер», это будущее могло ей обеспечить лишь сохранение ее в качестве автомобилестроительной компании.

Но при всем этом решение было болезненное. Наше отделение по производству танков было очень сильным подразделением, и в нем работали отличные специалисты. За плечами у нас было уже 40 лет истории танкового бизнеса.

<...>

Все меры, направленные на сохранение компании в живых, давались очень тяжело. Но ни одна из них не была такой тяжелой, как массовые увольнения. В 1979-м, а затем снова в 1980 году нам пришлось увольнять тысячи рабочих, служащих и инженерно-технических работников. В апреле 1980 года был момент, когда мы сократили численность инженерно-технических работников на семь тысяч человек, что в годовом исчислении сэкономило нам 200 миллионов долларов. За несколько месяцев до того мы уволили 3,5 тысячи служащих. Одни лишь эти два мероприятия сократили годовые издержки фирмы на 500 миллионов долларов. Увольнения распространялись на все категории работников — от начальников до рядовых.

Увольнения — это трагедия, и характеризовать их иначе незачем. Увольнением руководящего персонала я в большинстве случаев занимался сам. Не такое это дело, чтобы перепоручить его другим. Надо говорить правду. Испытав увольнение на самом себе, я сразу же понял, чего делать не следует.

Прежде всего я не говорил увольняемым, что они мне не нравятся. Я неизменно старался им объяснить причины увольнения и назначал максимально допустимую правилами пенсию. В ряде случаев я даже нарушал правила и несколько ее завышал.

Увольнения — всегда процесс неприятный, а поэтому производить их надо, проявляя возможно большее чувство сострадания. Приходится ставить себя на место увольняемого; как бы ни преподносить ему это решение, оно в жизни любого человека означает черный день. Особенно тяжело переживает человек, когда он никакой вины за собой не чувствует, когда он оказывается жертвой неудовлетворительного управления предприятием или когда руководители проявляют полнейшее равнодушие к его судьбе.

Убежден, что мы допустили много ошибок. Особенно в первый год массовых увольнений. Не исключено, что тогда уволили работников, руководствуясь ошибочными критериями. Возможно, были случаи, когда увольняли только потому, что работника недолюбливал его босс. Иногда причиной могли служить резкость или откровенность высказываний

работника. Нам приходилось действовать быстро, а потому под увольнение неизбежно попадали некоторые хорошие люди, которых несправедливо оценили. Не сомневаюсь, что на нашей совести лежит известная вина. Но положение было чрезвычайное, и мы старались по возможности избежать ошибок.

Большинство уволенных постепенно находили себе другую работу. Некоторым из них удалось остаться в автопромышленности. Другие сумели устроиться либо у наших поставщиков, либо в качестве преподавателей и консультантов. Мне было жаль расставаться с ними. В целом как коллектив они были настроены дружелюбнее и доброжелательнее, чем известные мне работники фирмы «Форд мотор». Но этого было явно недостаточно, чтобы оставлять их в фирме «Крайслер».

Беседы с увольняемыми произвели на меня большое впечатление. Они заставили меня глубже задуматься о социальной ответственности руководителей фирмы — урок, который в компании «Форд» я не получил. К тому же мы там никогда не сталкивались с кризисом такого масштаба. Мне никогда прежде не приходилось лично увольнять так много людей. И дело не в том, что я теперь внезапно проникся чувством милосердия. Просто я оказался в ситуации, когда вынужден был задать себе вопрос: «А справедливо ли я поступаю со всеми этими людьми, судьба которых зависит от меня?»

Одним из непозволительных излишеств, которые нам следовало ликвидировать, был громадный центральный аппарат. Еще с тех пор как Альфред П. Слоун стал президентом «Дженерал Моторс», все управленческие функции в нашей отрасли были подразделены на два вида — штабные и оперативные, то есть как в армии. На «войсковых командиров» возложены функции по руководству всей оперативной деятельностью фирмы. На них ложатся все конкретные обязанности, будь то сфера конструирования, производства или материально-технического снабжения.

Сотрудники штаба фирмы осуществляют общее планирование ее деятельности. Именно они сводят всю работу оперативных сотрудников в единую взаимодействующую систему. По существу, труд работника центрального аппарата может оказаться эффективным лишь в том случае, если тот накопил опыт оперативной деятельности. Однако преобладает тенденция — особенно в таких компаниях, как «Форд мотор», — при которой берут выпускника Гарвардской школы бизнеса, ничего не смыслящего в конкретном бизнесе, и назначают его на должность в центральном аппарате фирмы. Человек еще никакого практического опыта в руководстве предприятием не имеет, а уже указывает оперативному работнику, за плечами которого тридцать лет работы, что тот, мол, все делает неправильно. На протяжении моей карьеры мне пришлось слишком много времени тратить на разбирательство таких конфликтов между управленцами

из центрального аппарата и оперативными руководителями конфликтов, которые вообще не должны были возникать.

В компании необходим центральный аппарат, но не чрезмерно раздутый. Когда Генри Форд старался избавиться от меня, он для этого прибег к услугам консультативной фирмы «Маккинси энд К°». По ее рекомендациям был сформирован не только аппарат при председателе совета директоров, но также и некий супер аппарат численностью примерно в восемьдесят человек. Задача последнего заключалась в том, чтобы контролировать деятельность всех сотрудников остального аппарата и оперативного персонала и обеспечивать надлежащее выполнение ими своих функций. С годами эта группа превратилась в нечто вроде верховной власти в «Форд мотор» — государство в государстве.

Когда корпорация «Крайслер» оказалась в катастрофическом положении, мне пришлось уволить большую часть центрального аппарата. Всю свою жизнь в бизнесе я занимался оперативной деятельностью, и это, возможно, облегчало мою задачу. Но рассуждал я просто: мне нужны были люди, которые строили автомобили и продавали их. Я не мог содержать работника, который бы указывал: если бы мы сделали то-то или то-то, мы могли бы построить этот автомобиль несколько лучше. Даже если бы он оказался прав, мы не в состоянии были позволить себе роскошь рассматривать его указания. Когда начинают свистеть пули, штабисты всегда первыми оказываются не у дел.

В результате всех увольнений мы устранили несколько ступеней управления. Мы сократили число людей, которым надлежит принимать участие в принятии важных решений. Вначале мы делали это руководствуясь просто необходимостью сохранить жизнеспособность корпорации. Но со временем мы обнаружили, что управлять крупной компанией меньшим числом людей, по существу, значительно легче. Теперь, задним числом, становится очевидным, что верхний эшелон управления корпорацией «Крайслер» был чрезмерно громоздким, он намного превышал потребности фирмы. Это урок, который нашим конкурентам еще предстоит усвоить, хотя я надеюсь, что им это никогда не удастся!

Я мог представить себе лишь один способ избежать беды. Поверьте мне, меньше всего на свете хотел я обращаться к правительству. Но приняв такое решение, я энергично двинулся на штурм.

<...>

После моего прихода в фирму «Крайслер» я не переставал думать о проекте «Глоубл Моторс». Время от времени мы с Хэлом Сперлихом продолжали его обсуждать. Слияние компаний «Крайслер» и «Фольксваген» явилось бы подлинным началом реализации этой идеи, и такая возможность

волновала наше воображение. Если бы нам удалось осуществить слияние с фирмой «Фольксваген», можно было бы уже без особого труда заполнить и японского партнера.

Переговоры с «Фольксвагеном» приняли весьма конкретный характер. Они представляли собой очень интересное явление в то самое время, когда мы дышали на ладан. Но в этом и состояла проблема — мы действительно оказались при смерти. Как только в компании «Фольксваген» изучили наш балансовый отчет, они сразу же отступились. Мы были в сплошных долгах и ничего не зарабатывали. В тот момент план представлялся слишком рискованным. Могло случиться так, что «Фольксваген», вместо того чтобы помочь нам подняться, сам из-за нас потерпел бы крах.

Когда наши переговоры уже подходили к концу, сведения о них получили огласку. Слух о предстоящем слиянии компаний «Фольксваген» и «Крайслер» был пущен еженедельником «Отомоутив ньюс», отраслевым журналом автопромышленности. Этого оказалось достаточно для Уолл-стрита, где курс наших акций подскочил с 11 до 14 долларов. Согласно слухам, фирма «Фольксваген» решила выкупить корпорацию «Крайслер» из расчета 15 долларов за акцию.

<...>

Поскольку наше правительство все еще не располагает четко разработанной энергетической политикой, любая компания, выпускающая одни только малолитражные автомобили, оказывается в полной зависимости от колебания цен на горючее. А так как «Фольксваген» производит исключительно малолитражки, японцы по всем статьям опережали эту компанию. Во-первых, марка ФРГ, как и доллар, не в состоянии конкурировать с йеной, положение которой стабильно. Во-вторых, где бы ни производили автомобиль «Рэбит», в ФРГ или в Пенсильвании, издержки на рабочую силу очень высоки. И вдобавок ко всему фирме «Фольксваген» приходится производить крупные затраты на доставку своих машин из ФРГ в США. Вот почему они наконец стали производить часть их непосредственно в США.

Компания «Фольксваген» была наиболее серьезным претендентом, рассматривающим вопрос о возможном слиянии с корпорацией «Крайслер». Но такого рода проекты вынашивали и другие, в том числе Джон З. Де Лориан. Учредив собственную автомобильную фирму после ухода из «Дженерал Моторс», Де Лориан явился ко мне с целью обсудить возможность слияния его компании с корпорацией «Крайслер».

<...>

После того как идея о слиянии отпала, Джон снова явился ко мне. На сей раз он предложил рассмотреть проект освобождения от налогов научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, получивший наименование «Налоговое убежище Де Лориана». Этот проект

Джон замыслил вместе с несколькими своими партнерами, и он получил широкое освещение в журнале «Форчун». Проект предусматривал распродажу товариществ с ограниченной ответственностью, а затем списание их активов за счет правительства.

Де Лориан полагал, что фирме «Крайслер» следует реализовать эту идею, и подготовил для меня громадное исследование, обошедшееся ему примерно в 50—60 тысяч долларов. Я сказал Джону: «Идея интересная. Но даже если она сработает (а ее в ограниченных пределах вполне можно было осуществить на деле), налоговое управление взбесится, когда я лишу его пары миллиардов долларов». Это именно такая налоговая лазейка, которую тут же ликвидируют просто в силу ее громадных масштабов.

Наконец после множества других встреч с потенциальными спасителями мы исчерпали все возможности найти выход из катастрофического положения. И тогда мы окончательно решились обратиться за помощью к правительству. Однако вначале обращение к Вашингтону не содержало просьбу гарантировать наши займы.

Как и я, Джон Риккардо с каждым днем все больше приходил в отчаяние. Формально он все еще оставался председателем совета директоров, хотя вскоре должен был уже уйти, а корпорацией управлял я. Риккардо видел, что если мы в ближайшее время не предпримем что-нибудь реальное, мы быстро вылетим в трубу. И теперь стал навещать в Вашингтон.

Сначала он попытался заручиться в конгрессе поддержкой решения о замораживании на два года действия установленных правительством норм безопасности автотранспорта. В случае успеха мы могли бы расходовать деньги на новые экономичные автомобили, вместо того чтобы тратиться на чуть ли не полное устранение углеводорода из выхлопных газов. Но в Вашингтоне никто об этом и слышать не хотел.

<...>

Но такого не было. Кто-то вспомнил случай с английской автомобильной фирмой «Бритиш лейланд». Когда она обратилась за помощью к правительству, это подорвало к ней доверие публики. Ее доля на рынке сократилась вдвое и уже больше никогда не увеличилась. Этот прецедент не внушал нам оптимизма, но другого выбора, кроме объявления банкротства, у нас не было. А банкротство уж вовсе не выход из положения.

С большой неохотой мы все же решились просить у правительства гарантии на займы.

<...>

Фактически к моменту нашего запроса о предоставлении гарантий на получение займов в сумме 1 миллиарда долларов общая сумма непогашенных и гарантированных займов в стране составила 409 миллиардов

долларов. Но широкой публике это не было известно. Все говорили, что предоставление фирме «Крайслер» гарантированных правительственных займов явится опасным прецедентом.

oooooooo

С самого начала идея о займах для корпорации «Крайслер» под обеспечение правительства встретила почти всеобщее сопротивление. Как можно было предвидеть, самые ярые протесты исходили от делового мира. Большинство лидеров бизнеса энергично высказывались против этого плана, а многие из них изложили свою позицию публично. В числе последних были Том Мэрфи из «Дженерал Моторс» и Уолтер Ристон из «Ситикорп».

Большинство из них сочло федеральную помощь фирме «Крайслер» святотатством, ересью, ниспровержением культа корпоративной Америки. Обновлялись замшелые клише, и потоком пошли афоризмы. У нас, мол, действует система прибылей и убытков. Ликвидация и закрытие предприятий — это лечебное очищение желудка для эффективного рынка. Гарантированные займы нарушают дух свободного предпринимательства. Они вознаграждают банкротство. Они подрывают дисциплину рынка. Вода сама регулирует свой уровень. Выживают наиболее приспособленные. В середине игры не меняют ее правила. Общество, где нет риска, ничего не добивается. Банкротство играет такую же роль при капитализме, как ад в христианстве. Свободная конкуренция навечно! И все прочие образцы таких дерьмовых сентенций!

Решительно выступила против гарантируемых федеральным правительством займов Национальная ассоциация промышленников. Политический комитет ее «Круглого стола бизнеса» на заседании 13 ноября 1979 года утвердил следующее заявление по поводу проблемы с корпорацией «Крайслер»:

«Фундаментальной предпосылкой функционирования рыночной системы служит то, что она допускает возможность как неудачи, так и успеха, как убытков, так и прибылей. Какими бы ни были тяготы банкротства для отдельных компаний и индивидуумов, общие социальные и экономические интересы нации лучше всего обеспечиваются предоставлением этой системе полной возможности функционировать максимально свободно.

Последствия объявления несостоятельности и реорганизации путем изменения статуса (иными словами, банкротства) хотя и серьезны, но не исключаются. Сокращение количества рабочих мест и объема производства может оказаться далеко не абсолютным.

В результате реорганизации многие жизнеспособные подразделения предприятия предположительно могут функционировать более эффективно, тогда как другие подразделения можно продать другим производителям.

Именно на этой стадии целесообразнее принести в действие целенаправленную помощь федерального правительства в интересах решения любых возникающих при этом социальных проблем.

В момент, когда правительство, мир бизнеса и широкая общественность все более и более осознают масштабы издержек и неэффективности, порождаемых государственным вмешательством в экономику, было бы в высшей степени нецелесообразно рекомендовать меры по даже еще более глубокому вмешательству. Теперь самая пора подтвердить принцип, гласящий: «Никаких федеральных подачек».

Это заявление привело меня в ярость. Я попытался разузнать, кто именно из членов этого комитета голосовал за него, но все, с кем я связывался, в то время будто бы находились за пределами города. Никто не желал признавать свою вину за нанесенный нам удар.

oooooooo

Конкуренция — это то, что требуется автоиндустрии и что укладывается в ее представления. В период оживленной дискуссии по поводу судьбы корпорации «Крайслер» дилер компании «Форд» написал следующее в письме в газету «Нью-Йорк таймс»: «На протяжении последних 25 лет я конкурировал с продукцией фирмы «Крайслер». Тем не менее я в корне не согласен с изложенными в ваших передовицах аргументами против предоставления федеральной помощи фирме «Крайслер»... Подлинная роль федерального правительства в демократической системе свободного предпринимательства заключается не в том, чтобы оказывать помощь самым жирным (sic!), а в том, чтобы отстаивать сохранение конкуренции. Если «Крайслер» потерпит крушение в тот момент, когда отрасль напрягает все силы, чтобы максимально быстро создать автомобили нового поколения, не может ли оказаться так, что и «Форд» намного отстанет?»

Другой дилер из Орегона — на этот раз из отделения «Шевроле» корпорации «Дженерал Моторс» — поместил в своей городской газете рекламное объявление на целую полосу, озаглавив его: «Если мы не можем продать вам «Шевроле» или «Хонду», купите «Крайслер»». И далее в объявлении утверждалось: «Конкуренция полезна нам, полезна автоиндустрии, полезна стране и полезна вам, нашему потребителю».

Спасение корпорации «Крайслер» не только защитило бы конкуренцию, но сохранило бы и работу для очень многих людей. Всего, если считать рабочих, дилеров и поставщиков, на карту была поставлена судьба 600 тысяч рабочих мест.

oooooooo

В своем вступительном заявлении я изложил подкомиссии семь важнейших аргументов, обосновывающих ходатайство корпорации. Во-первых,

причины наших трудностей кроются в комбинации ряда факторов: плохого управления, чрезмерного правительственного регулирования, энергетического кризиса, экономического кризиса.

Во-вторых, мы уже предприняли ряд срочных и решительных мер к преодолению наших трудностей. Мы уже распродали малоприбыльные подразделения. Нам удалось мобилизовать довольно значительную сумму новых средств. Мы сократили постоянные издержки в годовом исчислении почти на 600 миллионов долларов. Мы снизили жалование тысяче семистам менеджерам верхнего звена управленческого персонала. Мы отменили все планы повышения зарплаты. Мы урезали планы продажи акций своим работникам. Мы отменили выплату дивидендов по обыкновенным акциям. Мы заручились новыми и солидными обязательствами наших поставщиков, банкиров, дилеров и рабочих, а также местных властей и властей штатов.

В-третьих, для того чтобы компания оставалась прибыльной, она должна также оставаться компанией, выпускающей полный ассортимент легковых автомобилей и малотоннажных грузовиков. Мы не сможем выжить, если станем производить только какой-либо один вид продукции. Мы не сможем удержаться в автоиндустрии, если будем выпускать одни лишь малолитражные легковые автомобили. Чистая прибыль на один субкомпактный автомобиль составляет около 700 долларов, что совершенно недостаточно для сохранения жизнеспособности компании, не говоря уже о возможности конкурировать с японскими фирмами, пользующимися преимуществом низких ставок заработной платы и щедрыми налоговыми льготами.

В-четвертых, корпорация не способна будет выжить, объявив о банкротстве.

В-пятых, мы не располагаем предложениями о слиянии от других компаний — ни со стороны американских, ни от иностранных. Если мы не получим гарантированные займы, едва ли можно рассчитывать, что кто-либо с нами объединится.

В-шестых, вопреки созданной нам репутации производителей неэкономичных автомобилей, «пожирателей бензина», корпорация «Крайслер» добилась наивысшего в большой тройке среднего показателя экономичности расхода горючего. Мы предложили рынку больше моделей, расходующих не более 10 литров горючего на 100 километров пробега, чем это сделали «Дженерал Моторс», «Форд», «Тойота», «Датсун» или «Хонда».

Наконец, в-седьмых, я заявил, что наш план деятельности на ближайшие пять лет вполне обоснован и строится на достаточно трезвых расчетах. Мы исходили из уверенности в способности повысить свою долю на рынке и скоро снова стать прибыльными.



Вместо обычных рекламных публикаций, содержащих иллюстрации и тексты, характеризующие наши новые модели, мы выступили в средствах массовой информации с серией передовых статей, в которых излагали нашу точку зрения на гарантированные займы, а также долгосрочные планы корпорации «Крайслер». Вместо рекламирования нашей продукции мы стали рекламировать саму компанию и ее будущее. Мы решили обращаться к публике нетрадиционными методами и сочли, что настал момент, когда рекламировать надо не наши автомобили, а судьбу корпорации.

<...>

В этих рекламных текстах, которые агентство «Кенион энд Экхард» стало называть «оплаченной связью с общественностью», мы совершенно откровенно характеризовали ситуацию. Мы развенчивали наиболее распространенные мифы относительно корпорации «Крайслер»: мы, мол, не строим «пожирателей бензина», мы не просим у Вашингтона милостыни; гарантированные займы для фирмы «Крайслер» отнюдь не являются опасным прецедентом.

<...>

Наша рекламная кампания имела крупный успех. Я глубоко убежден, что она сыграла важную роль в массированных попытках убедить конгресс дать согласие на государственные гарантии по займам. Разумеется, реклама всегда отличается тем, что никогда нельзя с уверенностью предсказать, каких результатов она достигнет в борьбе за умы людей. Но в данном случае нам рассказывали, что в Белом доме и в конгрессе сотрудники бегали из кабинета в кабинет с нашими текстами в руках, причем в зависимости от своих взглядов одни были взбешены, а другие обрадованы.



С принятием закона о гарантированных займах мы получили шанс выжить, но шанс, обусловленный отчаянной борьбой. И я подчеркиваю здесь: именно отчаянной борьбой! Наша миссия представляла собой экономический эквивалент войны. Хотя в сражении за возрождение к жизни корпорации «Крайслер» не было убитых, сохранение экономического благоденствия сотен тысяч людей зависело от того, сумеем ли мы добиться для компании различных уступок и льгот, обусловленных требованиями Закона о гарантированных займах.

В войне за спасение фирмы «Крайслер» я выступил в роли полковника. Но я, разумеется, действовал не в одиночку. Больше всего я горжусь тем, что мне удалось создать сплоченную коалицию сил. Она продемонстрировала, какие потенциалы кроются в сотрудничестве, когда наступают тяжелые времена.

Я начал с сокращения своего собственного жалования до символического одного доллара в год. Смысл руководства заключается в том, чтобы показывать пример. Когда вы попадаете в положение руководителя, люди следят за каждым вашим шагом. Я не имею в виду вторжение в вашу интимную, сугубо личную жизнь, хотя иногда и это случается. Но когда лидер говорит, люди его слушают. А когда лидер действует, люди внимательно наблюдают за его действиями. Поэтому ему приходится осторожно выбирать каждое свое слово и каждый свой практический шаг.

Я принял решение о сокращении своего жалования до одного доллара в год вовсе не для того, чтобы изобразить себя великомучеником. Я сделал это потому, что мне следовало разделить судьбу всех работающих в компании. Я сделал это для того, чтобы я мог при встрече с председателем профсоюза Дугласом Фрэзером прямо посмотреть ему в глаза и сказать: «Вот чего я жду от ваших людей в качестве их доли бремени». В результате он уже лишился возможности прийти ко мне и заявить: «А ты, сукин сын, чем жертвуешь ты?» Вот почему я так поступил, руководствуясь трезвым, холодным расчетом и преследуя вполне прагматические цели. Я хотел, чтобы работники и поставщики фирмы подумали: «Мы можем пойти за человеком, который подаст такой пример».

К сожалению, аскетизм представлял собой новое явление в компании «Крайслер». Когда я сюда пришел, то наслушался всякого рода страшных рассказов о расточительстве прежнего руководства. Но меня это не удивляло. В конце концов, я провел многие годы с Генри Фордом, который считал себя владельцем компании и располагал в ней такой властью, что мог поступать так, будто действительно был ее собственником. Генри тратил так много денег, что на этом фоне Лини Таунсенд выглядел нищим, а главу «Дженерал Моторс» можно было считать человеком, получающим благотворительное пособие.

<...>

За три года работы в фирме «Крайслер» я узнал о людях больше, чем за тридцать два года службы в компании «Форд». Я обнаружил, что люди готовы пойти на большие жертвы, если все остальные разделяют их судьбу. Когда жестокие испытания ложатся в равной мере на всех, можно горы свернуть. Но как только выясняется, что кое-кто уваливает или не тянет свою часть ноши, все идет прахом.

Я называю это равенством жертв. Когда я начал приносить свою жертву, то увидел, что другие делают все, что необходимо. И только поэтому корпорация «Крайслер» выбралась из трясины. Спасли нас не сами по себе займы, хотя они нам были очень нужны. Нас спасли сотни миллионов долларов, которые дали нам все заинтересованные в нашей судьбе. Это похоже на то, как если бы собралась семья и провозгласила: «Мы получили ссуду от нашего богатого дядюшки, и теперь мы намерены доказать, что способны вернуть ему свой долг!»

Это было наивысшее проявление духа сотрудничества и демократии. Я не привожу здесь библейское сказание, я говорю о реальной жизни. Мы прошли через все это. Система сработала. Это похоже на волшебство и внушает благоговение.

Но наша борьба за выживание имела и свою темную сторону. Чтобы сократить издержки, пришлось уволить много людей. Это как война: мы победили, но мой сын не вернулся. Было много тягостного. Рушились судьбы людей, детей забирали из колледжей, некоторые запивали, разводились с женами. В целом мы компанию сохранили, но лишь ценой громадных лишений для множества людей.

<...>

Сократив свое собственное жалование, я затем принялся за руководящий персонал компании. Мы ликвидировали для него программу стимулирования покупки акций «Крайслера», предусматривавшую продажу их менеджерам за половинную стоимость. Мы сократили им жалование на 10 процентов, что никогда прежде не практиковалось в автоиндустрии. Мы сократили жалование служащим всех уровней, за исключением низшего. Лишь жалование секретарей мы не сократили, они заслуживали каждый заработанный цент.

Менеджеры покорно приняли наше решение. Они читали газеты. Они очень хорошо понимали, что в любой момент с корпорацией может быть покончено. В такие времена нет обходных путей. Остается лишь один путь — путь, который ведет к возрождению фирмы. Ничего иного не остается, как вводить адреналин.

oooooooo

В корпорации «Крайслер» модель «К» являлась последней ставкой. Если бы мы с ней потерпели неудачу, все было бы кончено. Понимая это, мы начали обсуждать ее характеристики на самых первых этапах конструирования, задолго до того как решать вопрос о присвоении ей названия. Неожиданно для нас самих буква «К» прочно укрепилась в памяти публики.

Естественно, что, как только публика подхватила тему модели «К», мы воспользовались ею в нашей рекламе, выбросив лозунг: «Автомобили “К” на подходе». Мы даже договорились с одной из крупнейших в США компаний розничной торговли о специальной рекламе, которую сформулировали так: «Модель “К” прибывает в магазин “К-Март”». Вскоре обозначающая нашу модель литера «К» приобрела такую популярность, что подлинные названия этого автомобиля — «Рилайент» и «Эриес» — скорее походили на подзаголовки. В 1983 году, когда наконец сняли с модели литеру «К», наше рекламное агентство сочло это большой ошибкой.

«Эриес» и «Рилайент» действительно представляют собой вполне подходящие для нашего времени автомобили. Они обеспечивают существенную экономию горючего и комфортабельные условия для водителя и пассажиров, а к тому же выглядят весьма привлекательно. Между прочим, это не только мое мнение. Журнал «Мотор трэнд мэгэзин» назвал «Эриес» и «Рилайент» автомобилями 1981 года, такой награды за три года до того удостоились наши модели «Омни» и «Хорайзн».

<...>

Нам следовало уделить более пристальное внимание результатам исследования рынка, Мы заблаговременно располагали информацией о том, что покупатели будут больше заинтересованы в базовых моделях, цена на которые колебалась вокруг шести тысяч долларов. Но на нас давило кризисное положение компании. В результате мы выбросили на рынок слишком много машин по цене от восьми до девяти тысяч долларов.

Это была ошибка, которая нам дорого обошлась. Нам следовало подождать, пока модель «К» завоеует первое признание, а лишь затем предлагать покупателю машины с дополнительным оборудованием. Мы не должны были гнаться за более состоятельными покупателями. Это был не тот контингент клиентов, который в первую очередь стал бы покупать модель «К».

Хорошо еще, что мы разобрались с этой проблемой в самом начале и смогли выправить положение. Мы знали, что клиенты посещают наши демонстрационные залы, следовательно, они проявляют интерес к нашей продукции. Но мы также знали, что большинство посетителей уходят отсюда, не сделав заказа. Когда мы интервьюировали людей у выхода из залов, все они говорили одно и то же: «Я думал, что этот автомобиль будет выгодной покупкой. Но посмотрел на прейскурантную цену и понял, что ошибся». Мы как можно быстрее постарались увеличить выпуск базовых машин, и наши продажи пошли вверх.

oooooooo

В середине 1983 года, когда компания снова прочно стала на ноги, распространились слухи, что я намерен выдвинуть свою кандидатуру на пост президента США. Подозреваю, что эти слухи возникли из-за моего участия во всех рекламных телепередачах корпорации «Крайслер». Многие теперь считают, что я актер. Но это смехотворно. Всякому понятно, что быть актером еще не означает обладать способностью выполнять функции президента США!

<...>

Мы заявили публике, что теперь дело обстоит иначе. И подкрепили это утверждение выплатить любому покупателю 50 долларов за согласие сравнить одну из наших моделей с машиной другой фирмы даже и в том

случае, если покупатель в конечном счете решит приобрести автомобиль у нашего конкурента.

Вместе с тем мы соблюдали достаточную осмотрительность, чтобы не выглядеть излишне смелыми. Мы хотели внушить к себе доверие, но не казаться самонадеянными. Создавая представление о продукции корпорации «Крайслер», мы отнюдь не стремились грубо навязывать мнение, будто «Крайслер» строит самые лучшие автомобили, хотя сами мы так считали.

Мы хотели, чтобы клиент самостоятельно пришел к такому заключению. Поэтому основная идея нашей рекламы состояла в том, что всякому, кто подыскивает себе новый автомобиль, следует по крайней мере приглядеться к одной из моделей фирмы «Крайслер». Мы полагали, что качество наших машин станет очевидным для любого покупателя, который их испытает. Если бы нам только удалось привлечь достаточно покупателей в свои демонстрационные залы, продажа наших машин соответственно возросла бы. Именно так и случилось.

Однако я не мог бесконечно выступать в роли продавца новинок. Я устал от этого, да и публика тоже. В свободном обществе вроде нашего нет вечных героев. Никто в этом качестве надолго не удерживается.

<...>

Уже прошло года два, как кризис корпорации «Крайслер» оказался позади, и мне хотелось довести этот факт до сознания публики в рекламных телепередачах. Мне представлялось, что когда я исчезну с экранов телевизоров, люди подумают: «Этот человек больше не показывается нам на глаза, так как снова прочно стоит на ногах. Он пришел на наши экраны, когда был болен, а теперь он уже здоров». В противном случае меня можно было бы обвинить в паникерстве.

С рекламными телепередачами связана еще одна проблема: они лишили меня покоя в общественных местах. В таком автомобильном городе, как Детройт, я уже много лет считался знаменитостью. Но теперь, из-за этих телепередач, я не мог даже спокойно пройти по улице в Нью-Йорке. Не успевал я миновать квартал, как пять человек устремляли на меня пристальный взгляд, шесть прохожих меня останавливали, семь водителей машин выкрикивали мое имя. В первую неделю это было забавно, но потом стало раздражать.

oooooooo

Как повелось во всех случаях новых коллективных договоров, «Форд» и «Крайслер» скоро ввели у себя такие же положения. В течение нескольких лет нам удавалось удерживать потолок этих надбавок. Но не прошло много времени, как автомобильные рабочие провели забастовку, и потолок мы вынуждены были снять. Вот тогда выявился коварный характер

положения о надбавках. Под предлогом борьбы с инфляцией надбавки на деле создают ее.

Система надбавок питает сама себя: чем больше стараешься угнаться за повышением цен, тем больше стимулируешь инфляцию. Но, как это происходит со всякими другими пособиями, как только были введены надбавки на удорожание жизни, их уже невозможно было искоренить или хотя бы модифицировать. Это как нарастающий снежный ком.

В течение 50-х и 60-х годов проблемы практически не возникали. Это были годы подъема. Уровень сбыта продукции американской индустрии был необычайно высок. Война подвергла разрушению экономику Западной Европы и Японии, и потребовались годы на ее восстановление. На протяжении всех 50-х и 60-х годов темп инфляции оказался низким — около двух процентов в год. В то же время темпы роста производительности труда были высокими — примерно три процента в год. Все это означало, что надбавки, обусловленные повышением стоимости жизни, фактически не способствовали росту инфляции, поскольку увеличение надбавок могло всегда компенсироваться повышением производительности труда.

Однако в последние годы все происходит наоборот: темпы инфляции резко возросли, тогда как производительность труда перестала повышаться. Если не удастся обе эти тенденции повернуть вспять, проблема надбавок на удорожание жизни приобретет даже еще большую остроту, чем теперь.

Когда впервые ввели надбавки в связи с увеличением стоимости жизни, они представляли собой крупный успех коллективных договоров. Но с годами они постепенно приобрели характер ритуала. В противоположность этому прежде ритуалом было повышение производительности труда. А теперь оно уже стало историей. А посему следует ли удивляться, что динамика стоимости рабочей силы выходит из-под контроля?

Сегодня практика надбавок на удорожание жизни проложила себе дорогу в системы социального обеспечения, государственной медицинской помощи, в вооруженные силы и государственный аппарат. Мы приучили их к этой вредной практике. Проблемы, от которых страдают все относящиеся сюда группы населения, проистекают из все возрастающих издержек в виде надбавок на удорожание жизни.

В отличие от системы надбавок в связи с повышением стоимости жизни идея введения правила «тридцать лет работы — и свободен» принадлежит профсоюзам, причем и эта идея также оказалась вредной. Основатель Объединенного профсоюза работников автомобильной промышленности Уолтер Рейтер незадолго до своей смерти в 1970 году сделал это правило центральной темой в ходе переговоров с «Дженерал Моторс» о заключении нового коллективного договора. Наряду с требованием снять потолок с надбавок на удорожание жизни, требование ввести в практику право

ухода на пенсию после тридцати лет работы, послужило причиной крупной стачки той осенью на заводах «Дженерал Моторс».

Правило «тридцать лет работы — и свободен» предусматривает, что человек, проработавший в компании тридцать лет, получает право досрочно уйти на пенсию независимо от возраста, причем с получением полной пенсии — 60 процентов заработка, — как если бы он уже достиг возраста 65 лет.

Принцип «тридцать лет работы — и свободен» звучит очень хорошо, и выдвинут он был с целью создания рабочих мест для более молодых людей, пополняющих контингент рабочей силы, однако это такого рода система, которая делает Америку все менее и менее конкурентоспособной. Почему? Мы берем трудолюбивого восемнадцатилетнего парня, годами обучаем его делу, а в сорок восемь лет он уже насовсем уходит. Мы не только теряем квалифицированного рабочего, но весь остаток его жизни выплачиваем ему пенсию, причем в среднем это составляет еще тридцать лет!

Согласно правилам, ушедшему на пенсию человеку работать не разрешается. Если же он работает, то теряет право на пенсию. Но в возрасте 48 лет он не намерен долго сидеть дома. Обычно он становится водителем такси, выполняет случайные работы и зарабатывает наличные деньги. Один высокопоставленный профсоюзный деятель признался мне: «Пенсионеры не прекращают работать. Они просто меняют место работы. Правила не разрешают пенсионеру работать, но кто станет его контролировать?».

В результате некоторые из лучших электриков, прежде работавшие у меня в компаниях «Форд» и «Крайслер», теперь водят такси. Самое парадоксальное здесь то, что когда мне нужно нанять новых рабочих в качестве электриков, мне приходится обучать целую группу водителей такси, которые практически ничего не смыслят в автомобилестроении. Это — безумие! Страна сошла с ума и стремительно низвергается в пропасть посредственности.

Система «тридцать лет работы — и свободен» приводит меня в бешенство. Просто преступление увольнять человека лишь потому, что он проработал тридцать лет. В пятьдесят лет он только достигает высшего уровня своей квалификации. В этом возрасте он обладает целым рядом специальностей. Вместо того чтобы использовать приобретенное мастерство, он отправляется водить такси или сидеть дома и бить баклуши.

Я отнюдь не выступаю против идеи высокой пенсии. Но мы больше не можем позволить себе платить пенсию людям, которым пятьдесят или пятьдесят пять лет. Я бы предпочел заменить правило «тридцать лет работы — и свободен» на такое, при котором человек мог бы получать отставку и полную пенсию при тридцатилетнем стаже работы, но лишь по достижении возраста 60 лет или даже больше.

○○○○○○○○

Свобода торговли — отличная вещь, но только при том условии, что все партнеры придерживаются одних и тех же правил игры.

○○○○○○○○

Как японцам удалось создать такие хорошие автомобили? Все начинается с рабочих. Прежде всего, издержки на рабочую силу в Японии намного ниже, чем у нас. Зарботки японских рабочих составляют около 60 процентов американских. У них нет таких автоматических доплат на удорожание жизни, привязанных к индексу потребительских цен, какие имеют американские рабочие. У них нет такого же, как у нас, набора выплачиваемых фирмой медицинских пособий, которые обходятся потребителю в несколько сот долларов на автомобиль.

К тому же производительность труда японских рабочих выше, чем у нас. Я не говорю, что они квалифицированнее, нет, просто они работают на основе иной системы правил.

В Японии рабочие подразделяются лишь на два разряда: квалифицированных и неквалифицированных. В зависимости от того, что требуется сделать в данный день, рабочий может выполнять самые различные функции. Если на полу грязно, он возьмет метлу и подметет его, не считаясь с тем, входит это в его прямые обязанности или нет. Естественно, такое чувство ответственности порождает высокую степень производительности.

Подобная система была бы немыслимой в Детройте, где у каждого рабочего свой строго очерченный круг обязанностей. По сравнению с господствующими на японском заводе простотой отношений и здравым смыслом наша система профсоюзных правил и инструкций выглядит просто нелепой. В номенклатуре профсоюза автомобильных рабочих насчитывается теперь около 150 категорий работников. Если позиция японского рабочего выражается вопросом «чем я могу помочь», позицию американского рабочего чаще всего характеризует отговорка «это не мое дело».

Японские профсоюзы осуществляют свою деятельность в тесном сотрудничестве с администрацией. Каждая сторона понимает, что ее судьба прямо зависит от успеха другой. Отношения между рабочими и администрацией покоятся на принципах сотрудничества и взаимного уважения. Они резко отличаются от отношений антагонизма и взаимной подозрительности, давно ставших традицией в нашей стране.

Японский рабочий в высшей степени дисциплинирован. Если что-нибудь выходит из строя, он немедленно устранит неполадки. Если на конвейере происходит сбой, он его остановит и дождетс наведения порядка.

Японским рабочим свойственно большое чувство гордости. Свою работу они рассматривают как долг, как жизненную миссию. В Японии вы

не услышите рассказов о том, что рабочие приходят в цех под хмельком. Там нет такого явления, как промышленный саботаж, и не заметно отчуждение рабочего.

В самом деле, я однажды прочитал, что японским компаниям приходится наказывать своих низовых менеджеров за то, что они слишком часто требуют выхода на работу в отпускное время или в выходные дни. Можно себе представить такое где-нибудь в Мичигане или в Огайо?

Управленческий корпус в Японии также строит свою деятельность на системе принципов, которые нам могут показаться странными, но которые на деле способствуют достижению общего успеха. Типичный японский менеджер в автоиндустрии получает намного меньшее жалование, чем американский. Ему не предлагают купить по льготной цене акции компании, в которой он работает, не начисляют вознаграждений за выслугу лет.

На каком-то этапе своей карьеры японский менеджер мог работать непосредственно у конвейера. Американские менеджеры были бы, вероятно, шокированы, когда бы узнали, что главный директор-распорядитель «Мицубиси» некогда возглавлял профсоюз этой же компании. В отличие от своих коллег в Детройте японский менеджер живет в том же мире, что и рабочие, а не исключительно в жизни избранных.

oooooooo

Я уже на собственном опыте узнал, что компания «Крайслер» осталась в живых лишь в результате совместных усилий управляющих, профсоюза, банков, поставщиков и правительства. И я подумал: а нельзя ли применить принцип «равенства жертв» также и к дефициту федерального бюджета?

Мой план был прост. Во-первых, я бы сократил военный бюджет на пять процентов в год. Это составило бы примерно 15 миллиардов долларов, и такое сокращение можно было бы осуществить, не нанеся ущерба ни одной из программ производства вооружений и военной техники.

Затем следовало обратиться к демократам и заявить им:

«Вот что, ребята, необходимо уравновесить такое сокращение военных расходов таким же сокращением социальных программ, которые вы ввели за последние 40 лет».

Далее следует самая трудная часть плана. Сократив расходную часть бюджета на 30 миллиардов долларов, нужно на такую же сумму увеличить его доходные статьи. Прежде всего, следует мобилизовать 15 миллиардов долларов путем обложения добавочной пошлиной импорта нефти с целью помочь странам — членам ОПЕК поддерживать цены на их нефть на уровне 34 долларов за баррель. Затем необходимо увеличить на 15 центов налог на бензин в розничной продаже, что обеспечит поступление в доход бюджета остальных 15 миллиардов долларов.

Даже при введении этих новых налогов бензин, смазочные материалы и дизельное топливо будут продаваться в Америке дешевле, чем где бы то ни было за пределами арабского мира. Вдобавок к такому доходу мы наконец разработаем энергетическую политику. Если ОПЕК еще раз введет эмбарго на поставки нефти, мы к этому будем готовы.

В совокупности эти «5 по 15» сократят дефицит бюджета на 60 миллиардов долларов в год. Привлекательность этого плана заключается в том, что он равномерно распределяет жертвы между всеми — республиканцами и демократами, предпринимателями и рабочими.

Составив этот план, я отправился ко всем знакомым мне главным директорам-распорядителям на Уолл-стрите и задал им вопрос: «Что произойдет, если президент США выступит по телевидению и объявит, что он наполовину сокращает дефицит федерального бюджета?» Все мои собеседники сошлись на том, что такое заявление вызовет величайший в нашей истории инвестиционный бум. Это восстановит доверие к нам как стране. Это докажет, что мы знаем, что делаем.

oooooooo

Каждый месяц рождается какой-то новый вид финансового инструментария с явной целью урезать покупательную способность потребителей и обогатить брокерские фирмы. Оглядываясь на этот период массового обеспечения одних бумаг и отмены процентных платежей по другим, я не могу избавиться от мысли, что никогда прежде в истории так много капитала не произвело столь мало долговременных ценностей.

Сегодня наши крупнейшие промышленные работодатели сосредоточены в основном в автоиндустрии, сталелитейной, электронной, авиастроительной и текстильной промышленности.

Если мы хотим спасти миллионы рабочих мест, нам следовало бы поддерживать эти отрасли. Именно они создают рынки как для сферы услуг, так и для отраслей высокой технологии. Они также решающим образом обеспечивают национальные интересы.

У. Г. Оучи

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА: ЯПОНСКИЙ И АМЕРИКАНСКИЙ ПОДХОДЫ¹

В США наибольшее внимание традиционно уделялось развитию техники, автоматизации и методам управления, а человеческий фактор при этом рассматривался как нечто само собой разумеющееся. Наше правительство ассигнует сотни миллионов долларов на исследования проблематики научно-технического прогресса в таких областях, как электроника, физика, космические исследования. Оно также финансирует исследования сложных экономических проблем. Но почти ни одного цента не было ассигновано на совершенствование подхода к управлению, к организации трудовой деятельности людей в рабочих коллективах. И вот этому мы должны поучиться у Японии.

oooooooo

Возможно, в США слишком узко подходят к объяснению экономической и социальной жизни. Большинству людей может показаться странным само сознание того, что производительность труда может зависеть от доверия, интереса друг к другу и тесных межличностных отношений. Возможно, нам следует познакомиться с другими точками зрения и новыми альтернативами, придумать какие-нибудь нестандартные модели организации. Первой такой моделью может стать модель производственной организации, типичная для Японии. Когда мы достаточно изучим ее, мы

¹Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы : сокр. пер. с англ. / науч. ред. Б. З. Мильнера и И. С. Олейника. М. : Экономика, 1984. 184 с.

сможем сравнить ее с американскими формами организации и определить, где имеются пробелы. Во-вторых, мы можем на примере некоторых американских компаний, кое в чем сходных с японскими, проследить, чему действительно мы можем научиться у Японии.

oooooooo

Самой важной чертой японской системы управления является так называемая система пожизненного найма. Пожизненный найм является той особенностью, которая определяет многие аспекты жизни и деятельности японцев.

oooooooo

Те, кто более способны, легко и быстро получают ответственную работу, но официальное продвижение по службе наступает только тогда, когда они наиболее полно себя проявили. Кроме того, лица, которые внесли весомый вклад в успех фирмы в прошлом, непременно получают более высокую должность и повышение оклада, несмотря на наличие конкурента — молодого работника. Этот факт заставляет служащих более терпеливо ждать своей очереди. <...> Нас больше беспокоит то, что о нас думают равные нам по рангу. Любое лицо, входящее в группу, члены которой тесно сплочены, может оказывать сильное влияние. Несоблюдение норм группы может привести к потере поддержки и одобрения группы, и в конце концов группа может исключить нарушителя из своих рядов. Для того, кто чувствует свою тесную принадлежность к какой-либо группе, эти меры являются жестоким наказанием. Наше поведение зачастую в большей мере регулируется принадлежностью к группе, чем иерархическим аппаратом управления, заработной платой или продвижением по службе.

oooooooo

В японской фирме в каждом отделе есть лицо, которое знает людей, проблемы и процедуры любого другого отдела. Когда необходимо урегулировать отношения, обе стороны в состоянии понять друг друга и установить необходимые контакты. Вероятно, более важным фактом является то, что каждый работник знает, что в течение всей своей служебной карьеры он будет выполнять различные функции, его будут переводить в различные отделы фирмы, в том числе в других городах или странах. Лицо из другого отдела, которое просит кого-то помочь ему сегодня, может оказаться завтра сотрудником или даже начальником. Таким образом, есть не только возможность, но и мотив иметь широкие личные связи в масштабе всей организации, а также сотрудничать со всеми.

○○○○○○○○

Когда люди в течение всей своей трудовой деятельности работают по одной специальности, у них вырабатывается чувство приверженности своей специальности, а не фирме в целом и они не знают глубоко ни людей, ни проблем фирмы, а потому часто не могут оказать квалифицированной помощи другим специалистам своей собственной организации.

○○○○○○○○

Наиболее известной характерной чертой японских организаций, надо полагать, является групповой метод принятия решений. Этот метод приводит к творческим решениями более эффективному их претворению в жизнь, чем решения, принятые отдельным лицом.

<...>

Однако то, что наблюдается в японской организации, представляет собой нечто намного более тонкое и намного более важное, чем этот групповой метод. Когда в японской организации требуется принять важное решение, каждый, кого могут коснуться последствия этого решения, участвует в его принятии. Создается группа из трех человек, которая должна выслушать мнение всех; и в тех случаях, когда в результате проект решения подвергается значительному изменению, группа снова связывается со всеми участниками. И этот процесс длится до тех пор, пока не достигается полное согласие. На принятие решений, таким образом, требуется много времени, но, когда решение уже принято, все, кого касаются его последствия, обязательно будут его поддерживать. Понимание принятого решения и согласие с ним имеют большее значение, чем существо самого решения, поскольку есть пять или шесть вариантов — в равной степени приемлемых. Важным является не само решение, а скорее то, как широко люди о нем информированы, и в какой степени они готовы его поддерживать. Можно провалить самые лучшие решения, точно так же, как и самое плохое решение заставить прекрасно действовать.

○○○○○○○○

Американские управляющие любят упрекать японцев в том, что они медлительны в решениях проблем. Они часто говорят: «Если вы едете в Японию и намерены заключить или приостановить какую-то сделку, например, о продаже, в течение двух дней, рассчитывайте на две недели и то, если вам повезет. Для принятия решения японцам требуется вечность». Это действительно так, но японские предприниматели, у которых есть опыт деловых отношений с Соединенными Штатами, говорят: «Американцы подписывают контракт или принимают решение без промедлений. Но попробуйте заставить их выполнить его — на это им требуется вечность!»

○○○○○○○○

В понимании японцев коллективизм — это не цель, к которой стремятся корпорация или отдельное лицо, не лозунг, которому надо следовать. Это такая организация работы, при которой в результате только индивидуальных усилий ничего существенного не может произойти. Все важное в жизни является результатом коллективного труда или групповых усилий. Поэтому приписывать заслуги отдельному работнику или обвинять его за нежелательные результаты — неправильно.

○○○○○○○○

Большинство западных организаций практикуют отношение частичного включения, при котором работник и наниматель понимают, что в их отношения входят только те действия, которые непосредственно относятся к осуществлению определенной работы. Японская же организация создает взаимоотношения полной включенности.

○○○○○○○○

Этот <размеренный> стиль жизни дает картину государства с гомогенным населением, единой историей, языком, религией и культурой. В течение веков и поколений люди жили в одной и той же деревне, рядом с одними и теми же соседями. Живя в тесной близости друг от друга и в условиях, которые не давали возможности для уединения, японцы выжили благодаря способности трудиться сообща и в согласии. В этих условиях неизбежно сложилось убеждение, без которого общество не могло бы развиваться, оно выражается в том, что отдельный человек сам по себе — ничто.

<...>

Такая картина не вдохновляет жителя Запада. У гражданина западной страны отказ от своей индивидуальности в угоду группе и сознание того, что интересы отдельного человека должны уступать интересам группы, вызывает чувство отчуждения. А западные философы и социологи часто высказывают мысль, что индивидуальная свобода существует только тогда, когда люди добровольно подчиняют свои интересы общественным. Общество, полностью состоящее из людей, преследующих только свои интересы, является обществом, в котором все находятся в состоянии войны против всех, обществом, в котором свободы нет.

<...>

Японская форма организации (тип «Z» — есть приспособление к условиям гомогенности, стабильности и коллективизма, при котором поступки индивидов формируют структуру их поведения. Для сравнения следует сказать, что американская форма организации (тип «A») представляет

собой естественное приспособление к условиям гетерогенности, подвижности и индивидуализма, при котором люди не прочно связаны друг с другом и редко устанавливают тесную связь.

oooooooo

Там, где речь идет о коллективной работе, очень трудно измерить индивидуальный вклад в общий результат. Зная это и понимая исключительно сложную взаимозависимость в своем деле, высшее руководство компании исходит из того, что явные, формальные оценки — еще недостаточная основа, для принятия соответствующего решения. Оно считает, что если все приходят к единому мнению относительно целей и способов производства, то эти цели и будут руководством к действию. Тогда на основе взаимного доверия и доброй воли можно будет принять такие решения, которые немыслимы для компании со строго формальной системой контроля. Руководители также понимают, что одних неформальных механизмов контроля будет недостаточно. Такие механизмы могут быть действенны лишь в условиях стабильной занятости, не слишком частой аттестации и продвижения по службе, а также при слабой профессиональной специализации. Однако и в подобных условиях профессиональная интуиция и учет тонкостей во взаимоотношениях должны подкрепляться формальной системой контроля и анализа работы крупной производственной организации, использующей различные технологические процессы, где единое понимание ценностей и принципов никогда не может быть полностью реализовано.

<...>

В компаниях типа «Z» принятие решений может быть коллегиальным, но ответственность за принятое решение все же несет одно лицо. Когда группа занята выработкой согласованных решений, члены группы, по существу, в какой-то степени отдают свою судьбу в чужие руки. И не общую судьбу, а совокупность индивидуальных судеб. Каждый член группы уйдет с собрания, приняв ответственность за выполнение каких-либо индивидуальных заданий, сформулированных сообща членами группы. Процесс согласованной разработки решений — это процесс, в котором члены группы могут взять на себя ответственность за решение, которому они лично не отдали бы предпочтения, но которое выбрала группа в результате открытого и откровенного обсуждения. Это сочетание коллективного принятия решений с индивидуальной ответственностью требует взаимного доверия. Только будучи уверенным, что у всех членов группы непротиворечивые цели и, что ни один из них не действует из корыстных побуждений, отдельное лицо может принять на себя ответственность.

oooooooo

Эгалитарность — центральная черта организаций типа «Z». Под этим подразумевается, что каждый человек способен действовать по своему усмотрению и работать автономно, без контроля, потому что он пользуется доверием. Существующее доверие еще больше подчеркивает соответствие личных и общественных целей и общую доброжелательность. Эта черта более других объясняет высокий уровень заинтересованности работой, лояльности по отношению к своей фирме и высокой производительности труда в японских фирмах, а также в организациях типа «Z».

oooooooo

Различие между иерархической структурой (или бюрократией) и структурой «Z» состоит в том, что последняя достигла высокой степени логичности всей внутренней структуры. Эту организацию лучше всего можно классифицировать как некий клан, поскольку она является тесным сообществом людей, занятых экономической деятельностью и связанных друг с другом посредством самых разнообразных уз.

<...>

В клане каждому работнику предоставляется известная самостоятельность. Однако в этом случае объединение усилий для достижения общей цели настолько полное и способность системы измерять самые замысловатые формы индивидуальных вкладов в общий результат на протяжении длительного времени настолько велика, что естественным стремлением каждого члена коллектива будет выполнять то, что нужно для общего блага.

<...>

Сотрудники компаний типа «Z» ощущают большую самостоятельность, чем сотрудники компаний типа «A». Ощущение самостоятельности и свободы заставляет сотрудников японских фирм работать с намного большим энтузиазмом, чем их коллег на многих западных фирмах.

<...>

В организации типа «Z» невозможно повлиять на поведение сотрудников, изменив критерии оценки их работы или систему исчисления прибыли. Единственный способ воздействия на них — изменить стиль управления фирмой; а он меняется медленно, потому что в основу единой системы принципов положена система ценностей, которая имеет тенденцию сохранять статус-кво. В силу этого организация типа «Z» подвергается риску стать промышленным динозавром, неспособным достаточно быстро реагировать на существенные изменения в окружении. Что же касается оперативных изменений, то организация типа «Z» исключительно адаптивна. Если появляется более эффективный способ выполнения какой-то задачи, он внедряется, и для этого не нужно переделывать описание должностных

обязанностей и не нужно опасаться, что эта перемена повлияет на применяемую методику оценки качества работы. Это — одна из сильных сторон японского бизнеса. Японские компании в Соединенных Штатах становятся легендарными благодаря своей способности быстро внедрять изменения в методы работы, не думая о бюрократической процедуре их оформления. Однако система имеет свой механизм координации. Он заключается в верности собственным ценностям, которые определяют деятельность фирмы и соблюдаются неукоснительно.



Этапы перехода от организации типа «А» к типу «Z»

1. Изучите основные принципы организации типа «Z», и найдите в ней свое место.

<...>

На начальном этапе постижения основ теории «Z» большое значение имеет ее концептуальное содержание, но не меньшее значение имеет и метод их изучения. Он должен воплощать принципы эгалитарности, искренности, коллегиальности.

<...>

2. Критически пересмотрите философию своей корпорации.

<...>

Управляющие вашей корпорации должны собраться и критически оценить существующий стиль управления. Спросите себя, какова ваша экономическая стратегия, какие цели вы преследуете при сбыте продукции и какую ценность представляют для вас люди. Главное не в том, чтобы определить, какой должна быть организация, а в том, чтобы дать себе отчет, какою она является в действительности.

<...>

3. Сформулируйте основные принципы нового стиля управления. Вовлеките высшее руководство компании в процесс их внедрения.

<...>

Процесс перехода пройдет успешно только при условии, что этому будет оказана прямая поддержка высшего руководителя в иерархии компании.

4. Проводите в жизнь новый стиль управления путем создания соответствующих организационных структур и стимулов.

<...>

5. Развивайте дополнительные профессиональные навыки.

<...>

Опыт общения с заказчиками и клиентами должны приобрести все и использовать его во взаимоотношениях со своими коллегами и другими

членами коллектива. Этот стиль отношений особенно необходим в организации типа «Z» не только для того, чтобы могли осуществляться принципы тесного сотрудничества и взаимопонимания, не только для удовлетворения своего личного Я или самовыражения.

<...>

6. Испытайте себя и систему.

<...>

После внедрения организационных нововведений необходима проверка, дало ли изменение желаемый эффект. Проверка должна быть самой простой и по возможности стоить недорого, но она должна помочь убедить скептиков, что их опасения были неоправданными. С другой стороны, проверка нужна для того, чтобы несколько охладить пыл ярых сторонников, которые не замечают скрытых слабостей новой системы. Высшее руководство, прежде чем апробировать систему управления в стиле «Z» на более низких уровнях, должно испытать ее на себе и определить, насколько прочно укоренились новые принципы управления. На этом этапе пригодны все способы контроля, кроме одного — самопроверки.

<...>

7. Внедряйте систему аттестации и медленного продвижения.

<...>

Скорость всякого движения относительна, а молодежь нетерпелива. Несмотря на постоянный характер этих двух фактов необходимо разъяснить сотрудникам преимущества долгосрочного найма перед тем, как замедлить процесс аттестации и повышения кадров. Тогда они перестанут мыслить категориями краткосрочными и станут действовать так, как того требует соответствующая перспектива.

<...>

8. Расширьте возможности продвижения по служебной лестнице.

<...>

Чтобы процесс смены должностей сотрудников в ходе карьеры был успешным, высшее руководство должно подать в этом деле личный пример. Если руководители самого верхнего уровня каждые 3–5 лет будут переходить на другую работу, то они со временем подберут себе необходимых помощников среди управляющих более низкого уровня. А последние вовлекут в свой круг тех, кого они хорошо знают, и этот процесс пойдет естественным путем вниз по вертикали организационной иерархии.

<...>

9. Проводите подготовку к внедрению нововведений на низшем уровне.

<...>

Низовой руководитель представляет собой во многих отношениях самую большую проблему. Этот руководитель должен проявлять достаточно

понимания и доброжелательности по отношению к рабочим с малым опытом работы, малой степенью доверия и малой заинтересованностью в своей работе. Одновременно низовой руководитель должен заслужить достаточное доверие своего начальства, чтобы в нужные моменты отстаивать своих подчиненных.

<...>

10. Вовлекайте сотрудников в процесс принятия решений.

<...>

11. Способствуйте развитию комплексных, неформальных отношений.

oooooooo

Основой основ компаний типа «Z» является ее философия, или концептуальная база управления.

<...>

Концептуальная база управления предлагает некий общий подход к решению проблем, она объясняет, почему определенные действия имеют преимущества, каким должно быть лицо компании и какое это может иметь влияние на личность сотрудника.

oooooooo

Одним из распространенных методов является исследование, проводимое на основе обратной связи, когда один или два эксперта проводят интервью с ведущими руководителями (по отдельности), затем в обобщенном виде передают целевой группе соображения этих руководителей в отношении концептуальных основ управления компаний. Затем другим сотрудникам тоже будет предоставлена возможность обсудить проект такой концепции, сделать ее приемлемой для всех уровней.

<...>

Концептуальный базис управления корпорацией должен включать: цели организации, принципы ее функционирования, ограничения, обусловленные социальной и экономической средой организации.

<...>

Цель: добиться достаточной прибыли, чтобы можно было финансировать рост компании и обеспечить ее ресурсами, необходимыми для осуществления других целей.

<...>

В дополнение к финансовым целям, документ должен включать и менее четко выраженные с финансовой точки зрения цели, например, темпы научно-технического прогресса, качество обслуживания заказчика и т. д.

<...>

Определяя средства или принципы функционирования, вторая часть концептуального базиса должна содержать методику организации вну-

тренних связей и связей с внешним окружением. Она должна дать общие рекомендации относительно того, как управляющим и рабочим распределять полномочия и регламентировать порядок, согласно которому должны приниматься решения, как необходимо взаимодействовать с внешней средой и т. п.

<...>

В концепции должна прослеживаться связь организации с ее внешним окружением. В компаниях типа «Z» теория дает описание эталонного взаимодействия между компанией, с одной стороны, и ее владельцами, сотрудниками, заказчиками и обществом, с другой.

oooooooo

Метод анализа работы фирмы — так называемый культурный срез лучше всего подчеркивает намерение руководства развить систему координации и сотрудничества. Критический разбор недостатков в управлении дает надежду руководителям всех уровней на благоприятные перемены.

oooooooo

Концептуальная база управления охватывает все грани и аспекты деятельности компании типа «Z» — от производственной стратегии до управления персоналом. И из всех ее ценностей самой важной является отношение компании к своему персоналу, ее обязательства перед ним.

<...>

Организация управления по типу «Z» предполагает, что жизнь каждого работника — категория целостная и не основывается на раздвоении личности: полумашины с 9 до 17 часов и получеловека в оставшееся время.

oooooooo

Краеугольным камнем стиля рабочих взаимоотношений типа «X» на работе и вне ее являются доверие и тесные взаимоотношения. «У меня много друзей в компании «Z», — сказал один управляющий. — Компания устраивает культурные мероприятия, куда сотрудники приходят со своими семьями довольно редко, но раз в две недели мы приглашаем кого-нибудь из сотрудников к себе домой. Правда, это скорее просто общение, чем дружба, но в компании такое общение, кажется, уже стало традицией».

<...>

«Взаимное доверие, — сказал он, — значительно облегчает выполнение решений, так как другие исходят из того, что решение выбрано правильно, даже если сами не убеждены в этом. Очень редко ставятся под сомнение ваши мотивы, но разумность — очень часто».

○○○○○○○○

Согласно принципам компании типа «Х» производство построено так, что клиенты и заказчики долгие годы ценят ее продукцию и услуги. Иногда даже эффективность производства может отойти на второй план по отношению к качеству того, что производят в компании типа «Z».

<...>

Традиционный взгляд в компании типа «Z» на эффективность — это профессионализм на каждом участке производственного процесса.

<...>

Другие компании этого типа также начали свое существование на принципах организации «Z». Вполне вероятно и такое, что компания типа «А» может со временем успешно преобразоваться в компанию типа «Z», но история развития стиля управления корпорацией, длительный характер процесса ее формирования предполагают органическую связь между системой ценностей, стилем управления владельца компании и развитием ее как некоего замкнутого однородного клана.

○○○○○○○○

Для создания компании типа «Z» требуется и особая среда. Существуют по крайней мере три возможных вида благоприятных сред. Первый: в городе размещена одна компания.

<...>

Второй вид среды, где может хорошо привиться культура «Z», — это большие промышленные фирмы.

<...>

Третий вид среды, благоприятный для компаний типа «Z», это окружение типа фирм «Хьюлетт-Паккард» или «Тексас Инструментс» или компаний, расположенных в южных штатах.

<...>

Я убедился, что все черты, отличающие сотрудников компании «Z» от их коллег в других компаниях, развиваются уже после их поступления в эту организацию как следствие их пребывания в атмосфере корпорации на протяжении какого-то периода времени.

○○○○○○○○

«Возможно, самая удивительная черта, говорящая о различиях людей компаний «Z» и «А» следующая. Все руководители компании «Z», с которыми я беседовал, продолжают там работать. А две трети сотрудников, с которыми я разговаривал в компании «А», уже ушли. Один покончил с собой. Конечно, не все компании «А» так сильно проигрывают в сравнении с компаниями «Z», но различия все же очень существенные.



Много лет эталоном являлась компания типа «А». Тем не менее параллельно существовали исключения — компании типа «Z». Теперь, когда необходимость перемен стала очевидной, многие организации учатся на примере этих компаний. Как и в любой природной среде, исход этого соперничества решится методом естественного отбора. Если организация типа «Z» действительно обладает более конкурентоспособными характеристиками, к ней будут идти лучшие люди, она будет производить наилучшие продукты и услуги по конкурентоспособным ценам.

<...>

Таким образом, беспокоясь о выживании гена бизнеса по-американски, мы не должны забывать, что основные свойства его носителей существенно измениться не могут — они будут по-прежнему ориентированы на собственные интересы. Организациям не удастся переделать своих сотрудников — следовательно, они должны изменить свою внутреннюю социальную структуру таким образом, чтобы новая, интегрированная форма обеспечивала одновременно и поддержание конкурентоспособности, и удовлетворение отдельной личностью своих собственных нужд. Вполне может быть, что организация типа «Z» — промышленный клан — ближе всего подошла к такой форме.

Г. Эмерсон

ДВЕНАДЦАТЬ ПРИНЦИПОВ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ¹

Самый блистательный пример рациональной организации и принципов производительности мы видим не в том, как немцы перестроили свою державу, а в том, как японцы на протяжении одного поколения фактически создали великую державу из ничего. В 1876 году Япония была еще чисто феодальным государством. Цех торговцев и цех нищих стояли в ней на одной доске, подвергаясь совершенно одинаковому презрению. Крестьянство было разорено. Лучшие люди страны задыхались в тисках феодализма, не смея проявить ни малейшей инициативы. Отъезд за границу считался государственной изменой и карался смертью. Но несколько самураев решились все же уехать из Японии уехать не ради наживы, не ради развлечения, не ради каких-либо личных выгод, но только ради того, чтобы впитать в себя все, что было ценного в западной цивилизации, и привезти это ценное домой, на пользу горячо любимой родине. Они переняли у Мольке его организацию, чтобы на этой основе сознательно и разумно перестроить свое отечество, они пустили в ход двенадцать принципов производительности, которые, может быть они успели открыть и признать еще до того, как начали свое заграничное обучение. Через тридцать лет Япония со своими сорока миллионами населения оказалась способной победить четырехсотмиллионный Китай, а еще через пять лет нанесла решительное поражение России — этому северному колоссу, опрокинувшему великого Наполеона и девяносто лет державшему в страхе Англию, Францию и Германию. Во время русско-японской войны американские

¹ Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М. : Бизнес-Информ, 1997. 200 с.

симпатии были на стороне Японии. Но не успела эта война окончиться, как японская организация производства, превышающая в принципиальном отношении нашу производственную организацию во столько же раз, во сколько японская армия и флот оказались выше русских, вызвала у нас страх и ужас.

Не особые свойства тела, крови и мозга делают японцев опасными соперниками американских промышленников, не деньги, ибо японцы бедны, не оборудование, ибо оно у японцев скудное, не природные богатства, ибо их в Японии почти нет, японская промышленность стала для нас опасным конкурентом только потому, что мы еще не доросли до того типа организации, который дает возможность для высокой производительности, а они доросли. Мы еще спим и не видим даже того факта, что правильные принципы в руках посредственных людей оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения, а японцы проснулись и видят.

С момента зарождения жизни на нашей планете было и есть всего два типа организации. Это те самые, которые Фредерик Уинслоу Тейлор определяет как функциональный и военный типы. Первый тип можно иначе назвать организацией созидания, а второй — организацией разрушения. Первобытная экономическая жизнь (к которой относится и наша американская торговля с Мадагаскаром) была так тесно связана с налетами, наездами, с морским и сухопутным разбоем, с работорговлей, что деловая экономическая организация повсеместно и неизбежно строилась по военному типу, а между тем, теперь мы уже знаем, что тип этот ни в коем случае не может быть согласован с сущностью и задачами современного предприятия. Колоссальное благодеяние, оказанное миру фельдмаршалом Мольтке, состоит в том, что он, военный человек, связанный военными традициями, все же организовал армию по новому типу, по типу функциональному, — тому самому, который должен бы всегда применяться в экономических предприятиях.

Поскольку единственный шанс на успех в той великой игре, которую он затеял с Бисмарком, заключался в высшей производительности, он был вынужден уяснить себе все принципы, на которых эта производительность строится. Точно таким же образом он вынужден был провести тот единственный тип организации, который допускает их применение. И все это было сделано так незаметно, что даже проницательнейшие из противников Мольтке ничего не видели во всей германской армии, кроме все тех же самых касок, эполет, золотых шнуров и бряцающих сабель, на которые они издавна привыкли обращать внимание; никто не понимал, что, не меняя названий, не трогая чинов и орденов, Мольтке в своих хищнических целях уничтожил старую хищническую организацию и заменил ее новой — функциональной, созидательной, производительной.

Чего стоят все великолепные достижения крупных американских железнодорожных компаний перед спокойными, заранее разработанными планами Мольтке, прошедшими без сучка и задоринки все великое испытание практического выполнения? Чего стоит как рабочая единица крупнейшее американское предприятие перед совершенной организацией Мольтке, перед совершенной организацией той горсточки вождей, которая сделала Японию великой мировой державой?

Руководители крупных производственных предприятий и железных дорог Англии, Франции, Германии, Америки — это все люди огромной воли, исключительных способностей, неистощимой энергии, и притом люди, целиком преданные тем интересам, которые им вверены. Но эти люди знают принципы производительности только эмпирически, они применяют эти принципы лишь случайно и нерегулярно, и потому фабрики, заводы и железные дороги, которым они посвящают столько сил и талантов, работают невероятно расточительно. Непроизводительные расходы американских железных дорог достигают миллиона долларов в день; а между тем учет, признание и настойчивое применение принципов производительности избавили бы нас от этих потерь, ибо они так же устранимы, как желтая лихорадка на Панамском перешейке, как потери топлива при хорошо сконструированных машинах, котлах и топках. Даже обладая первоклассной техникой, американская промышленность не может как следует пользоваться ею, ибо сама организация, скопированная с устарелых английских образцов, настолько несовершенна по существу, что исключает всякую возможность применения истинных принципов и использования превосходной техники.

...Завод, как и государство, может в очень короткое время перейти от крайней непроизводительности к самой высокой производительности; что основной предпосылкой и орудием производительности были во всех приведенных примерах организационные теории и принципы; что непроизводительность, господствующая в американской промышленной жизни, объясняется несоответствием принципам производительности самого типа организации и, наконец, что единственная надежда на скорое улучшение состоит в такой перестройке современного организационного типа, которая позволила бы применять эти принципы.



Если мы внимательно рассмотрим американскую организацию, то будет ли эта организация правительственная (армия, флот, гражданское управление) или муниципальная, железнодорожная или пароходная, просветительная или религиозная, торговая или промышленная, — она всегда окажется непроизводительной и часто даже позорно непроизводительной.

Производительность труда мужчин призывного возраста по всей стране не превышает в среднем 5 %, производительность использования материалов и оборудования не доходит до 30 %. Всякий, кто знает дело, может проверить эти мои утверждения с такой же простотой и легкостью, с какой определяют содержание металла в руде.

Природные наши богатства колоссальны, работники наши толковы, гибки и, добываясь своего, не боятся труда. Оборудование наше от фермерских дворов до огромных городских контор, от пишущих машинок до паровозов Маллета, от паровозов до телефонов — великолепно. И тем не менее все эти огромные преимущества в корне обесцениваются столь же огромной непроизводительностью. Принципы производительности просты, ясны и элементарны; эмпирически они учитывались и действовали еще за миллионы лет до зарождения жизни на нашей планете, а между тем мы, современные американцы, организуем и ведем производство бессмысленно и бестолково, и эта бестолковость обессиливает нас точно так же, как ленточная глиста обессиливает бедноту южных штатов. В чем же состоит предательская болезнь, расточающая наши природные богатства, наши человеческие возможности, пропускную способность нашего оборудования, не допускающая применения принципов производительности? Наша промышленная глиста есть неправильная организация. В первой главе я показал, что есть некоторый тип организации, который, будучи применен к государству или к производственному предприятию, приводит к очень высокой производительности. Но есть на свете и другой тип организации, тот самый который, к сожалению, принят у нас во всех отраслях коллективной деятельности. Для применения принципов производительности этот тип не годится. Именно тому организационному типу мы в основном и обязаны своей непроизводительностью и потерями. Воздушный компрессор, нагнетающий горячий воздух, и вакуум-насос, медленно всасывающий холодный воздух, — это одна и та же машина, выполняющая один и тот же операционный цикл, но только в противоположных направлениях. Несколько очень простых изменений превращают компрессор в насос. Точно таким же образом и нашу разорительную организацию можно путем нескольких очень простых изменений превратить в организацию благотворительную. Сейчас мы попытаемся уяснить разницу между этими двумя организационными типами и показать, почему для одного из этих типов применение принципов производительности невозможно, а для другого неизбежно. Мы попытаемся показать, что с самого зарождения жизни на земле производительный организационный тип всегда давал лучшие результаты, чем непроизводительный, и если во всей своей коллективной жизни мы примем и проведем именно этот высший тип, то тем самым будет сделано очень много для сохранения наших

материальных и человеческих ресурсов. Мы попытаемся показать, что переход от одного типа к другому является резким и радикальным только в принципе, а не на практике.



Прекрасным примером оборонительно-созидательного типа организации служит дикий шиповник. Стебли его усажены острыми шипами, защищающими нежные цветы от жадных тварей, которые могут отлично питаться травой и листьями, но цвет и благоухание цветов привлекают пчел, жуков, бабочек и других насекомых, а они, перенося пыльцу, оплодотворяют шиповник, получая, как бы в уплату за эту свою производительную деятельность, его мед. Лепестки увядают и осыпаются, а между тем зреет и растет незаметная зеленая завязь. Когда она совсем созреет, опадают и скрывающие ее листья; тогда она появляется на свет в виде соблазнительной красной ягоды. Птицы расклевывают эту ягоду, животные подбирают ее с земли, когда она упадет, но колыбель, в которой покоятся зернышки, защищена так хорошо, что зародыши новых шиповников ускользают от гибели. Они прорастают и расцветают там, где упали на землю. Вся жизнь шиповника основана на оборонительно-созидательной организации, извлекающей пользу из воды и земли, из воздуха, света и тепла, из насекомых, птиц и животных. Все они вносят свою долю, все помогают шиповнику усеивать своими яркими пятнами западные прерии, увивать тропинки и стены Новоанглийского побережья, покрывать прекрасные берега Тихого океана.

<...>

Шиповник, целиком полагающийся на помощь со стороны всей окружающей природы, цветет и размножается под знаком оборонительной, созидательной организации. Но нам даже нет надобности идти за примерами так далеко. Созидательная организация — это вовсе не монополия растительной жизни. Оборонительно-созидательный организационный тип существует и у павианов, и у волков, и у лисиц, и у людей, но только люди ни за что не хотят допустить его в деловую производственную жизнь. Мы знаем, что у лисиц самец — это примерный отец и муж. В своей семейной жизни он возлагает на самку долг материнства. Тем самым он не передоверяет, не передает ей никакой власти, ибо у него самого ни власти, ни просто возможности материнства нет. Он возлагает на лисицу долг и тем самым одновременно принимает на себя колоссальную ответственность. Заставляя самку делать дело материнства, он со своей стороны гарантирует ей успешность этого дела всей своей жизнью. Он защищает самку, он о ней заботится, он ее кормит, он ее стережет. Это уже настоящая организация обороны и созидания, и не будь такой организации, всякая жизнь

на земле давно прекратилась бы. Лисица-самка, в свою очередь, возлагает на детенышей великую обязанность — обязанность жить. Но при этом она принимает на себя колоссальную ответственность, тяжкое бремя обязательств по отношению к ним. Она кормит их молоком, то есть своим собственным телом, она бережет и охраняет их, она их воспитывает и учит и, если надо, она за них отдает жизнь. Лисица ничего не передоверяет детенышам: она только возлагает на них обязанность жить и гарантирует им успешное выполнение этого безсознательно возложенного долга всей своей жизнью и кровью. Во имя вечного продолжения лисьей породы самка существует и живет не ради себя, а ради детенышей, и самец тоже живет не ради себя, а ради самки и ее детей.

oooooooo

Современное производство, в отличие от первобытного, осуществляется на основе оборудования. Поезд идет потому, что его везет паровоз, груз передвигается потому, что его везут вагоны. Паровозы и вагоны существуют только для этой цели — для перевозки грузов и людей; установка на эту цель лежит в основе всего их плана и устройства, всей их работы; ради этой цели и только ради нее их и чистят, и смазывают, и ремонтируют. Будь это возможно, мы с удовольствием обошлись бы без машинистов и кочегаров. Все эти люди, несомненно, годны на нечто лучшее, чем следить за сигналом и подбрасывать уголь в топку. Если мы заставляем людей заниматься такой работой, то единственным нашим оправданием является то, что наши машины все еще не могут работать без присмотра человека. Точно таким же образом обстоит дело и в мастерских; главное — это оборудование и его цели, а основная обязанность рабочих — это их долг по отношению к оборудованию.

Поднимаясь вверх по административной лестнице, мы на каждой ступени убеждаемся, что ступень эта точно так же существует не для удовольствия тех, кто стоит выше, а для обслуживания тех, кто работает ниже. Мастер работает на заводе не для того, чтобы снять ответственность с заведующего, а для того, чтобы руководить рабочими, которые обслуживают машины, ремонтируют те паровозы, которые будут перевозить груз. Директор-распорядитель существует для обслуживания заведующих, заместитель председателя правления существует для обслуживания директора, а председатель правления — для обслуживания своих заместителей. Председателю могут быть поставлены извне определенные задания или цели, он может создавать их себе и сам. Например, он может иметь целью развитие благосостояния определенной местности. Орудием его в достижении этой цели является вся организация, весь коллектив, который в награду за свою производительность получает прибыль, заработанную перевозкой пассажиров и грузов.

При теперешней организации председатель или его заместитель, директор или заведующий издает приказы и передоверяет власть без всякой пользы. С каждой административной ступенью знания и способности желание служить делу и интерес к нему непрерывно распыляются. Мне известен случай, когда одному талантливому, добросовестному и неутомимому главному инженеру крупнейшего в мире строительного предприятия сообщили, что производительность в руководимой им организации очень низка, что она не превышает пяти десяти процентов, и тут же предложили способ, как ее поднять. Этому человеку была предложена бесплатная рационализаторская консультация. Но он этим предложением не воспользовался. Принадлежа к старой школе, он не знал, что можно устанавливать нормы, а тем паче не знал, что эти нормы можно выполнять. А между тем в области санитарных мероприятий тот же инженер принял правильную организацию и прислушался к указаниям специалистов. Но так как он не позаботился надлежащим образом об организации производства, то производственные расходы и были при его управлении на двести миллионов долларов выше, чем они могли бы быть, если бы он был таким человеком, как Мольтке, или если бы он понимал современную организацию, как понимал ее тот же Мольтке.



Неправильный, волчий тип организации, все еще господствующий на американских железных дорогах и производственных предприятиях, сводится к тому, что руководитель дает своим подчиненным совершенно произвольные задания и затем требует, чтобы они сами справлялись с ними, как знают. Правильная же производственная организация, организация производительная и созидательная, должна заключаться в том, чтобы компетентные специалисты формулировали основные принципы дела, обучали всех и каждого их применению и неутомимо следили за всеми нарушениями.

Вопрос о способах, которыми знание и опыт специалистов будут передаваться всем рядовым работникам, имеет значение второстепенное. Конторы бухгалтеров-экспертов являются самостоятельными предприятиями, но подчиняют своему контролю и проверке бухгалтерии всех крупнейших концернов. Точно так же и рационализаторы, т. е. специалисты по производительности, могут создавать независимые предприятия и обслуживать производство обследованиями и консультациями, а их консультация будет важнее и полезнее консультаций бухгалтеров-экспертов. Но ничем не хуже будет и такая организация, при которой в составе производственного работающий под руководством инженера-рационализатора. Этот рационализатор входит в состав штаба председателя правления

и является для предприятия таким же авторитетом по вопросам производительности, как контролер или председатель ревизионной комиссии по вопросам отчетности.

○○○○○○○○

Слабый руководитель, опирающийся на дефектную организацию и невоодушевленный никакими идеалами, неизбежно проваливается и увлекает за собой все, что ему подчинено.

○○○○○○○○

Предположив наличие организации, способной применять принципы производительности, мы увидим, что эти принципы, будучи взаимозависимыми, достигают максимальных результатов лишь в общей совокупности, но располагаются (действуют) в известной логической последовательности.

Первым принципом является необходимость точно поставленных определенных идеалов или целей.

Сто лет тому назад, когда развитие промышленности и путей сообщения в Америке только еще начиналось, энергичный молодой ремесленник, самостоятельно начинавший какое-либо специальное производство, всегда очень точно и отчетливо знал, что он собирается делать и как делается это дело. Он знал, чего хотел. В наше время люди делают карьеру на крупных предприятиях, постепенно выдвигаясь, постепенно переходя с работы на работу, и потому часто не имеют ясного представления о целях, которым служит предприятие. Рабочие и мастера, т. е. низовой персонал предприятия, стоят так далеко от руководителя дела, определяющего основные линии его деятельности и несущего на себе ответственность за организацию, за распределение полномочий, за общий ход работ, что им поневоле приходится самим создавать себе те или иные цели, те или иные рабочие стимулы, очень часто расходящиеся с установкой верхов. Если бы мы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все они действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные. Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной.

○○○○○○○○

Перед руководителем промышленного предприятия, если он только не лишен здравого смысла, открываются лишь два пути. Либо он выставляет свои личные идеалы и отказывается от всех несогласных с ним принципов производительности, либо, наоборот, принимает производительную

организацию и принципы производительности и вырабатывает соответствующие им высокие идеалы.



Второй принцип — здравый смысл. Дарвин отмечает, что материнский инстинкт всегда заставляет матерей преувеличивать ценность своих детенышей, тем самым увеличиваются шансы этих детенышей на то, чтобы выжить. всякий из нас уверен, что обладает вполне достаточным здравым смыслом — и это тоже чрезвычайно важный инстинкт, ибо без него все мы страдали бы недостатком веры в себя, недостатком инициативы; мы не могли бы действовать, добиваться успеха. Прежде чем начать бегать, человек ходит, прежде чем ребенок начнет ходить, он ползает, а еще раньше он может только барахтаться — и в потягиваниях младенца мы видим предвестие уверенных движений взрослого человека. Поэтому давайте поверим каждой матери, что ее ребенок — самый лучший, самый значительный и самый ценный на свете, будем восторгаться экспансивной и плохо направленной деятельностью подрастающего мальчика. Допустим также, что никто из нас не страдает ни количественным, ни качественным недостатком той формы здравого смысла, которая была необходима в прошлые десятилетия, но теперь стала вдвойне опасной. Да, вдвойне опасной; она не только толкает нас на действия, оказывающиеся в высшей степени губительными, но и мешает нам готовиться к наступающей эпохе, когда дело, начатое смелыми и веселыми скачками восторженной нашей юности, придется продолжать зрелому уму и опытным рукам.

Если я настаиваю на применении принципов производительности ко всем делам, совершаемым на моей родине, то это потому, что я, безусловно, верю в ее будущее. Как раз тот факт, что в прошлом наш народ в очень широких масштабах проявлял превосходнейший здравый смысл низшего или узкого порядка, и дает мне основания быть уверенным, что в будущем он превзойдет все народы и в области здравого смысла порядка высшего, широкого. Попытаемся же ухватить и понять разницу между этими двумя видами здравого смысла, а поняв, остережемся некоторых камней преткновения, лежащих на наших национальных, общественных и индивидуальных путях к будущему.

Жители Гонолулу пускаются в утлом челноке в бешеный прибой. Стоя в челноке, они смело и ловко пробираются между порогами и водоворотами, напряженно следя за всеми признаками опасности. В своем роде такой житель Гонолулу, конечно, очень хороший мореплаватель; но ведь есть на свете люди, управляющие огромными пароходами, отмечающие обороты лага, считающие удары хронометра, корректируя то и другое наблюдениями

за звездным небом. Великие мировые предприятия осуществляются не через дикарей Гонолулу, а именно через этих людей, хотя сегодняшний дикарь, проводящий челнок по опасным местам, может в следующее десятилетие стать капитаном океанского корабля. Здравый смысл современного американца быстр и верен, как взгляд бесстрашного лодочника. Но ни в национальном, ни в общественном, ни в индивидуальном масштабе этот здравый смысл не является здоровым смыслом дальновидного и образованного капитана, управляющего большим кораблем. И если мы в чем нуждаемся, то не в том, чтобы иметь больше здравого смысла или больше умственной живости, а в том, чтобы резко перевернуть саму точку зрения. Мальчик должен забыть на минуту смелость и ловкость, возвращенную в борьбе с прибоем, и отправиться на горные вершины, чтобы там научиться читать по звездам и направлять свой путь по всем океанам и пустыням мира.



Третий принцип — компетентная консультация.

<...>

Когда я бродил со своими товарищами, маленькими англичанами, по разным местам Европы, нам приходилось целиком полагаться на мужественное искусство самообороны. Я должен был сам защищать себя собственными кулаками и собственным мужеством. Мы гнушались ловкостью французских мальчиков в драке ногами, мы презирали ножи маленьких итальянцев и завернутые в платок камни, которыми немецкие мальчишки пользовались, как пращей; такие орудия нападения и обороны казались нам несогласованными с правилами честной игры. Однако ловкий удар ногой в живот сразу останавливал мой напор на французского мальчика; нож в руках истеричного маленького итальянца, кожаный пояс с тяжелой металлической пряжкой в руках маленького немца — все это было для меня довольно тяжелым опытом. Пришлось понять, что ни крепкие кулаки, ни смелое сердце, ни великолепное презрение к личности и боевой этике противника еще не обеспечивают не только победы, но и почетного мира. Таким образом, я был вынужден пойти на компромисс, а именно: повсюду носить с собой здоровую дубинку, воровским порядком вырезанную в заповедном королевском лесу. Такой нелегальный способ приобретения придавал оружию особую субъективную ценность.

<...>

Подлинно компетентный совет никогда не может исходить от одного человека. Мы со всех сторон окружены естественными законами мира, законами, частично понятыми и сведенными в системы, частично же

никому еще не известными. Прямые или косвенные указания нужны нам от всякого человека, знающего в том или ином вопросе больше других; мы не можем и не должны останавливаться на сведениях последней недели, последнего месяца, года, десятилетия или даже столетия, но обязаны всегда пользоваться специальными знаниями, которые сегодня находятся в руках немногих, но завтра распространятся по всему миру.

oooooooo

Четвертый принцип — дисциплина.

В своем знаменитом романе Александр Дюма делает Монте-Кристо героем самого чудесного и невероятного эпизода. Монте-Кристо принимает в Италии приглашение на завтрак, назначенный в Париже через три месяца, причем обещает приехать минута в минуту. В назначенный день собираются гости, они скептически относятся к обещанию таинственного графа, о котором со времени приглашения ничего не было слышно. Раздается бой часов, и в дверях появляется безукоризненно одетый Монте-Кристо. «Точность есть вежливость королей, — говорит он, — но не всегда она может быть вежливостью путешественника. Пять тысяч миль покрыть не легко. Простите, я опоздал на две-три секунды».

Как мы видим, даже пламенное воображение Дюма отказалось представить себе, чтобы Монте-Кристо выехал в путь и проделал все его этапы час в час, минута в минуту и секунда в секунду.

При тогдашних дорогах, лошадях и кучерах удивительно было и то, что человек рассчитывает путешествие с точностью до недели, не говоря уже о днях, часах и минутах.

А в наше время сотни людей пролетают почти тысячемильное расстояние между Чикаго и Нью-Йорком с такой же точностью и аккуратностью, как и Монте-Кристо. Минута в минуту отправляются они в путь, минута в минуту проезжают все промежуточные станции, минута в минуту прибывают они на место. При малейшей задержке пассажиры поднимают отчаянный скандал, и железная дорога платит им неустойку. Организация, в основе которой лежит точнейшее расписание времени, стала сильнее человека, и человек извлекает колоссальные выгоды из той дисциплины, которой подчиняется эта организация.

Тридцать лет тому назад в бассейнах больших американских рек: Огайо, Миссисипи, Миссури можно было наблюдать колоссальную разницу между теми городами, которые стояли на реках, и теми, которые стояли на железных дорогах. В речных городах пароходные пассажиры без всякого недовольства ждали отъезда по нескольку дней, празднично слоняясь на молу, обменивались остротами и сплетнями или просто предавались *doice far niente* на верандах гостиниц. Когда, наконец, издали доносился глухой рев

пароходного свистка, то, был ли на дворе день или ночь, сонный город просыпался и всех охватывала лихорадочная деятельность, которая продолжалась, пока пароход не отчаливал от пристани и не уходил дальше. Часов здесь не было, все дела велись не спеша, по-семейному. По счетам платили не в срок, а когда продается урожай. Такая практика, конечно, показалась бы вполне естественной тем, кто считал годы по периодам снега, месяцы по полнолуниям, а дни по периодам сна.

Но в железнодорожных городах жизнь была совсем другой. Там в домах у людей висели стенные часы, а в жилетах тикали карманные; на вокзал люди являлись по расписанию. Аккуратный приход и уход поездов действовал регулирующим и воспитывающим образом даже на тех жителей, которые никуда не ездили; им тоже пришлось привыкать к соблюдению сроков, им тоже пришлось понять, что организация важнее отдельного человека. Низшая дисциплина, осуществляемая богачом, который не заводит для себя твердого расписания дня, а постоянно заставляет слуг действовать по его настроению, низшая дисциплина, проводимая некоторыми железнодорожными магнатами, нарушающими общий порядок движения поездов, так как им лень согласовать свои личные поезда с общим расписанием, — та самая низшая дисциплина, в силу которой Иисус Навин нарушает общий порядок мироздания произвольным приказом: «Солнце, остановись», не имеет ничего общего с той дисциплиной, которая является одним из принципов производительности.

Дисциплина как принцип производительности включает в себя все эти значения, начиная с уроков жизни и кончая наказаниями, сознательно налагаемыми человеком. Важнейшими же регуляторами человеческого поведения являются правила организации.

Не является ли совершенно невероятной близорукостью отбрасывать такое могучее средство дисциплины, как дух завода, общие правила поведения, и вместо того полагаться на беспорядочные дисциплинарные акты со стороны недисциплинированных начальников, облеченных мелким официальным авторитетом?

Самый беспощадный создатель дисциплины — природа. Однако африканское племя вымерло целиком только потому, что пренебрегало опасностью мухи цеце. Кто заснет в угарной комнате, тот не проснется; кто прикоснется к раскаленному железу, тот получит ожог; кто пробудет под водой пять минут, тот захлебнется; кто нечаянно прикоснется к проволоке, по которой бежит ток высокого напряжения, тот заплатит за свою небрежность мгновенной смертью. Все эти наказания не нуждаются ни в каких правилах и предписаниях они действительно и без того.

<...>

Автоматическая дисциплина, заслуживающая включения в число принципов производительности, есть не что иное, как подчинение всем

прочим одиннадцати принципам и строжайшее их соблюдение так, чтобы принципы эти ни в коем случае не стали двенадцатью отдельными, ничем не связанными правилами. Принципы производительности не должны становиться изолированными, легко разделяемыми жердями такой изгороди, которая представляет собой не столько преграду, сколько знак границы; они не должны становиться и железными прутьями изящной французской ограды, ибо промежутки между этими прутьями я еще мальчиком старательно измерял собственной головой, зная, что, где пролезет голова, там пролезет и все остальное. Эти ограды я очень любил; они были для меня всегда готовым путем к бегству от раздраженных блюстителей закона, сердитых домовладельцев или других представителей установленного порядка, против которого я постоянно и неуклонно бастовал. В качестве поддержки тех произвольно установленных правил, на которые я, свободный американский мальчик, никогда своего согласия не давал, эти ограды никуда не годились, что и было очень весело.

oooooooo

Пятый принцип — справедливое отношение к персоналу.

Каждая сторона получает ровно столько, сколько может захватить. Поэтому, если бы я был рабочим, то вступил бы в профессиональный союз и отчаянно боролся бы за высокий твердый оклад жалованья и восьмичасовой день, а если бы был работодателем, то боролся бы за прямую почасовую оплату. На мой взгляд, справедливость есть просто вздорная химера. Каждая сторона получит как раз столько, сколько она может взять силой. Таков закон жизненной борьбы. В современной Америке армия промышленных рабочих играет ту же роль, какую в Римской империи играла преторианская гвардия; это одновременно опора страны и угроза ей.

<...>

При выборе людей для работы не так важны такие внешние вещи, как образование, физическая сила и даже поведение в прошлом. Основное внимание надо обращать на внутренние способности и склонности, на характер — на то, что в конце концов определяет человека.

Опытный специалист, пополняющий природную наблюдательность и здравый смысл надлежащей техникой анализа и синтеза, сразу видит способности и склонности даже совсем зеленого подростка, а тем более юноши. Такой специалист может с почти непогрешимой точностью может определить, на какой работе испытуемый может надеяться на максимальный успех. Более того, он может указать, в каком направлении надо на этого испытуемого воздействовать: что в нем надо изменить, прибавить или убавить, чтобы, по крайней мере, вдвое повысить его ценность.

Для производства крайне важно иметь хотя бы немного специалистов, обладающих интуицией, наблюдательностью, понятливостью, с одной стороны, и всем богатством физиологических, психологических, антропологических научных знаний, с другой. Только такой специалист может дать администрации и кандидату на работу действительно компетентный совет, только он может верно сказать, годится ли кандидат на данную работу. Без компетентного решения этого вопроса немыслима полная справедливость в отношениях между рабочими и работодателями, немыслим успех дела и успех рабочих. В прошлые времена работодатели принимали без разбора первого встречного, хотя бы он совершенно не годился к работе, а затем действовали на своих рабочих и служащих такими средствами, как снижение жалования или увольнение. Таким образом, и в деле найма, и в деле увольнения царствовал произвол. Жертвы его могли только вступать в профессиональные союзы и требовать от союзов борьбы за почасовую, а не за сдельную оплату, то есть против справедливого отношения между выполненной работой и заработком, против выяснения установления правильных эквивалентов.

Безобразная несправедливость заключается не в том, чтобы устанавливать определенное равновесие между выработкой и оплатой, равновесие это так же необходимо, как точные и проверенные весы необходимы в торговле, — но в том, чтобы не держать человека на той работе, к которой он не приспособлен.

<...>

Трудный и щекотливый вопрос о заработной плате был однажды мирно и успешно разрешен следующим справедливым соглашением:

Работа оплачивается почасно в круглых центах.

В соответствии с местными условиями эта почасовая оплата исходит из основной ставки 20 центов в час, а затем повышается и понижается интервалами по два цента, то есть 16, 18, 20, 22, 24, 26 центов и т. д., падая до 6 и поднимаясь до 60 центов в час и более.

Почасовая оплата каждого отдельного рабочего устанавливается по соглашению между ним и нанимателем.

Без особой премии рабочие работать больше девяти часов в день не обязаны.

Нормальный рабочий день устанавливается в 9 часов.

На каждую операцию устанавливается эквивалент времени (норма продолжительности).

Достигать указанной нормы продолжительности рабочий не обязан. Основное жалование зависит не от выработки, а от числа часов, проведенных им в мастерской.

Нормы продолжительности пересматриваются, снижаются и повышаются в связи с изменением условий, но ни в коем случае не в связи с высокой индивидуальной выработкой отдельных рабочих.

Пересмотр норм продолжительности осуществляется компетентными и беспристрастными специалистами, причем причина, место, время и пределы пересмотра должны быть известны обеим сторонам.



Шестой принцип — быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.

Схватившись за раскаленную докрасна кочергу, ребенок сразу получает и информацию, и совет, и предостережение, и учетную запись. Все это оказывается вполне надежным, прочным, немедленным и полным. Учетный документ в виде шрама остается на очень долгое время.

Таким образом, многие сообщения природы отличаются большой надежностью, немедленностью и прочностью. Они доходят до нас и до прочих животных через посредство чувств: видим, слышим, обоняем, чувствуем вкус и, главное, осязаем. Два нерва соединяют мозг с глазами, два с ушами, два с носом; но с поверхностью кожи мозг соединяется многими сотнями нервов. Ожогов человек очень бережется, так как за них природа наказывает неизбежно, быстро и точно, но бактерий мы боимся гораздо меньше, хотя они опаснее ожогов (от одного туберкулеза умирает, быть может, в тысячу раз больше людей, чем от ожогов); дело в том, что здесь результат не так верен и не так скор.

Цель учета состоит в том, чтобы увеличить число и интенсивность предостережений, чтобы дать нам такие сведения, которых мы через внешние чувства не получаем. Если налить в паровой котел воды, развести под ним огонь и закрыть все клапаны, то получится вещь гораздо более опасная, чем раскаленная кочерга. Никаких внешних признаков, указывающих на приближение катастрофы, такой котел не дает. Он слишком горяч, чтобы щупать его рукой, хотя, вероятно и возможно устроить такое место, к которому машинист мог бы безопасно прикасаться, чтобы видеть, не слишком ли поднялась температура. Термометр — это уже гораздо более совершенное орудие учета температуры; но на практике мы при работе с паровым котлом пользуемся целыми тремя учетными приспособлениями, причем все они действуют надежно и быстро, а один из них, кроме того, является и полным или достаточным. Во-первых, машинист наблюдает за манометром, во-вторых, он наблюдает за водомерным стеклом, в-третьих, котел снабжен предохранительным клапаном, который выпустит лишний пар даже в том случае, если машинист заснет. Именно благодаря этим трем приспособлениям, из которых одно даже действует независимо от человека, паровые котлы и взрываются так редко. Мы со всех сторон окружены естественными формами предостережения, учета обстоятельств (слово «учет» здесь все время употребляется в самом широком смысле).

Учет имеет своей целью победу над временем. Он возвращает нас к прошлому, позволяет заглядывать в будущее. Он побеждает и пространство, сводя целую железнодорожную систему в простенькую кривую графика, расширяя на чертеже тысячную долю миллиметра до целого фута, измеряя по линиям спектроскопа скорость движения отдаленнейших звезд. Он побеждает и температуру, давая нам возможность учитывать миллионную долю градуса или разницу температур луны и солнца, достигающую многих тысяч градусов.

<...>

Учетным документом мы называем все, что дает нам сведения. <...>

Учет необычайно многообразен, причем некоторые его частные формы необходимы нам для продолжения жизни. В частности, нас специально интересует учет производственных расходов. И вот между двумя крайностями — с одной стороны, учетными документами вселенной (как, например, ежегодное возвращение сезонов или медленное возрастание и увядание всякого организма), а с другой стороны, учетом расходов между этими двумя крайностями и помещается учет производительности, представляющий для нас при современном состоянии производства совершенно исключительный интерес. <...>

oooooooo

Седьмой принцип — диспетчеризация.

Кочевник считает дни по периодам сна, месяцы — по полнолуниям, годы — по снегам. Свою жизнь и работу он выстраивает по временам года. Египтяне знали, что продолжительность дней неодинакова, что не луна управляет сменой сезонов и не солнце определяет год. Поэтому они обратились к звезде Сотису (Сириус) и построили свою хронологию на большом цикле Сотиса, а этот цикл занимает 1461 г. Наши часы и хронометры тоже идут по звездному времени.

Фотография и спектроскопия позволили нам установить, что по мере того, как солнечная система уносится в пространство, звезды сближаются в одном направлении и удаляются друг от друга в другом, так что в конечном счете нам приходится считать старшим диспетчером уже не какую-нибудь отдельную звезду, а всю вселенную.

Если бы мы могли через каждые сто лет фотографировать звездное небо, а затем, набрав пять тысяч снимков, соединить их в фильм и пропустить на экране, то все, что казалось нам неподвижным, мы увидели бы в быстром перекрестном движении.

Так обстоит дело с бесконечно большими величинами. Но не менее отчетливо проявляется диспетчеризация и в величинах бесконечно малых.

<...>

Диспетчерство, подобно всем прочим принципам, представляет собой область науки управления, некоторую часть планирования, но хотя глаз и различает его, как отдельный камешек мозаики, на ощупь оно должно быть неосязуемо, как тот же камешек. Прекраснейшим и совершеннейшим примером диспетчерства является распорядок питания здорового человека, начиная с того момента, как он подносит кусок ко рту, и кончая восстановлением разрушенных внутренних тканей. Сознательно мы ощущаем только приятный вкус пищи, а весь великолепно организованный дальнейший путь, по которому каждая молекула съеденного куска достигает своего конечного назначения, остается для нас незаметным.

oooooooo

Восьмой принцип — нормы и расписания.

<...>

Нормы и расписания! Они бывают двух родов: с одной стороны, физические и химические стандарты, распознанные и установленные в последнем столетии, отличающиеся математической точностью, а с другой стороны, такие расписания, которые основаны на стандартах или нормах, пределы которых нам еще не известны. Мы обладаем пятью внешними чувствами. При помощи вкуса мы отчетливо различаем ничтожнейшую примесь в пище, обонянием мы ощущаем миллионную часть грана мускуса, осязанием мы чувствуем десятитысячную долю дюйма, извержение было услышано одним человеком за 2390 миль, мы видим в небе звезды, горящие за миллиарды километров от нас. Но есть область, не отстоящая от нас и на десять миль, и об этой области мы знаем меньше, чем о звездных туманностях, ибо в нее не проникают ни внешние наши чувства, ни наша физика и математика. Эта область находится у нас под ногами, на десять, а то и меньше миль в глубину.

Пользуясь точными инструментами: болометрами, измеряющими миллионную долю градуса теплоты, ультрамикроскопами, почти позволяющими нам видеть отдельные атомы, камертонами, вибрация которых улавливает миллионную долю секунды, пользуясь всеми тонкостями физики и химии, мы проникаем в истинную сущность материальной природы. Пользуясь секундомером, мы точнейшим образом хронометрируем и изучаем работу машин. Но когда мы хотим ввести в рамки точного расписания работу разумных людей, то здесь вся наша математика оказывается бессильной, и нам приходится обращаться к экспериментам, вдохновляемым верой. Скорость полета маленькой птички — четыре мили в минуту; в полете светляка — 99 и больше процентов производительности; у слепой летучей мыши есть какое-то непонятное нам шестое чувство, серый медведь в самую темную ночь бежит во весь дух — и вдруг резко останавливается,

подбежав на фут к тончайшей проволоке, соединенной с фотографическим аппаратом для съемки при вспышке магния.

Все, что есть вокруг нас, вся природа учит, что высокие результаты воздаются сокращением, а не повышением усилий. Но мы все еще недостаточно догадливы, чтобы понять эти уроки. На одну лошадиную силу уходит один фунт угля, а на две лошадиных силы — два; подскочить на высоту в четыре фута — труднее чем на два, а подскочить на пять футов — еще труднее, чем на четыре. На этом основании мы совершенно неправильно считаем, что усилие измеряется результатом. Такое мнение согласуется с определенным рядом опытных данных, но более широкий опыт заставляет нас принять совершенно противоположное мнение. Измеряя любой вид усилия по его результатам, мы видим, что он падает с максимума до минимума, а затем вновь подымается до нового максимума, так что на всем протяжении этой кривой оказывается всего один пункт, где максимальный результат совпадает с минимальным усилием. Этот пункт и соответствует ста процентам производительности.

○○○○○○○○

Девятый принцип — нормализация условий.

<...>

Таким образом, имеется два совершенно различных способа нормализации или приспособления условий: либо нормализовать себя таким образом, чтобы стать выше неизменных внешних факторов — земли, воды, воздуха, силы притяжения, колебания волн, либо нормализовать внешние факты таким образом, чтобы наша личность стала такой осью, вокруг которой движется все остальное. Видя перед собою живой пример водяного жука, завоевавшего и землю, и воду, и воздух, видя пример светляка, который без всяких усилий создает свет там, где его не было, видя и помня все это, неужели мы побоимся приступить к той нормализации условий, которая пока еще представляется нам лишь в общих и туманных чертах?

Для того чтобы жить действительно полной жизнью, каждому индивиду представляется лишь два возможных и в то же время легчайших пути: либо приспособить себя к окружению, либо приспособить окружение к себе, нормализовать его соответственно своим потребностям. Лошадь и другие четвероногие живут зимой там же, где и летом, но отращивают на зиму густую шерсть, которая и защищает их от холода. Перелетная же птица сама по себе ни в чем не меняется, но вместо этого меняет климат, выбирая для каждого времени года подходящую местность. Оба способа очень хороши и удобны, но человек, самый младший брат во всей семье природы, пытается достигать великих целей, не приспособляясь к окружению сам и не приспособляя его к себе.



Десятый принцип — нормирование операций.

<...>

На свете имеется только одна шахматная игра. Имеется доска стандартных размеров (от 15 до 16 кв. дюймов), разделенная на 64 клетки, имеются 32 фигуры, из которых каждая делает свои стандартные ходы. Такие условия кажутся очень строго стандартизированными и ограниченными, но на самом деле число возможных сочетаний так беспредельно, что если бы обитатели земного шара уселись сегодня играть в шахматы и не вставали во веки веков, то им все же не удалось бы исчерпать все возможные комбинации, чтобы экспериментальным путем найти самую совершенную шахматную партию, такую партию, в которой все ходы обоих противников были бы совершенно безупречны, причем движение фигур по клеткам было бы минимальным. Возможно, что такая партия оказалась бы очень длинной, а возможно и очень короткой. Этого мы не знаем и не узнаем никогда. Если в шахматах, которыми человечество занимается уже много столетий, все еще остается столько неисчерпаемых сочетаний, то как можем мы ожидать, чтобы производственные операции нормировались сами собой?



Одиннадцатый принцип — писанные стандартные инструкции.

<...>

Пумпелли рассказывает об одном японце, который примерно в 1870 году достал английское техническое руководство по доменным печам и два словаря: англо-голландский и голландско-японский. С этими тремя книгами в руках он поставил и пустил в ход отличную доменную печь для выплавки железа. Вот что можно сделать с хорошо написанной инструкцией в руках! Точное описание машин, придуманных Архимедом для защиты Сиракуз от римлян, до нас не дошло. А между тем машины эти были бы для нас интересны: не даром же они поднимали в воздух целые корабли и швыряли их в море или на скалы.

Казалось бы, что создание карт и планов было для человечества делом очень легким. Польза их очевидна: имея в руках хороший план или хорошую карту, путешественник знает какой-нибудь чуждый город или страну лучше местных уроженцев.

<...>

Предприятие, лишенное стандартных писанных инструкций, неспособно к неуклонному движению вперед. Писанные инструкции дают нам возможность добиваться новых и новых успехов гораздо быстрее, чем это делают птицы и насекомые. Только что изобрели беспроволочный телеграф,

только что опубликовали результаты соответствующих опытов — и вот не прошло и десяти лет, как наше побережье покрылось антеннами соперничающих между собой систем и за океан полетели телеграммы. Полет на аппаратах тяжелее воздуха начались всего восемь лет назад, а между тем теперь эти аппараты поднимают двенадцать пассажиров и пролетают по 72 мили в час. Пять лет планового и регистрируемого движения вперед дают больше, чем двадцать лет случайных попыток, результаты которых остаются только в памяти сменяющихся служащих.

oooooooo

Двенадцатый принцип — вознаграждение за производительность.

<...>

Первые американские поселенцы бежали за океан от кастового строя общества. Этот строй они оставили за собой. Трудоспособные люди пришли в Новый Свет — страну тяжелого труда и огромных достижений — и получили свою индивидуальную награду за производительность. Организуя самостоятельное государство, эти люди не создали никакой государственной церкви; они отменили все титулы и наследственные должности, они обошлись без постоянной армии, без внутренних границ и пошлин, связывающих торговлю и передвижение, без гильдии и цехов. Ученик становился подмастерьем, подмастерье — мастером, мастер — фабрикантом. Открывавшиеся впереди возможности были так широки, что организаторы нового государства просто забыли о принципе твердой поденной оплаты, не связанной с производительностью. Ремесленник лично следил за своими немногочисленными подмастерьями, лично повышал и понижал их в работе, или даже рассчитывал.

Поденная оплата труда противоречит не только основному принципу вознаграждения за производительность, но и всем вообще принципам справедливости; в ней нет никакого равновесия между фактической работой и оплатой. Поэтому дни ее сочтены, несмотря на все древние обычаи, несмотря на повседневную практику нашего времени, несмотря на соединенные (хотя и противоположные) усилия профессиональных союзов и предпринимательских ассоциаций. Оплата труда не может остаться исключением из общего закона, гласящего, что во всяком обмене необходим некоторый определенный эквивалент, основанный на элементах количества и качества. Наша способность к точному измерению количества и качества, будь то оценка алмазов по числу каратов и чистоте воды или оценка угля по весу и числу тепловых единиц на фунт, есть один из показателей степени цивилизации. За все тысячелетия, предшествующие открытию каменного угля, когда люди отапливали жилище дровами и на дровах же стряпали еду, не было, быть может, ни одной сделки, при которой

были бы справедливо сбалансированы теплотворность купленного топлива и уплаченная цена. Эта неопределенность, эта манера покупать на ощупь унаследована и нашим временем, когда основным топливом стал уголь, так что и теперь уголь этот большей частью покупается просто по весу, без всякого анализа.

Но разумные покупатели, крупные потребители угля уже стали приобретать его по точным спецификациям, разрабатывая эти спецификации при помощи анализа и проверяя купленное топливо строгими испытаниями. Два сорта угля могут быть совершенно неразличимыми по внешности, и в то же время один из них может оказаться в десять раз теплотворнее другого. Пока Архимед не открыл соотношения между весом и массой, т. е. принципа удельного веса, пока он не определил экспериментально удельного веса воды, золота и серебра, ювелиры могли обманывать покупателей, как только хотели, ибо в те времена люди судили о ценности обработанных металлов только по свету. И если древние золотые и серебряные монеты отличаются высокой пробой, то это говорит лишь в пользу добросовестности древних чеканщиков. Но в наше время никто не покупает на веру ни металлов, ни угля, а скоро никто не будет покупать на веру и труд. Архимед открыл принцип удельного веса, именно размышляя о том, как уличить человека, заподозренного в мошенничестве.

Принцип вознаграждения за производительность считается справедливым решительно для всякой работы, кроме работы поденных рабочих. Девушка в несколько дней умелого поведения зарабатывает хорошего мужа — огромную и постоянную награду. Это древнейшая из всех областей конкуренции, создавшая такой трест, которому уступает не только Стандарт-Ойл, но и католическая церковь.

Если охотник встает рано, если он опытен и настойчив в своем деле, то он приносит домой много дичи. Если фермер тщательно выбирает семена, если он рационально вспахивает и удобряет поле, то он собирает с акра вдвое больше, чем сосед; купец, который умеет приспособиться к прихотям или нуждам покупателей, богатеет; адвокат, выигрывающий дела, берет большие гонорары; врач, создавший себе имя, берет дикие цены за простейшие операции; красноречивый священник получает большой приход; политик, умеющий ладить с избирателями, в конце концов добирается до сенаторского кресла.

<...>

Таким образом, идеалы этой очень узкой и специальной области применения принципа вознаграждения за производительность формулируются следующим образом:

Гарантированная почасовая оплата.

Минимум производительности, недостижение которого означает, что рабочий не приспособлен к данной работе и что его надо либо подучить, либо перевести на другое место.

Прогрессивная премия за производительность, начинающаяся на такой низкой степени, что не получать премии непростительно.

Норма полной производительности, устанавливаемая на основании подробных и тщательных исследований, в том числе на основании изучения времени и движений.

На каждую операцию — определенная норма продолжительности, норма, создающая радостный подъем, т. е. стоящая посередине между подавляющей медлительностью и слишком утомительной скоростью.

По каждой операции нормы продолжительности должны меняться в зависимости от станков, условий и личности исполнителя; таким образом, расписания должны индивидуализироваться.

Определение средней производительности каждого отдельного рабочего по всем выполненным им операциям за долгий период.

Постоянный периодический пересмотр норм и расценок, приспособление их к меняющимся условиям. Это требование важно и необходимо. Если изменившиеся условия требуют от рабочих повышения квалификации или увеличения усилий, то необходимо повышать и зарплату. Нормы продолжительности операций никакого отношения к ставкам не имеют. Их надо пересматривать и менять не для того, чтобы так или иначе влиять на размеры зарплаты, а для того, чтобы они постоянно, при всех меняющихся условиях, оставались точными. Для пешехода норма производительности будет одна, для велосипедиста другая, а для автомобилиста третья. Это неизбежно.

Рабочий должен иметь возможность заканчивать операцию не в точный стандартный срок, а немного раньше или немного позже, в пределах некоторой стандартной зоны. Если нормальный срок продолжительности кажется ему неправильным, то он должен иметь возможность ограничиться почасовой платой и давать малую производительность. Такое его поведение будет сильно удорожать себестоимость продукции, и работодателю придется в своих же интересах нормализовать физические или психические условия труда, чтобы помочь рабочему вырабатывать полную норму. Производительность определяет 9 из 18 элементов себестоимости (мы имеем в виду количественную и качественную производительность материалов, труда и постоянных накладных расходов). Практика показала, что вознаграждение за производительность следует вычислять не только по скорости работы, но и по всем прочим видам производительности. Система вознаграждения настолько гибка, что ее одинаково удобно применять и к отдельным операциям, занимающим всего по несколько минут, и ко всей работе

отдельного человека за долгий период времени, и ко всей работе цеха или даже завода.

Вознаграждение за производительность не сводится к денежной премии. Денежная награда — это только одно из бесчисленных проявлений принципа. Иногда человек бывает готов умереть за улыбку. Гобсон рассказывает об одном человеке, который предлагал пожертвовать своим годовым жалованьем, чтобы его назначили в команду, получившую приказ затопить «Мерримак» у входа в гавань Сант-Яго, Гарибальди обещал своим слушателям голод, жажду, лишения, раны, тюрьму и смерть — но они шли за ним с восторгом и воодушевлением. Двенадцать принципов производительности!... Мы начали с идеалов и идеалами же кончаем. Для того чтобы люди работали хорошо, у них должны быть идеалы; у них должна быть надежда на высокую награду за производительность, а иначе ни внешние чувства, ни дух, ни разум не получают никакого стимула.

**Ф. Херцберг, Б. Моснер,
Б. Блох Снидерман**

МОТИВАЦИЯ К РАБОТЕ¹

Зачем изучать отношение людей к работе? <...> Занятость в обществе была полной, заводы и офисы были задействованы на все сто процентов. Вопрос состоял только в том, насколько полно используются человеческие ресурсы. Таким образом, промышленность оказалась в ситуации, когда одним из важнейших путей повышения производительности было увеличение эффективности рабочей деятельности человека. Другой стороной медали был живучий страх механизировать не только работу, но и самого человека. Создавалось ощущение, что в мире, пресыщенном материальным, человек теряет свою страсть к труду, отдаляется и становится отчужденным от своей работы. Таким образом, с точки зрения индустрии и отдельного индивида проблема отношения к работе требовала обязательного и немедленного решения. <...> Для промышленности исследование отношения людей к своей работе могло обернуться повышением производительности, сокращением текучести кадров, уменьшением абсентизма и улучшением взаимоотношений в рабочем коллективе. Для общества это означало снижение цены, которую приходится платить за психологические человеческие потери, увеличение общей производительности промышленного комплекса и правильное использование человеческих ресурсов. Для отдельного человека понимание сути сил, поднимающих его моральный дух, будет путем к более счастливой жизни и возможностью полной самореализации.

¹ *Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе / пер. с англ. Д. А. Куликова. М. : Вершина, 2007. 238 с.*

○○○○○○○○

<...> Первый <вопрос> — как определить отношение любого индивида к его работе? Второй — вследствие чего у него вырабатывается такое отношение? И третий — каковы последствия такого отношения?

○○○○○○○○

Существует огромное количество методик оценки отношения к работе. Тем не менее идентификация отношения к работе в основном производится тремя способами. В первом из них работника просят выразить степень своей удовлетворенности работой напрямую, путем ответов на вопросы, направленные на изучение его общего отношения к своей работе, независимо от его желания или нежелания делать это. <...> Главная польза этого подхода — в исследовании демографических переменных факторов. Таким образом, достаточно легко сравнить моральный дух работников разного возраста, пола, уровня образования, классовой принадлежности, характера работы или служебного положения.

Для многих исследователей было очевидным, что человека можно попросить не только выразить свое общее отношение к работе, но и дать оценку множеству конкретных ее аспектов. Поэтому при использовании второго метода требовалось заполнить анкету, включающую градуированные по определенным шкалам вопросы, касающиеся морального духа или трудовых установок. <...>

При использовании третьего подхода никаких точных замеров морального состояния не производится. Психолог ведет наблюдение за поведением работников. Установки, чувства и мотивы людей выводятся им из наблюдаемого поведения.

○○○○○○○○

Одна из главных причин попыток измерения морали — необходимость дать ответ на вопрос: «Чего хочет работник от своей работы?» <...> Существуют три четко определенных метода получения таких ответов.

1. Заранее подготовленный список факторов может представляться работникам, которых затем просят либо составить рейтинг этих факторов, либо проставить им оценки в соответствии со степенью их требований. Такими факторами могут быть заработная плата, линейное руководство, политика компании и менеджмента, а также качество общения.

2. Работников можно попросить дать спонтанные ответы о том, что им нравится и что не нравится в их работе. Путем анализа полученных комментариев будут установлены некоторые из перечисленных факторов. Относительная степень их важности может быть выведена либо по частоте их упоминания работниками, либо при помощи какой-либо методики оценки интенсивности приятия или неприятия.

3. Можно использовать анкеты или опросные листы, включающие множество позиций. Они дают возможность применить для оценки их результатов технологии статистического анализа. При помощи такого анализа получают факторы, содержание которых может быть выведено в результате изучения взаимозависимости ответов на пункты анкеты. Эти факторы часто оказываются по сути аналогичными результатам применения двух первых технологий.

○○○○○○○○

В результате <...> мы пришли к заключению, сутью которого было предположение, что между отношением к работе и производительностью или продуктивностью работы, возможно, существует определенная связь.

○○○○○○○○

Степень использования результатов исследования отношения к работе в качестве базиса для плодотворной теоретической работы разочаровывает. Нам удалось обнаружить лишь немного областей, в которых экспериментальные или какие-либо другие исследовательские данные, касающиеся отношения людей к своей работе, были бы интегрированы в общий массив психологической науки. Еще меньше было выявлено примеров использования психологической теории в качестве начальной точки такого рода исследований. Естественно, существуют исключения.

Одно из наиболее важных можно найти в первопроходческой работе Элтона Мэйо и его коллег по Гарвардской школе бизнеса. <...>

<...> Теоретические изыскания Курта Левина в области психологии и среди прочих Малиновски, Хьюза и Хоманса в сфере социологии привели к всемерной культивации изучения рабочих групп. <...> На данный же момент нам стоит отметить, что все эти работы имеют к нашему собственному исследованию поверхностное отношение, поскольку оно не рассматривает напрямую трудовые установки отдельных людей. Как правило, единица исследований, на которой сосредоточено внимание, — группа. Роль индивида анализируется исключительно в аспекте его положения в структуре группы или вклада в выполняемые группой процессы.

Внутри этой схемы были выработаны некоторые весьма полезные концепции. Во-первых, группа может рассматриваться как объект, обладающий определенной структурой или формой. Эта структура зависит от характера связей между ее членами, а также от линий передачи влияния и схемы подчиненности. Как положение индивида внутри структуры группы, так и природа самой структуры группы, несомненно, могут оказывать влияние на его отношение к своей работе. Во-вторых, группа может рассматриваться как сильно или слабо сплоченная. Можно наглядно убедиться в том, что степень взаимного притяжения членов группы друг к другу,

то есть степень сплоченности группы, может оказывать влияние на ее способность контролировать поведение своих членов. Это может приводить к повышению ее производительности в тех случаях, когда группа принимает производственную деятельность как свою цель, и сильно понизит продуктивность, если она не может этого сделать. В-третьих, у любой группы есть направление деятельности, и задается оно ее лидером. Эффект вариаций характера лидерского руководства на трудовые установки ее отдельных членов еще не вполне ясен. Хотя ранее проведенные исследования и привели к выводу, что в обеспечении высокого морального духа, а также высокой продуктивности деятельности группы «автократический» лидерский стиль значительно уступает «демократическому», более поздние работы ставят эти выводы под сомнение. В одном из редких исследований, во время проведения которых в рабочих группах постоянно изменялся характер руководства, автократический стиль явно приводил к повышению производительности, даже несмотря на его отрицательное влияние на моральное состояние коллектива.

oooooooo

Короче говоря, нами было замечено, что области исследований, подпадающих под общую категорию отношения к работе, обладают неким набором четко определенных характеристик. Были разработаны и нашли широкое применение методики оценки отношения к работе, выполнены демографические исследования, показавшие вариации в отношении к работе в среде множества различных групп населения, определены факторы, оказывающие влияние на отношение к работе, и произведена оценка их относительного потенциала. Были проведены исследования эффектов действия отношения к работе, хоть полученные результаты и далеки от неопровержимости. И, наконец, мы заметили относительную слабость теоретических оценок в этой области.

<...>

Главный недостаток большинства из ранее упомянутых трудов по изучению отношения к работе заключается в их фрагментарном характере. Исследования, в которых проводилось интенсивное изучение факторов, оказывающих влияние на отношение человека к своей работе, редко включали какую-либо информацию о том, какие последствия влекли те или иные аспекты этого отношения. В исследованиях последствий также редко фигурировали какие-то данные об истоках рассматриваемых отношений. В большинстве случаев, когда предметом изучения становились либо сами факторы, либо их эффекты, наблюдалась недостаточность данных об участвовавших в исследовании людях, особенностях их восприятия, потребностях и укладе жизни. Выявлена основная необходимость —

потребность в методике комплексного исследования отношения к работе, то есть одновременного изучения факторов, отношений и результатов. Базовой потребностью здесь считается осознание необходимости изучения факторов, отношений и их результатов (ФОР) как единого целого.

Существует два возможных подхода к изучению данного комплекса. Первый из них, называемый статистическим, или номотетическим, основывается на предпосылке возможности создания больших групп, сильно отличающихся друг от друга по какой-либо конкретной переменной характеристике или целому набору таковых. <...>

Второй базовый подход, называемый индивидуальным или идеографическим, базируется на том, что взаимосвязи между компонентами комплекса «Факторы—отношения—результаты» должны изучаться на примере отдельных людей. Другими словами, попытка выяснить, каким образом конкретные типы факторов влияют на повышение или понижение морального духа, и какие последствия имеют изменения морального состояния с точки зрения трансформации разнообразных критериальных мер, должна предприниматься путем последовательного изучения отдельных индивидов. <...>

Источники.

1. Фланаган. Среди психологов, использовавших технологию исследований, в достаточной мере сходную с упомянутым выше вторым подходом, следует назвать Фланагана. <...> Цель работы Фланагана заключалась в оценке качества выполнения рабочих обязанностей или в разработке критерия отбора кандидатов на ту или иную работу.

2. Херси. Вкладом в новый подход стало замечание, что трудовые установки индивида не постоянные и меняются в зависимости от обстоятельств, складывающихся в тот или иной период времени. Одним из немногочисленных исследователей процессов изменения отношения индивида к своей работе в разные периоды времени был Херси. <...>

3. Исследования нестабильных групп социологами и другими специалистами. <...> В центре внимания таких исследований могли находиться характер неформальной структуры и лидерства в рабочей группе и последствия конфликтов между неформальным лидером и официальной иерархической системой. Также интерес мог концентрироваться на работе систем стимулирования и поощрения труда или на причинах производственных конфликтов. <...>

4. Исследование морального духа в критических ситуациях. Истоки нашего исследовательского подхода можно обнаружить в изучении морального духа, проведенного главным из авторов данного труда в промышленных фирмах, во время которого участвующих в исследовании людей просили не только указывать свое моральное состояние, но и приводить примеры ситуаций, иллюстрирующие их настроения. <...>

5. Контент-анализ. Данные, состоящие из отчетов респондентов по поводу произошедших в их прошлой жизни событий, различаются преимущественно качественным характером. Мы посчитали, что их необходимо в определенной степени перевести в количественную форму. К счастью, для трансляции материалов качественного характера в количественные термины может применяться процедура контент-анализа, разработанная исследователями политических наук и общественного мнения Лассвеллом и Берельсоном. <...>

◇◇◇◇◇◇◇◇

Элементы модели исследования

<...>

1. Спецификация отношений. Центральная характеристика модели — направляемая на субъект исследования просьба идентифицировать периоды времени в его истории, во время которых его отношение к работе в значительной степени отличалось от обычного в положительную или отрицательную сторону. <...> Необходимо было сделать всего одно простейшее допущение. Его смысл заключался в том, что люди способны указать точку размещения своего отношения к работе внутри какого-то спектра, определить крайние точки этого спектрального континуума, а также выбрать примеры этих экстремальных ситуаций для рассказа нам. <...>

2. Идентификация факторов, влияющих на отношение к работе. <...> Короче говоря, идентификация факторов не может зависеть ни от априорных суждений психологов или менеджеров, ни от обобщений самих работников. Она должна происходить в результате прямого анализа тех сил, оказывающих, по словам респондентов, влияние на их моральное состояние в ходе тех или иных конкретных эпизодов их жизни.

3. Результаты отношения к работе.

4. Частично структурированное интервью. <...> В его ходе исследователь поднимает указанные выше вопросы, но сохраняет свободу переходить на исследование тем, возникающих в процессе проведения интервью. В отличие от частично структурированного интервью, в структурированном свобода исследователя ограничена набором конкретных вопросов. В совершенно не структурированном собеседовании ход и направление интервью полностью находятся под контролем респондента.

◇◇◇◇◇◇◇◇

Первый пилотный проект был разработан для проверки работоспособности нашего исследовательского подхода. Следовало получить ответы на три вопроса. Смогут ли люди рассказать нам о тех периодах своей жизни, когда они испытывали особенно позитивные или негативные чувства по отношению к своей работе? Еще более важно было узнать, будет ли для нас

возможным вывести из полученных от них отчетов последовательную картину факторов, ответственных за проявляемые ими отношения к работе? И, наконец, будут ли результаты воздействия отношения к работе в этих отчетах раскрываться в достаточной степени детализации, чтобы можно было составить убедительный доклад о сути этих эффектов? Для первой попытки сбора данных была выработана программа проведения интервью, базовым пунктом которой был следующий вопрос.

Подумайте о периодах времени из своего прошлого, во время которых вы испытывали особенно позитивные или особенно негативные чувства по отношению к своей работе. Это может быть та работа, которой вы занимаетесь сейчас, или любая другая. Можете ли вы вспомнить моменты таких взлетов или падений вашего отношения к работе? Пожалуйста, расскажите нам о них.

В остальном программа состояла из постановки наводящих вопросов, при помощи которых определялось, не отсутствует ли в спонтанно рассказываемых респондентом историях какая-либо значимая информация: как давно и при каких обстоятельствах эти события происходили, какова была длительность инцидента и к какому результату привели возникшие чувства.

Местом проведения этого пилотного исследования послужили две компании, одна из которых производила стальные профили для металлоконструкций и стального сырья, а вторая — автомобильные покрышки. Интервьюирование прошли тринадцать человек. Среди них были простые рабочие, конторские работники, мастера, инженеры и бухгалтеры.

Все, кроме одного, респонденты смогли рассказать нам о моментах, когда их отношение к работе было очень хорошим и очень плохим. <...>

<...> Объем выборки был, естественно, слишком мал, чтобы делать какие-либо заключения или пытаться проверять истинность гипотез. Но, оказалось, в определении отношения респондента к его работе одновременно играли роль такие факторы, как внутренняя суть работы, характеристики манеры руководства, взаимоотношения респондента с социальной группой, внутри которой он работал, а также характеристики компании и системы ее управления.



Термин краткосрочная последовательность событий стал применяться к эпизодическим, узко ограниченным наборам событий, во время которых наблюдались экстремальные переживания. Этот тип ситуаций наиболее близок к критическим инцидентам Фланагана, хотя, как уже отмечалось в главе 1, главным критерием выбора события, подлежащего обсуждению, было восприятие респондентом пика или провала его отношения к своей работе.

На основе предварительного исследования полученных в ходе пилотных экспериментов историй были выработаны следующие критерии определения долгосрочных последовательностей событий. Во-первых, длительность долгосрочной последовательности событий должна составлять не меньше нескольких недель или месяца. Максимальной длительностью такой последовательности может быть любое количество лет. Во-вторых, долгосрочные последовательности событий должны определяться респондентом как период времени, в течение которого его общее отношение к своей работе последовательно находилось на высоком или низком уровне, несмотря на возможные в тот период колебания или даже кратковременные изменения отношения. <...> В-третьих, долгосрочные последовательности должны четко ограничиваться по времени. <...>



Прежде чем привести детальное описание основного исследования, возможно, будет полезным кратко резюмировать модификации, внесенные в общую модель проекта по завершении оценки результатов пилотных экспериментов. Центральный несущий элемент модели — понятие последовательности событий как ограниченной во времени комплексной единицы исследования, во время которой отношение индивида к работе, по его же собственной характеристике, было исключительно позитивным или предельно негативным. На основе отчета респондента об этой последовательности событий возможно изучение триады «Факторы—отношения—результаты» как унитарной системы, внутри которой могут быть описаны функциональные связи между компонентами. Эти компоненты выводятся из ответов на вопросы, задававшиеся респонденту во время интервью.

1. Факторы первого уровня. Описание объективных происшествий, имевших место во время последовательности событий, с особым акцентом на определенные респондентом как события формирования его отношения. Пример: повышение по службе.

2. Факторы второго уровня. Распределение по категориям заявленных респондентами причин тех или иных своих состояний. Они могут использоваться в качестве базиса для логических выводов о внутренних импульсах и потребностях, которые удовлетворяются или не удовлетворяются в последовательности событий. Пример: ответ респондента: «Я очень хорошо себя чувствовал, поскольку повышение свидетельствовало, что мои старания замечают».

3. Результаты. Здесь единственным изменением было введение наводящих вопросов, нацеленных на исследование результатов отношения, оказывающих влияние на продуктивность деятельности, текучесть кадров и межличностные отношения, но не входящих в поведенческую

сферу. Также была сделана попытка определения результатов в области ментального здоровья.

Дальнейшим усовершенствованием стало разделение последовательностей событий на долгосрочные, то есть такие, во время которых на протяжении длительного времени происходит множество сложных событий, и краткосрочные, обладающие унитарным характером и больше похожие на единичные происшествия.

И наконец, был введен параметр оценки критичности последовательности событий, служивший и мерилom внутренней согласованности технологии (в сравнении долгосрочных и краткосрочных последовательностей), и в качестве источника дополнительной информации о значении данных.

Гипотезам, вокруг которых построено исследование, было уделено достаточно мало внимания, поскольку данное исследование больше пробное, нежели гипотетико-дедуктивное. Имеется в виду, что его основной задачей было получение информации о закономерных взаимосвязях между измеримыми величинами, факторами и результатами, присутствующими в модели. Однако определенные базовые гипотезы могли быть и были испытаны на достоверность. Фактически они и привели к выводам, которые составляют содержание книги. Главная гипотеза заключалась в том, что факторы, определяющие позитивное отношение к работе, отличаются от факторов, приводящих к негативным настроениям. Второй базовой гипотезой стало предположение, что факторы и результаты, присутствующие в долгосрочных последовательностях событий, отличаются от таковых в краткосрочных последовательностях.

oooooooo

Если говорить конкретно, то площадками для проведения исследования стали следующие компании.

1. Среднего размера компания по производству высококачественных сортов стали.

2. Крупное производственное предприятие, выпускающее потребительские товары и материалы для вооруженных сил, где работали несколько тысяч людей. Оно было подразделением металлообрабатывающей компании общенационального масштаба.

3. Головной офис и заводы крупного сталелитейного предприятия.

4. Персонал концерна, специализирующегося на выполнении широкого спектра инженерно-конструкторских работ, включая судостроение.

5. Персонал бухгалтерского отдела фирмы по производству высококачественных сталей.

6. Персонал крупной инженерно-конструкторской компании, работавшей как предприятие мелкосерийного и единичного производства специального тяжелого оборудования.

7. Крупное коммунальное предприятие, часть национальной холдинговой компании.

8. Небольшой производитель промышленного инструмента.

9. Небольшой производитель легкого промышленного оборудования.

Очевидно, что эти девять предприятий разительно отличаются друг от друга как по размерам, так и по природе своей деятельности. <...>

В каждой из компаний мы провели интервью с достаточно большими группами людей. <...>



В течение нашего первого пилотного исследования мы разговаривали как с конторскими служащими, цеховыми рабочими, так и со специалистами и менеджерским составом предприятий. Мы обнаружили, что у последних была более развита речь, они быстрее понимали технологию исследования и давали более четкие и детализированные сведения о последовательностях событий, чем клерки или заводские рабочие.

Второе пилотное исследование ограничивалось опросом менеджеров и специалистов. Основываясь на опыте, полученном нами в ходе этой работы, мы решили в основном исследовании сконцентрироваться на выборке, состоящей из инженерных работников и бухгалтеров. <...>

Выборка, ограниченная представителями только одной профессии, дала бы результаты, вызывающие сомнение своей односторонностью. Чтобы получить результаты, не зависящие от особенностей, характерных для труда инженеров, нам необходимо было включить в исследование еще одну сопоставимую по значимости группу. Выбор пал на бухгалтеров, потому что их профессия настолько же богата технологическими приемами. <...>



Для осуществления выборки следовало решить две проблемы. Одна из них заключалась в степени репрезентативности группы респондентов в среде инженеров и бухгалтеров. Другой была репрезентативность приводимых последовательностей событий в жизни самих респондентов. <...>

Решение первой проблемы состояло в подходе, при помощи которого обеспечивался относительно репрезентативный «поперечный разрез» и инженеров, и бухгалтеров в той мере, в какой они были представлены в сегменте питтсбургской промышленности, в которой мы проводили свои работы.

Путь к решению второй проблемы был менее прямолинейным. Нами собиралась группа отчетов о событиях, которые произвольно выбирались нашими респондентами из комплекса накопленного ими опыта. В данной группе информации были представлены последовательности событий, которые они считали своими собственными периодами исключительно хорошего

или предельно плохого отношения к работе. Это не было систематической выборкой из опыта каждого индивида. Мы не могли принять такую систему в силу особенности внутренней природы нашей исследовательской технологии: респондент должен обладать полной свободой выбора.

oooooooo

Как уже было сказано, сама процедура интервью заключалась в поиске факторов первого и второго уровней, а также результатов в процессе описания респондентом последовательности событий.

Для определения степени критичности последовательности мы придерживались методики, в которой применялась рейтинговая шкала, разработанная нами в течение второго пилотного исследования. После того как рассказ о последовательности событий завершался, лицам, проходящим интервью, предоставлялась шкала, состоящая из двадцати одной позиции. Их просили указать на этой шкале, насколько серьезно происходившие события повлияли на их отношение (позитивное или негативное) к работе. Позиция номер один должна была применяться в том случае, если последовательность не оказала почти никакого влияния на их чувства. Позиция двадцать один должна была использоваться для последовательностей, повлиявших на их отношение к работе, как самых важных событий в трудовой жизни. Промежуточные ощущения располагались на шкале между этими двумя крайними точками.

oooooooo

С момента зарождения проекта мы планировали применять для анализа полученных нами рассказов технику контент-анализа. Существует два основных подхода к этой методике. Первый из них — априорный, при котором анализ выполняется на основе заранее определенной и сформированной схематической системы. Например, к группе данных можно подходить с намерением отделить фактографическую информацию от данных оценочного характера. Обе эти категории данных будут определены заранее, и все получаемые материалы будут распределяться по этим двум категориям. Такой природой обладают многие аналитические схемы, используемые в обработке данных психологических тестов. Аналогично под это определение подпадает значительная часть техник контент-анализа, применяемых исследователями общественного мнения.

Второй подход можно назвать постериорным. В этом случае аналитические категории выводятся из самого получаемого материала. Как указывает Лассвелл, при помощи данного подхода, как правило, вырабатываются категории, обладающие значимостью в терминах эмпирического материала, собранного в ходе исследования.

В нашем исследовании можно было применять любой из этих подходов, но мы остановили свой выбор на втором. Список факторов и результатов отношения к работе, составленный на основе проведенного нами обзорного исследования литературы, мог послужить нам аналитическим каркасом. Фактически в некотором смысле это значительно облегчило бы нашу задачу, поскольку возникала возможность предварительного кодирования материала интервью и классификации его прямо во время интервью. Мы предпочли отказаться от этой возможности, считая, что самые ценные результаты можно получить только в результате анализа самого полученного материала. В результате наша аналитическая схема не слишком отличалась от той, которую мы могли бы получить из литературных источников. Тем не менее мы считаем, что она более твердо основывается на самих данных, а ее определяющие характеристики наших аналитических категорий обладают большей значимостью и легче передаются и воспринимаются.



Наш анализ включал пять частей: 1) описание самого рассказчика; 2) описание последовательности событий; 3) описание объективной ситуации, входящей в последовательность событий (факторы первого уровня); 4) описание потребностей, мотивов и ощущений рассказчика (факторы второго уровня); 5) описание поведенческих и других результатов сложившихся у него отношений. <...>

Перед тем как дать определение этого понятия, следует разобраться, из чего состоит приемлемая последовательность событий. Нами были разработаны следующие критерии.

Во-первых, в центре последовательности событий должно находиться событие или серия событий, то есть в ней должно присутствовать хоть какое-то объективное происшествие. Рассказ не может касаться исключительно психологических реакций респондента или его чувств и ощущений.

Во-вторых, последовательность событий ограничена по времени; у нее должны быть начало, которое можно идентифицировать, середина и, если, конечно, события уже закончились на данный момент, какое-то завершение, причем не обязательно эффектное или внезапное.

В-третьих, эти события должны были происходить в период, когда отношение рассказчика к своей работе было либо предельно положительным, либо исключительно отрицательным. <...>

В-четвертых, рассказываемая история должна была происходить в тот период жизни рассказчика, когда он занимал позицию, попадающую в пределы нашей выборки. <...>

В-пятых, респондент должен был рассказывать именно о ситуации, которая оказала прямое воздействие на его отношение к работе, а не о последовательностях событий, отражающих взлеты или падения морального состояния по причинам, не имеющим к работе никакого отношения. <...>

oooooooo

В нашу классификацию входили четыре типа краткосрочных последовательностей. В одном события и чувства приблизительно одновременны. Присутствует резкий скачок эмоционального состояния в плюс или в минус, который по своей длительности практически равен длительности самих событий или затихает и исчезает в скором времени после их завершения. Долговременный эффект отсутствует. Во время интервью такие события вспоминаются респондентом со своеобразной холодной эмоциональностью.

Во втором типе краткосрочных последовательностей вызванные ими чувства могут сохраняться на протяжении долгого времени после самого стартового события. <...>

В третьем типе краткосрочных последовательностей индивид рассказывает: несмотря на то что его эмоции уже давно улеглись, они периодически просыпаются в результате возникновения определенной побудительной причины. <...>

Четвертый тип краткосрочной последовательности подразумевает перемены в настроениях человека, которые изначально были весьма резкими, потом немного улеглись, но общее эмоциональное состояние респондента уже никогда более не возвращалось к исходному. <...>

oooooooo

В конце концов вся описательная информация о последовательностях была использована, чтобы классифицировать последовательности событий и распределить их по шести основным группам. Данная классификация проводилась в трех измерениях. Первое из них — направление аффекта, позитивное или негативное. Второе — длительность последовательности, краткосрочная или долгосрочная. Третье — взаимоотношение между длительностью последовательности и стойкостью вызванных ею чувств. В силу того, что все долгосрочные последовательности рассматривались в качестве источников длительных чувств, мы получили не восемь, а шесть возможных комбинаций этих трех параметров. Эти шесть групп последовательностей выглядят следующим образом.

1. Позитивная долгосрочная.
2. Негативная долгосрочная.
3. Позитивная краткосрочная с малой длительностью чувств.

4. Позитивная краткосрочная с большой длительностью чувств.
5. Негативная краткосрочная с малой длительностью чувств.
6. Негативная краткосрочная с большой длительностью чувств.

И наконец, мы должны отметить, что разделение на долгосрочные и краткосрочные последовательности, очень важное в процессе сбора информации, оказалось параметром второстепенного значения в сравнении с классификацией по длительности вызываемых ими чувств. А посему львиная доля результатов представляется нами в виде четырех групп, определяемых длительностью действия установок.

1. Большая длительность чувств, сложившихся в результате позитивных или негативных долгосрочных последовательностей.
2. Большая длительность чувств, сложившихся в результате негативных долгосрочных последовательностей или негативных краткосрочных последовательностей.
3. Малая длительность чувств, сложившихся в результате позитивных краткосрочных последовательностей.
4. Малая длительность чувств, сложившихся в результате негативных краткосрочных последовательностей.

◇◇◇◇◇◇◇◇

Факторы первого уровня. Они определяются нами как объективные элементы ситуации, служащие для респондента источниками позитивных или негативных чувств по отношению к работе. <...> Эти факторы перечислены не в порядке их важности, а в порядке их появления в нашей схеме кодирования.

1. Признание. Главным критерием этой категории было наличие какого-либо факта признания лица, разговаривающего с нами. <...>

2. Успех (достижения). <...>

3. Возможность роста. Включение такой возможности в состав объективных факторов ситуации может показаться парадоксом. Но мы столкнулись с некоторыми последовательностями, когда респонденты рассказывали об изменениях ситуации, в которой они находились, вследствие объективных свидетельств повышения или понижения вероятности их дальнейшего роста. <...>

4. Продвижение по службе. <...>

5. Заработная плата. <...>

6. Межличностные отношения. <...> Эту тему мы организовали в виде трех главных категорий:

- межличностные отношения — вышестоящие;
- межличностные отношения — подчиненные;
- межличностные отношения — равные по статусу.

Внутри каждой из этих категорий мы использовали наборы подкатегорий..., предназначением которых было описание различных типов ситуаций, связанных с взаимодействием респондента с третьими лицами.

7. Технические аспекты руководства. <...>

8. Ответственность. В эту категорию попадают факторы, имеющие отношение к ответственности и полномочиям, включая такие последовательности событий, в которых рассказчик отмечал, что он получал удовлетворение, принимая всю полноту ответственности за свою работу, выполняемую другими лицами, или получая новые обязанности. <...>

9. Общая и административная политика компании. <...>

10. Условия работы. <...>

11. Собственно работа. <...>

12. Факторы личной жизни. <...>

13. Статус. <...>

14. Стабильность работы. <...>

oooooooo

Полный список факторов второго уровня.

1. Чувство признания.

2. Чувство достижения.

3. Чувство возможности роста, наличия препятствий росту, факторы первого уровня воспринимаются как свидетельство фактического роста.

4. Чувство ответственности, отсутствия ответственности или недостаточной ответственности.

5. Групповые чувства, социотехнические или чисто социальные, чувство принадлежности к сообществу.

6. Чувство заинтересованности или отсутствия интереса в выполнении работы.

7. Чувства, связанные с повышением или понижением официального статуса.

8. Чувства, связанные с укреплением или ослаблением ощущения стабильности.

9. Чувство справедливости или несправедливости.

10. Чувство гордости, несоответствия или вины.

11. Чувства, связанные с заработной платой.

oooooooo

Факторы, редко влияющие на позитивное отношение к работе, сосредоточены не на работе как таковой, а скорее на характеристиках контекста, в котором она выполняется: условиях работы, межличностных взаимоотношениях, аспектах руководства, политиках компании, методах применения этих политик, влиянии на личную жизнь работника, стабильности

и заработной платы. В этом базовое различие. Удовлетворяющие факторы имеют отношение к внутренним аспектам работы. Те факторы, которые не выполняют удовлетворяющих функций, описывают внешние аспекты работы (рабочую ситуацию). Для дальнейшего сравнения с результатами исследования негативных последовательностей следует упомянуть еще одно. Только треть факторов из всех идентифицированных нами участвует в создании состояния удовлетворенности работой (фактор заработной платы пока оставим без дополнительного объяснения). Таким образом, выясняется, что эффективно выполнять удовлетворяющие функции могут всего несколько взаимосвязанных факторов.

oooooooo

<...> Мы считаем, что базовый комплекс позитивных последовательностей — серии событий, вызывающих чувства самореализации и личностного роста индивида. Наши данные свидетельствуют, что позитивные чувства, возникающие в результате конкретного признания (похвалы от начальства), чаще всего непродолжительны. Однако более глубокие чувства признания ассоциируются с позитивным подкреплением в виде продвижения по службе, повышенной ответственности, а также интересной и сложной работы. Вербальное признание в сочетании с конкретными достижениями может служить своеобразным подкреплением базовых целей, описываемых нашими респондентами. <...>

<...>

Мы сделали несколько совершенно четких выводов по характеру позитивных последовательностей. Во-первых, только малая доля факторов (при этом находящихся в тесной взаимосвязи) отвечает за создание позитивного отношения к работе. Во-вторых, все они связаны с аспектами выполнения самой работы или внутренним ее содержанием, а не с контекстом ее выполнения. В-третьих, позитивные чувства по отношению к работе, возникающие при этом, обладают преимущественно длительным, а не временным характером. В-четвертых, когда позитивные настроения по отношению к работе временные, это следствие конкретных достижений, а также их признание. В-пятых, анализ факторов второго уровня привел нас к заключению, что ощущения личностного роста и самореализации — ключевые для понимания природы позитивных настроений по отношению к работе. Комплекс факторов, приводящих к этим чувствам, состоит из следующих факторов первого уровня: достижение, ответственность, сама работа, продвижение по служебной лестнице. При обсуждении этих данных мы пришли к основному выводу, необходимому для понимания отношения к работе. Наши данные, описывающие краткосрочные позитивные настроения по отношению к работе, можно определить как следствие

частичного подкрепления базовых потребностей. Оно проистекает из конкретных достижений и их признания. В-шестых, нам удалось получить определенные данные о роли денег в формировании отношения людей к их работе. <...>

oooooooo

Главный и наиболее важный фактор, формирующий негативные настроения по отношению к работе, — общая политика компании и стиль управления. Этот фактор присутствовал почти в трети негативных последовательностей. У фактора политики компании и управления два аспекта. В одном случае центральная тема рассказов — общая неэффективность компании, возникающая в результате нерациональности деятельности, пустой траты сил и средств, дублирования обязанностей или внутреннего дележа власти.

oooooooo

Заработная плата одинаково часто упоминается в качестве источника как негативных, так и позитивных настроений по отношению к работе. <...>

oooooooo

Рабочие условия, равно как и общая политика, и административный стиль компании, более или менее заметно присутствовали только в негативных последовательностях событий. Преобладающими среди жалоб на условия работы были неудобство расположения предприятия, отсутствие условий для качественного выполнения работы, а также объемы работы. На недостаточное количество работы жаловались гораздо чаще, чем на ее избыток.

Невозможность получить ожидаемое повышение встречалась в большинстве ситуаций, кодированных нами по фактору продвижения по служебной лестнице. Вообще ожидания сотрудника играют предельно важную роль в определении результата, оказываемого повышением на его отношение к работе. Ранее мы отмечали, что почти в половине историй о позитивном влиянии продвижения по службе на степень удовлетворенности человека своей работой это повышение было для респондента неожиданным.

oooooooo

<...> Негативные последовательности с краткосрочными чувствами появляются чаще, чем позитивные. В случае негативных последовательностей отсутствие признания — ключевой фактор в последовательностях, где чувства не задерживаются надолго. <...>

○○○○○○○○

В отличие от позитивных рассказов, в негативных наиболее часто встречается фактор второго уровня — чувство несправедливости. Индивид теряет удовольствие от работы, потому что воспринимает произошедшие события как доказательство полного невнимания его начальства или компании к нему, как к личности. <...>

○○○○○○○○

При сравнении результатов, полученных в ходе изучения негативных и позитивных последовательностей, становятся очевидными несколько очень важных различий.

В негативных последовательностях разброс процентных показателей шестнадцати факторов не так велик, как в позитивных. В позитивных последовательностях пять факторов присутствуют почти в пятой части историй. В негативных последовательностях только два фактора встречаются столь же часто. С другой стороны, в негативных последовательностях шесть факторов набрали от 10 до 19 %, а в позитивных только один фактор смог набрать такой же результат. Как мы уже могли убедиться ранее, в позитивных последовательностях всего несколько факторов выделяются своей удовлетворяющей природой, а вклад всех остальных в процесс формирования позитивного отношения к работе ничтожно мал. В негативных последовательностях, наоборот, разница в процентных показателях среди факторов невелика. Гораздо более высокая степень вариабельности показателей в позитивных последовательностях — статистически важный факт. Исходя из этого результата можно предположить, что факторы, включенные в данное исследование, имеют больший потенциал для формирования неудовлетворения работой, нежели для создания удовлетворенного состояния. Источником неудовлетворенности, очевидно, может служить множество факторов, тогда как в создании позитивного отношения к работе принимают участие только те факторы, о которых говорилось выше. В скором времени мы предложим свое объяснение такого равномерного распределения факторов в рассказах о негативном отношении к работе.

<...>

Результаты, полученные при изучении позитивных последовательностей событий, также в основном подтверждают нашу гипотезу, но с одной важной оговоркой, требующей изменения формулировки этой гипотезы. Все базовые удовлетворяющие факторы — признание, достижение, продвижение по служебной лестнице, ответственность и сама работа — фигурировали в позитивных последовательностях событий гораздо чаще, чем в негативных.

○○○○○○○○

При рассмотрении факторов по их частоте и длительности воздействий, оказываемых на настроения респондентов, можно заметить, что три из них — собственно работа, ответственность и продвижение по служебной лестнице — сильно выделяются как самые основные, продуцирующие позитивное отношение к работе. В сравнении видно, что их роль в формировании негативных настроений предельно мала. И наоборот, политика компании и управление, аспекты руководства (как в техническом смысле, так и в области межличностных отношений), а также условия работы — главные факторы создания неудовлетворенного состояния, обладающие ничтожным потенциалом позитивного влияния на трудовые установки людей.

○○○○○○○○

<...> Заработная плата одинаково часто встречается в позитивных и негативных последовательностях событий. <...> В позитивных последовательностях, обеспечивающих любую длительность чувств, частота присутствия заработной платы практически одна и та же. Создается впечатление, что с точки зрения генерирования отношения к работе заработная плата обладает большим потенциалом для создания неудовлетворения, чем удовлетворяющего фактора.

○○○○○○○○

Подводя итоги обсуждения... можно сделать два вывода. Во-первых, отношение к работе — весьма действенная сила, находящаяся в функциональной связи с продуктивностью, стабильностью и адаптивностью рабочей силы на производстве. Во-вторых, различия между удовлетворяющими и вызывающими неудовлетворение факторами заключаются не только в качественных отличиях самих факторов, но и в значительных, чаще всего количественных, отличиях, наблюдающихся в производимых ими результатах. Говоря более конкретно, позитивные результаты позитивных отношений более мощные, нежели негативные результаты негативных отношений.

Любой анализ схемы распределения факторов или результатов по различным категориям лиц в выборке такого объема, какой использовался в данном эксперименте, должен производиться с предельной осторожностью. Наша выборка была не такой уж маленькой для индуктивных исследований такого типа. Однако численные возможности в аналитической работе по демографическим направлениям невелики. Таким образом, несмотря на всю практичность деления по определенным индивидуальным критериям: возрасту, официальному статусу на службе, занимаемой

иерархической ступени или образовательному уровню, — количество людей в некоторых группах при любых попытках перекрестного дробления по нескольким критериям одновременно снижается практически до нуля. К примеру, при возможности проводить сравнение групп инженеров и бухгалтеров попытка сопоставить, особенно при введении еще и фактора образовательного уровня, приведет нас к уменьшению объема выборки в индивидуальных категориях до минимума. Тем не менее пока наши аналитические действия ограничены работой только с одной переменной за один раз, и мы не будем забывать, что любые выводы в результате такого анализа ориентировочные, есть возможность изучить взаимосвязи между индивидуальными характеристиками наших респондентов и последовательностями событий, о которых они рассказывали.

○○○○○○○○

Предметом нашего исследования была одна из самых часто изучаемых областей отношения к работе. Основным был вопрос: «Чего люди хотят от своей работы?» <...>

○○○○○○○○

<...> Когда наши респонденты говорили, что получают радость от своей работы, чаще всего они описывали факторы, связанные с содержанием этой работы, с событиями, которые служили для них индикаторами успешного выполнения этой работы, а также с возможностями дальнейшего профессионального роста. И наоборот. Если в отчетах содержались рассказы о негативных настроениях, они не были связаны с самой работой, а касались условий, которыми был обставлен процесс выполнения рабочих заданий. Эти обстоятельства сообщали индивиду, что контекст, в котором он выполняет свою работу, отличается несправедливостью или дезорганизованностью и как таковой представляет собой нездоровую психологическую рабочую среду. Факторы, фигурирующие в таких ситуациях, были названы нами гигиеническими, так как по манере действия они сходны с принципами медицинской гигиены. Суть гигиены заключается в устранении потенциальных опасностей для здоровья человека из окружающей его среды. Она не включает в себя лечебные функции, а скорее представляет собою профилактику. Современные технологии утилизации мусора, очистки воды и контроля над загрязнением воздуха не лечат болезни, но без них болезней было бы во много раз больше. Аналогичным образом, когда в контексте работы присутствуют неблагоприятные факторы, они служат причиной возникновения негативного отношения к работе. Улучшения в области этих гигиенических факторов приведут к устранению препятствий для позитивного отношения к ней. В число гигиенических факторов мы включили характеристики линейного руководства, межличностные

отношения, физические условия труда, заработную плату, общую политику компании и административный стиль, программы льгот для работников, вопросы надежности и стабильности работы. Когда состояние этих факторов опускается ниже приемлемого для сотрудников уровня, возникает неудовлетворенность работой. Однако обратное утверждение нельзя назвать справедливым. Когда состояние контекста работы может быть охарактеризовано как оптимальное, среди работников не будет наблюдаться разочарования в работе, но и о позитивном отношении к ней говорить не придется.



Факторы, приводящие к позитивному отношению к работе, действуют таким образом, поскольку удовлетворяют потребность самоактуализации индивида в процессе работы. Понятие самоактуализации, или самореализации, как главной цели любого человека было центральным в учениях многих теоретиков личности. <...>

Для человека свойственно искать способы самореализации во всех сферах своей жизни, а работа — одна из наиболее важных областей. Условия, в которых он выполняет свою работу, не могут обеспечить ему базовый уровень удовлетворения, у них просто нет для этого внутреннего потенциала. Вознаграждения, подкрепляющие устремления индивида, могут быть получены им только при выполнении работы. Факторы выполнения работы и ее контекста становятся для сотрудника целями, к которым следует стремиться, но природа мотивирующих качеств этих двух типов различна по существу. Факторы контекста работы удовлетворяют потребность человека, помогая избежать неприятных ситуаций. В отличие от мотивации, определяемой потребностью уйти от неприятностей, внутритрудовые факторы удовлетворяют потребность индивида в достижении поставленных целей. Такой эффект наличность можно называть актуализирующим подходом. Поскольку при этом во втором случае чаще всего используется термин «мотивация», мы определим внутритрудовые факторы словом «мотиваторы» в отличие от экстратрудовых, то есть внешних по отношению к самой работе, факторов, которые мы будем называть гигиеническими. Необходимо понимать, что на удовлетворение потребностей работника работают обе группы факторов, но именно «мотиваторы» — главные источники удовлетворения трудом и, как мы уже выяснили в разделе книги об эффектах трудовых установок, вызывают те самые улучшения в производительности и качестве труда, которых в промышленности стараются добиться от рабочей силы.

<...>

Учитывая такое деление факторов, можно дать объяснение многочисленным наблюдавшимся в промышленной среде провалам попыток

мотивировать своих сотрудников. Давайте рассмотрим два наиболее распространенных метода, применимых в промышленности в надежде создать в работниках повышенный уровень мотивации, то есть тренинги руководителей среднего звена в области управления человеческими ресурсами и системы материального стимулирования работников.

<...> При рассмотрении результатов нашего исследования мы обнаружили, что фактор межличностных отношений фигурирует в рекордно малом количестве позитивных последовательностей, и только всего в 15 % негативных последовательностей присутствуют упоминания о плохом состоянии межличностных отношений с вышестоящими руководителями. Та ничтожная роль, которую фактор межличностных взаимоотношений играет в комплексе наших данных, очень плохо согласуется с лежащим в основе всех учебных программ в области человеческих отношений предположением, что моральный дух в рабочем коллективе определяется исключительно тем, насколько хорошие отношения сможет наладить со своими подчиненными руководитель. <...> Человек, получающий удовлетворение от сложной и увлекательной работы, возможно, сможет терпеть над собой и не очень приятного начальника. Но ожидать от такого рода программ дивидендов, выходящих за рамки результатов, обеспечиваемых гигиеническими условиями труда, было бы попыткой противоречить самой природе трудовой мотивации. Если оперировать терминами концепции «актуализации—избегания», то защитники человеческих отношений высказывают предположение, что путем удовлетворения определенных потребностей избегания можно создать в индивиде требуемое актуализирующее поведение. Однако от инженера не добьешься более талантливых проектов, всего лишь наладив его взаимоотношения с начальником. Чтобы он начал подходить к работе более творчески, необходимо присутствие одного или нескольких мотиваторов, само задание должно быть интересным, требовать от инженера ответственного подхода, одновременно с этим позволяя ему быть независимым при его выполнении, а сам процесс работы должен быть неким достижением для исполнителя. Мотиваторы отвечают за творческие потребности, а гигиенические факторы удовлетворяют потребность в благоприятной среде, то есть, чтобы обеспечить необходимое отношение работника к труду и требуемое качество выполнения работы, необходимы соответствующие стимулы.

Невозможность получить позитивные результаты в области трудовых установок и качественного выполнения работы путем удовлетворения потребностей избегания наиболее ярко проявляется на примере разнообразных программ материального стимулирования. Мы включили заработную

плату в состав факторов гигиенического свойства, и, будучи таковым, она удовлетворяет две потребности избегания, присутствующие у любого работника. Первая — желание избежать экономических лишений вследствие недостаточного уровня доходов. Вторая, гораздо более важная и для того периода времени, когда проводилось наше исследование, и для тех типов людей, которые принимали в нем участие, — стремление не становиться мишенью несправедливости или плохого отношения. Размер заработной платы или жалования нередко находится в самом верхе списка факторов, содержащихся в ответах на вопрос: «Что вам больше всего не нравится в вашей работе?», фигурирующий в исследованиях морального климата. Среди ответов на вопрос: «Что бы вы хотели от своей работы?» они находятся в середине списка. Такую разницу в акцентах можно объяснить установленным нами различием между факторами, приводящими к удовлетворенности работой, и факторами, на которых основывается неудовлетворение ею. На расспросы о том, что для респондентов в их работе самое важное, следуют ответы, описывающие факторы, квалифицированные нами как «мотиваторы». А атмосфера обычных исследований морального климата способствует тому, чтобы люди делали больший упор на источники раздражения.

В тех случаях, когда в исследованиях морального климата респондентами делалось различие между неудовлетворенностью размером заработной платы и раздражением, возникающим в результате несправедливости ее распределения, второе явно выглядит как более важный источник неудовлетворенности. В двух проведенных основным автором данной книги последовательных исследованиях морального климата, в которых работников просили рассказать об удовлетворении или неудовлетворении, связанном с различными позициями опросного листа, какими-нибудь критическими ситуациями, комментарии по поводу несправедливости распределения заработной платы имели огромный перевес в сравнении с замечаниями об абсолютной величине зарплаты. Все 1382 работника, принимавших участие в опросе, были линейными руководителями того или иного уровня.



В тех случаях, когда мотиваторы из систем стимулирования исключаются, любые повышения производительности или внешние признаки удовлетворенности работников своей работой будут обманчивыми. Ведь в этом случае уменьшение спада производительности в результате устранения факторов, вызывающих неудовлетворение, нередко ошибочно принимается за прирост производительности. Не секрет, что такое добровольное ограничение производительности практикуется в широчайших

масштабах, об этом известно практически всем в индустриальных кругах. Существование стандарта «поработали, и хватит на сегодня» задокументировано в ходе систематических исследований, проводившихся как промышленными психологами и социологами, так и специалистами по организации труда. Вероятнее всего, неблагоприятная трудовая гигиена будет опускать уровень производительности ниже уровня «поработали, и хватит на сегодня». Коррекция нарушений в трудовой гигиене или применение материальных стимулов в отрыве от мотиваторов, может всего лишь вернуть уровень производительности к этой норме. Улучшений, наблюдаемых в таких обстоятельствах, гораздо меньше тех, которых можно было бы добиться при использовании мотиваторов.

○○○○○○○○

Определения гигиены и мотивации, а также взаимосвязь этих комплексов факторов с поведением людей в процессе работы имеют очень большое значение для промышленности.

○○○○○○○○

Поскольку и начальники, и подчиненные находятся в оковах жесткой системы заранее установленных правил, возникает вероятность, что в попытках руководителей мотивировать своих сотрудников начнут играть все более важную роль внешние соображения, не связанные с реальными процессами выполнения поставленных перед ними задач. Если вам не под силу обеспечить своим работникам определенную степень свободы в способах выполнения работы и большинство людей должны одинаково отвечать требованиям организации, то базис вознаграждения не может иметь ничего общего с реальным успехом или провалом работы. В силу истинности этого утверждения практически для любого уровня организованной системы управления, можно предсказать уменьшение общего объема мотивации по мере усложнения и формализации бюрократической системы.

○○○○○○○○

Однако благоприятные гигиенические условия не должны быть самоцелью. Это всего лишь начало процесса. Как мы уже говорили, излишний упор на гигиену таит зерна будущих неприятностей. Такой подход может привести все к большему и большему смещению внимания на экстра-трудовые стимулы, содержащиеся в контексте работы. Мы считаем, что акцент следует делать на усиление мотиваторов. Можно даже предложить девиз: «Гигиена труда — это еще не все».

Некоторое количество областей, в которых мотивация к работе может быть усилена стремлением к более полному достижению целей, напрямую связано с процессом выполнения работы. По мере того как мы будем

обсуждать каждую из этих областей, вам станет ясно, что мы не в состоянии предложить точные и подробные советы, как это можно сделать. Исходя из результатов нашего исследования, можно определить только цели. Конкретные пути повышения уровня мотивации должны стать предметом отдельного исследования.

oooooooo

Во-первых, все рабочие места должны быть реструктурированы таким образом, чтобы возможности работников достигать цели, осмысленно ассоциируемые с процессом выполнения работы, были расширены до максимума. Из этого простого предложения вытекают несколько вопросов. Очевидно, что основная масса производственных рабочих, за исключением кустарей-ремесленников, отрезаны от таких стимулов самой природой своей работы. Почему? Очень соблазнительно порассуждать на темы психологических характеристик работы, допускающей получение вознаграждения непосредственно из самого процесса ее выполнения. Взгляд на типы историй, рассказанных респондентами, приводит нас к одному осторожному заключению: индивид должен иметь возможность в некоторой степени управлять процессом работы, чтобы реализовывать свое чувство достижения и личностного роста. Понятно, большинству конвейерных рабочих на такую степень свободы рассчитывать не приходится.

oooooooo

Но на квалифицированных специалистов и менеджерский персонал автоматизация почти никакого влияния не окажет. В действительности степень, до которой в результате автоматизации расширяются ряды специалистов и менеджеров, говорит о том, что проблемы в данной группе станут более серьезными. Та же самая система взглядов, благодаря которой производится автоматизация заводов, будет создавать соблазны дальнейшей стереотипизации и насаждения единообразия на уровнях и квалифицированных специалистов, и менеджерского персонала. Посему на менеджерском уровне автоматизация создает больше опасностей, чем предоставляет возможностей. Тем не менее при выполнении автоматизации у руководства обязательно возникает возможность проявить свое воображение и мастерство в структурировании рабочих обязанностей, чтобы обеспечить наивысшие степени мотивации для максимального количества сотрудников.

oooooooo

Надо ли делать работу более интересной? Ответить на этот вопрос не так просто. Уже некоторое время существует движение, смысл которого — повышение разнообразия работ в пределах той или иной должности.

Об этом ли мы здесь ведем речь? Мы говорим о разнообразии не в том смысле, как оно обычно понимается. Если повышение разнообразия представляет собой что-то типа обзорной экскурсии, когда людям предоставляется возможность понемногу позаниматься различными видами деятельности, не имеющими между собой никакой осмысленной связи, то от простого добавления новых видов деятельности не стоит ожидать повышения мотивации в описанном этой книгой смысле. Ротация видов деятельности будет успешной только в том случае, если индивид, участвующий в ней, будет иметь возможность интегрировать эти виды деятельности в достижения, для него психологически значимые.

Более того, наши данные показывают, что достижения сами по себе — всего лишь частичное вознаграждение. Накопление достижений должно создавать в человеке ощущение личностного роста, сопровождающегося чувством повышения ответственности. Можно ли считать интерес к производимым в работе операциям фактором критической важности? Вполне вероятно, так как в соответствии с полученными нами данными интересная работа нередко становится ключом к следующему более высокому уровню мотивации. Но очень трудно заранее угадать, что будет или не будет интересным для того или иного конкретного человека. Посему реструктуризацию должностных обязанностей нельзя проводить, исходя из желания сделать работу интереснее. Естественно (и так было всегда), специалист по кадрам будет продолжать пытаться дать возможность каждому заниматься работой, которую тот считает наиболее насыщенной органичными для него вознаграждениями. Но мы в данном случае хотим сказать не об этом. А о том, что сама работа должна быть организована таким образом, чтобы, не важно, интересна она или нет, занимающийся ею работник мог чувствовать, что выполняемые им рабочие операции повышают уровень его мотивации.



При правильной структуризации рабочих обязанностей необходимо также правильно структурировать и процесс отбора кандидатов на эти должности. По поводу использования личностных тестов в процессе отбора кандидатов на работу уже было высказано немало возражений. <...> Мы хотели бы переместить акцент с личностных характеристик на попытки находить точное соответствие рабочих способностей индивида с той работой, которую он должен будет выполнять. Это потребует ведения постоянного подробного анализа реальных способностей, необходимых для выполнения каждой из работ, и настолько же детального анализа потенциальных возможностей кандидатов на эти рабочие места. Естественно, в определенной степени должно учитываться, что для многих должностей

на высоких уровнях существуют многочисленные комбинации способностей и темпераментов, которые могут принести кандидату успех по разным причинам.

○○○○○○○○

Какую роль играл линейный руководитель в жизни людей, входивших в нашу выборку? Нередко это была роль главного злодея в рассказах о временах, когда моральный дух наших респондентов находился не на высоте. Он практически никогда не был центром позитивных историй. Тем не менее мы можем вспомнить, что начальник появляется в рассказах о позитивных событиях в одной-единственной, достаточно ограниченной роли. Часто он — источник признания за успешно выполненную работу.

Нам не следует забывать еще об одном менее явном аспекте местного руководства. Несмотря на то, что об этом не упоминалось в рассказах наших респондентов, вполне вероятно, что умелый руководитель нередко так структурирует работу, что у его подчиненных появляется возможность реализовывать свои способности, превращая их в творческие достижения. Редкий человек в пронизанном взаимосвязями индустриальном мире может надеяться на реализацию своего потенциала только своими силами. И именно этот, последний аспект деятельности руководителя мы хотели бы особым образом отметить в наших рекомендациях.

<...>

Мы делаем вывод, что основная цель в совершенствовании руководства — разработка новых аспектов деятельности руководителей, при помощи которых они смогут эффективно планировать и организовывать рабочий процесс.

○○○○○○○○

С проблемой вовлечения работников остаются неясности. По замечаниям некоторых критиков, очевидно, что авторитарный склад американской промышленности будет развиваться, несмотря на пропагандистские призывы к более демократичному образу жизни. Это неизбежно, так как в крупном и сложном учреждении добиться участия сотрудников во всех уровнях работы, связанной с принятием решений, явно невозможно. Слишком велика необходимость в централизованном руководстве, способном координировать работу разных частей организации. Все большая доля нашей промышленности интегрируется в крупные организации.

Индивидуальное участие в определении целей практически невозможно, но оставлять на усмотрение работников выбор путей достижения этих целей вполне вероятно. В определенных пределах людям можно предоставить большую свободу в выработке своих методов достижения целей, установленных централизованным руководством, чем это делается сегодня

в промышленности. Вполне разумное решение проблемы мотивации, более здоровое, чем подразумеваемое нынешней формулировкой вовлеченности отдельных работников. Ожидать, что работники, занимающие в организации самые нижние уровни, будут участвовать в управлении процессом выработки и постановки целей для всей организации было бы нереально. Поэтому, когда предлагается вовлекать работников в такой манере, это, как правило, какое-то мошенничество.



Большинство программ охраны душевного здоровья сосредоточены на решении проблем людей, уже душевнобольных. Понятно, что этим вопросом пренебрегать никак нельзя. Жертву психического заболевания необходимо выявить и отправить на лечение. Невротик должен получить квалифицированную консультацию врача.

Однако считается ли все это главным аспектом проблемы психического здоровья людей? Обратите внимание на полученные нами данные. Даже в очень сложных условиях или стрессовой ситуации лишь у минимального количества людей, входивших в нашу выборку, проявлялась выраженная симптоматика нервного срыва. Несомненно, это меньшинство требовало клинического лечения. Очевидно, что и устранение неблагоприятных гигиенических условий могло бы до некоторой неустановленной степени препятствовать или предотвратить некоторые нервные срывы.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
<i>Тейлор Ф. У.</i> ПРИНЦИПЫ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	4
<i>Друкер П. Ф.</i> ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ	21
<i>Якокка Л., Новак У.</i> КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА	34
<i>Оучи У. Г.</i> МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА: ЯПОНСКИЙ И АМЕРИКАНСКИЙ ПОДХОДЫ.....	80
<i>Эмерсон Г.</i> ДВЕНАДЦАТЬ ПРИНЦИПОВ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ	92
<i>Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б.</i> МОТИВАЦИЯ К РАБОТЕ	115

Учебное издание

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ХРЕСТОМАТИЯ

Учебно-методическое пособие

Составители

Карпенко Елена Михайловна

Андрющенко Анна Юрьевна

Ответственный за выпуск *Е. Н. Кравченко*

Художник обложки *А. А. Рабкевич*

Технический редактор *В. П. Явуз*

Компьютерная верстка *И. В. Махнач*

Корректор *Е. О. Алёшина*

Подписано в печать 30.04.2025. Формат 60×84/16. Бумага офсетная.

Печать цифровая. Усл. печ. л. 8,37. Уч.-изд. л. 7,66.

Тираж 110 экз. Заказ 261.

Белорусский государственный университет.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/270 от 03.04.2014.

Пр. Независимости, 4, 220030, Минск.

Республиканское унитарное предприятие

«Информационно-вычислительный центр

Министерства финансов Республики Беларусь».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 2/41 от 29.01.2014.

Ул. Кальварийская, 17, 220004, Минск.