

## Слагаемые эффективного менеджмента

Бизнес пришел в Россию внезапно. Вернее, перед способными и энергичными людьми внезапно открылась возможность воплотить свои способности и энергию в нечто материально-организационное. Готовиться к новой роли, овладевать профессией менеджера не было времени; важно было успеть, «не отстать от поезда». Сейчас, когда первоочередные задачи решены, времени стало больше; к тому же на рынке появилась масса книг по менеджменту, учебных программ, тренинговых курсов и семинаров. Руководители всем этим пользуются, но... полученная информация не всегда применима в контексте реальных организаций. Почему?

**Во-первых**, эта информация часто оказывается по преимуществу концептуальной, теоретической; среди авторов, преподавателей и тренеров пока мало людей с реальным (и успешным) организационным опытом, способных приводить примеры не из академических исследований, книг и с чужих слов, а из собственной практики.

**Во-вторых**, глаз руководителя, как правило, замылен: человеку, с головой погруженному в давно привычную ситуацию, трудно увидеть в ней точки практического приложения полученных знаний. Своё, родное реорганизовывать очень сложно. Необходим взгляд со стороны, совет человека, не вовлечённого в происходящее в конкретной организации, при условии, что руководитель доверяет этому советчику, серьёзно относится к его мнению.

**В-третьих**, очень часто руководителям вполне успешных организаций больше всего не хватает... управленческой воли! Энергичные, решительные предприниматели, способные совершать мощные рыночные прорывы, медлят и сомневаются, когда нужно принять и реализовать жёсткие и однозначные управленческие решения. Даже если эти решения давно назрели и необходимость их принятия очевидна.

В итоге мы имеем:

- «интуитивные» бизнес-процессы;
- хаотично, исторически сложившиеся структуры организаций («я один уже не справляюсь – нужен помощник», потом второй, третий...);
- большие коллективы с низкой эффективностью;
- кадровую политику «по умолчанию»;
- подразделения и должности, не несущие четкой ответственности, когда ответственность дублируется, а хуже всего, её несет только первое лицо по принципу «я в ответе за всё»...

«Самый большой миф науки о менеджменте состоит в том, что она существует». Этот обнадеживающий афоризм обошёл уже, кажется, все мыслимые учебники и публикации по технологии управления. Да, возможно, менеджмент – это искусство, и никакой науки действительно не существует. Однако существует опыт, который подсказывает нам: существует несколько (**немного**) правил, следование которым в **большинстве случаев** всё же повышает эффективность управления! Мы попытались эти правила сформулировать; всего их получилось восемь... чуть-чуть не хватило до канонических десяти заповедей... Впрочем, на каноничность мы и не претендуем.

### Правило 1: Системность.

Нельзя решить одну из стоящих перед организацией проблем, не затрагивая при этом смежных аспектов и сторон её деятельности. Ну, например, многие руководители озабочены оптимизацией системы мотивации, и в частности – оплаты труда. Нельзя разработать эффективную систему оплаты труда, не сформулировав критерии эффективности труда для каждой должности! Критерии вырастают из качественных должностных инструкций (ДИ); чтобы составить должностные инструкции, нужно оптимизировать бизнес-процессы – внутреннюю технологию организации. Далее, оплата труда сотрудника должна зависеть от места соответствующей должности в структуре организации. Значит, нужно разобраться с организационной структурой – а как это сделать, не разработав долгосрочного плана и опять же не оптимизировав бизнес-процесс?

Организация – единый живой организм, в нём нет изолированных друг от друга органов и систем, которые можно было бы оптимизировать по отдельности. Это верно даже для, казалось бы, частных случаев. Например, отбор и найм персонала: даже в очень грамотной процедуре отбора и найма не будет смысла, если не внедрить осмысленную технологию введения в должность, а следовательно – внутрифирменного обучения в целом; а следовательно – снова встают вопросы долгосрочного планирования, критериев и стандартов эффективности (надо же знать, кого, чему и зачем учить!). Короче: необходимо цельное, системное представление об организации – нельзя брать за один её фрагмент в отрыве от других составляющих, которые пронизывают организацию снизу доверху и из стороны в сторону!

### **Правило 2: Применяй технологии!**

корпоративная культура + управленческая технология.

Корпоративная культура – это система ценностей, разделяемая высшими руководителями компании.

В свою очередь, система ценностей – это личностная характеристика. Это то, что неформализуемо и что в итоге воплощается в образе жизни людей в данной организации, в том, как они действуют, почему принимают те или иные решения, какие между ними взаимоотношения, каким правилам они подчиняются, придя на работу. Это то, что можно описывать, обсуждать, анализировать, но нельзя формализовать.

А вот **технология** – это пошаговые правила, процедуры, регламенты, всякого рода системы, структуры и т.д. То, что формализовано как набор действий, каждое из которых связано причинно-следственными отношениями с другими действиями в цепочке. Как инструкция к стиральной машине.

Набор технологий, которые применяются в данной организации, – это производная от корпоративной культуры. То есть по отношению к культуре технология – вещь вспомогательная. С другой стороны, эта вспомогательная вещь прагматически значима, потому что на технологию, в отличие от культуры, можно реально влиять.

Корпоративная культура – это данность, чтобы её изменить, надо людей изменить. Это так трудно дается, ценой таких усилий! А упорядочить ситуацию с помощью технологии, сделать её регулярной, предсказуемой, понятной, причинно-следственно выраженной, разумной – это сделать можно.

Существуют технологические «святые коровы»: все можно, любые компромиссы, но есть вещи, которые надлежит делать вот так – и никак иначе. А если не так, то это неправильно. Однако в большинстве случаев внутри технологии остаётся пространство для манёвра – для индивидуального, «культурного» выбора. Сотруднику говорят: «Сделай вот так», а он делает чуть-чуть вот эдак – но технологии, т.е. тому, что написано в бумаге, это «вот эдак» вроде бы всё равно соответствует. Всё верно. Конечно, при любой технологии человек может сделать «вот так – штрих» или даже «вот так – два штриха». Но всё-таки «минус вот так» он уже сделать не может, на 180 градусов отойти от технологии – этой возможности он лишён. Технология – это разум, здравый смысл. То есть каждый человек

в организации применяет технологию так, как он её в себя вобрал, но всё-таки формирует общий для всех язык, задаются общие для всех ключевые понятия.

В качестве конкретного примера приведём технологию второстепенную, но важную особенно потому, что ей уделяется очень мало внимания: процедура введения в должность. Часто происходит так: человек приходит на работу и какими-то своими способами адаптируется в организации. Часто этот процесс затягивается. Те способы поведения, которые свойственны этому сотруднику, но не свойственны новой организации, могут не прижиться. Тем более когда он приходит не прямо из вуза, а из другой организации и притаскивает за собой оттуда «хвост» другой корпоративной культуры и другой технологии. Иногда всё заканчивается увольнением – организации теряют ценных, перспективных сотрудников.

Помочь может процедура введения в должность. Внутри организации она может реализовываться по-разному для разных должностей. Для дизайнера – одно введение в должность: профессия творческая, технологий минимум. А, например, рекламный агент или продавец – здесь процедура введения в должность прописывается детально, по шагам. И длительность её может быть разной: есть организации, которые вводят в должность месяц, есть – которые три месяца. Важно, чему именно должен научиться новый сотрудник, какие документы освоить, какой продемонстрировать результат, когда и как этот результат будет тестироваться, по какому набору критериев, что означает та или иная оценка. Важны степень и формат участия коллег, наставничество – сколько наставников, что вменяется им в обязанности, как меняются функции наставника в период наставничества, как меняется оплата его труда. В какой момент он может сообщить начальнику, что, мол, «я не буду работать с этим тупицей» и к чему это должно привести. Роль и место высшего руководства в этом процессе; даже в какой момент вести (и вести ли) нового сотрудника знакомиться с высшим руководством.

У нас в практике была такая ситуация, когда руководитель говорил: «Вот я иду по коридору и не могу понять, в какой организации нахожусь?! Я никого не знаю. Люди меняются, лица новые появляются, а я вообще...» То есть ему хочется знать своих людей в лицо. Ну некоторым руководителям, по крайней мере, хочется; кому не хочется – это другой вариант. Представление первому лицу может быть поощрением: надо же, простого исполнителя повели познакомиться с первым лицом организации! Тогда это должно касаться не всех, кого-то не будем знакомить, кто менее успешен. Здесь уже возникает область пересечения технологий введения в должность с системой мотивации. Система ритуалов – та же корпоративная культура.

Но начинать надо с того, что знакомить нового сотрудника с миссией. Какова ключевая идея организации? Что она «несет миру»? Потом – структура организации, какие-то фрагменты долгосрочного плана, система приоритетов...

Стоят перед сотрудником в течение дня три задачи. Что делать вначале, что – в конце? Хорошо бы предложить ему документ, который эти приоритеты расставляет. Снова пересечение, на этот раз – с технологией стратегического управления (*см. правило 1*).

### **Правило 3: Заботься о своей профпригодности.**

Существуют ли критерии управленческого профессионализма? Будучи сами «из психологов», мы начинали со свойственной многим психологам веры в некий «джентльменский набор» личностно-поведенческих черт, которые должны быть свойственны хорошему руководителю. Сам этот перечень достаточно стандартен: демократ, человек команды, внимательный к людям, поощряющий инициативу, справедливый – в общем, набор из статьи по психологии управления.

Очень скоро мы поняли, что это всё не так. Руководитель может быть любым: авторитарным деспотом и человеколюбивым демократом, технократом и гуманитарием, консерватором и передовым экспериментатором. Он может быть каким угодно и при этом возглавлять вполне успешную организацию.

Дело не в конкретных ценностях, мотивах и предпочтениях. Организация достигнет своего потолка, своего предельного КПД в том случае, если руководителю присущи две основополагающие личностные характеристики гораздо более высокого логического уровня, чем вышеперечисленные деспот или демократ.

1. Во-первых, это адекватная рефлексия – то есть самопонимание, способность отдавать себе отчёт в том, что я за человек, что собой представляю, что и зачем делаю в каждый момент времени. Для того чтобы быть успешным менеджером, человек должен хотя бы серьёзно интересоваться тем, что у него внутри происходит. Необходимо желание понимать себя, и понимать адекватно.

2. Во-вторых, открытость: руководитель должен открыто и честно предъявлять себя подчинённым. То есть если вы деспот, так и говорите: «Ребята, будет так, как я сказал. Ваше мнение меня не интересует. Кому нравится – работайте, кому не нравится – ищите себе другого начальника». Если вы демократ, и текст должен быть соответствующий: «Ребята, давайте все вместе, вы все – ценные сотрудники, я хочу, чтобы вы все самореализовались на благо общему делу». Причем это от души, это вы действительно так чувствуете и думаете. И тогда ваши декларации совпадают с реальностью, и люди понимают, с кем и с чем они имеют дело. И с менеджментом у вас всё в порядке.

3. В-третьих, конечно, человек может ошибиться в своём самопонимании, в своей «самодиагностике»... и ничего страшного. Если он действительно хочет разобраться – знает, он в состоянии воспринять обратную связь и исправить свою ошибку. Ошибки – это всего лишь ошибки, а вот враньё – это враньё. Ошибка – это «я чего-то в себе ещё не знаю», это депо поправимое. А враньё – это когда я знаю одно, а говорю другое. Зачем? Чтобы достичь какого-то своего результата посредством введения в заблуждение окружающих. Это называется использование причём вот тут уже в чисто психологическом, а не в организационном смысле. Потому что человеческий ресурс должен использоваться в организации открыто и осознанно, с добровольного согласия этого самого ресурса.

У психолога есть образ идеального человека, идеального состояния души, к которому нужно вести клиента. Но это значит учить жизни. Получается, профессия гуру. Я именно потому из психологии и ушёл, что понял, что в роли гуру чувствую себя плохо. Но идеальный образ организации у нас есть, и этот образ включает в себя руководителя: он ведь сам является частью той организации, которой руководит! А именно: идеальная организация – это рефлексирующий и открытый руководитель, плюс разработанные под него управленческие технологии, согласованные с его моделью мира, соответствующие его (любым!) убеждениям и его (любым!) личностным особенностям.

Из всего вышеизложенного следует очень важное

#### **правило 4: Различай между политикой и менеджментом.**

Политика – это манипулирование, это когда человек скрывает истинные мотивы своих поступков. В организации не должно быть политики. В организации должен быть менеджмент... Но об этом мы, в общем, уже говорили: открытость, честность по отношению к своему персоналу, лояльность...

Кстати, о лояльности. Это понятие, так сказать, обоюдоострое. С одной стороны, абсолютным и безусловным является требование лояльности подчинённого своему руководителю. Это основа исполнительской этики, этики подчинённого: пока он твой начальник, изволь знать своё место и следовать указаниям, каковы бы они ни были. Не нравятся указания, не нравится стиль управления – ищи другого начальника. Или сам становись руководителем, если способностей хватит. Видимо, должно хватить: ведь если начальник, по твоему мнению, руководит неправильно, значит, ты знаешь, как правильно? Причём знаешь лучше начальника. Так чего же ты сидишь у него в подчинении?! С другой стороны, «правильный» начальник обязательно будет лоялен своим подчинённым. Не будет им врать, интриговать, не будет совершать неэтичных поступков, подставлять их. И одно без другого вряд ли возможно: вряд ли могут быть лояльны подчинённые нелояльного руко-

водителя. В то же время человек, не умеющий быть лояльным подчинённым, вряд ли сможет быть эффективным начальником. Всё в природе взаимосвязано...

Настало время сделать одно пояснение. Можно не соответствовать ничему из вышесказанного: ошибаться в своём самовосприятии, быть «политиком» до мозга костей – и при этом возглавлять вполне успешную организацию. Но это будет успех относительно конкурентов, а не относительно себя самого. То есть организация работает хорошо, но хуже, чем работала бы, если бы во главе её стоял действительно эффективный менеджер. Всё зависит от того, как понимать успех. Если успех – это «больше, чем у других», тогда можно ни на что не обращать внимания. Если же руководитель хочет достичь потолка, предела своих возможностей, тогда наши рассуждения, возможно, имеют смысл. Таким образом, мы здесь говорим, скорее, не об успешности как таковой, а о КПД. КПД – штука фактическая, он либо высокий, либо низкий, тут никуда не денешься. А об успешности у каждого своё представление.

Проблема КПД обязательно встанет в полный рост, как только в России сформируется конкурентная среда. На сегодняшний день ведь хорошо, если 15–20 % всей экономики работают в условиях реальной конкуренции. Остальные либо связаны с государством, либо работают на всё ещё недонасыщенных рынках. Такие рынки всё, что называется, проглотят. Им ещё, по большому счёту, не до ассортимента, не до качества и не до сервиса. Да и с ценой при превышении спроса над предложением можно достаточно вольно обращаться. В таких условиях можно жить и не замечать, что у тебя в организации есть проблемы с эффективностью, себестоимостью... и вообще, что у тебя есть проблемы.

#### **Правило 5: Власть и ответственность должны быть адекватны друг другу.**

К теме политики примыкает тема власти и ответственности. В политической ситуации власть и ответственность разделены. В организациях это чаще всего выглядит так: ответственность съезжает по организационной структуре вниз. Есть первое лицо, у которого больше всего власти. Однако свою, адекватную этой власти ответственность он перекладывает на вторых лиц – своих помощников. Но власти он им при этом не добавляет, а ответственность без власти реализовать невозможно – и вторые следуют примеру первого: власть, соответствующую своему положению в иерархии, они оставляют при себе, а ответственность делегируют дальше вниз. Всё, поползла по швам организация. Если же в организации происходит менеджмент, а не политика, то власть на каждом уровне, у каждой должностной позиции адекватна ответственности.

Нельзя отвечать за то, чем не распоряжаешься; нельзя чем-то распорядиться и не отвечать за это. Нарушается это правило сплошь и рядом, и последствия налицо. Возьмём уже упоминавшийся пример: работа над критериями эффективности для каждой должности. В отсутствие представления о единстве власти и ответственности существует тенденция возлагать на подчинённых ответственность за всё, что угодно. И критерии в должностную инструкцию вносятся из головы начальника, а не те, которым данный подчинённый действительно в состоянии соответствовать, исходя из объёма и содержания его власти, полномочий и ресурсов, находящихся в его распоряжении. И вот приходится либо критерии из инструкции вычёркивать, если ресурса нет, либо ресурсом наделять, а значит, бизнес-процесс переделывать, структуру уточнять, ну и пошло-поехало... Приходится иногда всю систему под этот принцип перенастраивать. Короче, смотри правило 1.

#### **Правило 6: Бойтесь психологов, кадровую политику приносящих!**

Психологический подход к управлению и, скажем, организационный подход – две большие разницы (мы уже признались, что сами «из психологов» – стало быть, знаем, о чём говорим). Психология – это о человеке, а не об организации. Психолог – профессия, для которой идеальным результатом является более счастливый человек (более довольный собой, более гармоничный, и так далее, в зависимости от исповедуемой психологической модели и предпочтений конкретного специалиста). Для менеджера результатом является

максимально эффективная организация; человек же для организации – и, следовательно, для менеджера – это средство, инструмент, ресурс. Современное значение слова «персонал» по-английски – «Human resource» – **человеческий ресурс**. Ни больше, ни меньше. В прямом смысле: есть материальный ресурс – станки, здания; есть финансовый – деньги; а есть человеческий – сотрудники; это – ресурс. И он должен интересовать менеджера постольку, поскольку этот ресурс может иметь больший или меньший КПД. Должен интересовать не конкретный человек сам по себе, но результат функционирования этого человека на занимаемой им должности!

То есть человек – действительно винтик в организационном механизме. Только воспринимать это слово надо адекватно. Как настоящий мастер относится к своему инструменту? К своим винтикам? Он их любит. Винтики надо любить. За ними надо всячески ухаживать – смазывать, чистить, полировать. Чтобы винтикам приятно было вкручиваться в свои гаечки и гордо торчать в тех отверстиях, для которых они предназначены! Если им будет приятно – само собой, они будут делать своё дело лучше. Только это «приятно» – не цель, а средство. Это значит, что если работнику не будет приятно, но он тем не менее будет приносить пользу на своём месте, то это лучше, чем если ему будет приятно – и всё, и кроме этого «приятно» ничего не будет происходить.

Принцип прост: человек должен приходить на работу главным образом для того, чтобы работать. А не для того, чтобы получать удовольствие от жизни... по крайней мере, не только для этого. Или, скажем, общаться с сослуживцами, которые все до одного – милейшие, симпатичные друг другу люди. Это к вопросу об очень популярном сейчас термине «команда». Весьма распространённым является, опять же, психологизированное понимание феномена команды: группа сотрудников, в которой все психологически совместимы, все друг к другу хорошо относятся. Да нет же! Команда – это группа сотрудников, каждый из которых вносит предписанный ему должностной инструкцией вклад в общий результат. То есть люди грамотно подобраны, расставлены, обучены, и бизнес-процесс этой группы оптимизирован, и полномочия им делегированы, и ответственность распределена. И система стимулирования внедрена обоснованная. А хорошие отношения между членами этой группы поднимут, главным образом, их настроение, ну и, может быть, производительность их труда... но немного. Если повезёт. Раздоры в коллективе сотрудников демотивируют, это точно; с другой стороны, прекрасные человеческие отношения способствуют приятному общению, а к производственной деятельности как таковой имеют лишь косвенное отношение.

Приведём пример того, как мы практически разводим человеческие и организационные отношения. Как уже было сказано выше, система оплаты труда должна учитывать место должности в организационной структуре. Именно должности, а не конкретного занимающего эту должность человека. В одной организации нам пришлось убеждать руководство, что это правильно, так и должно быть. До этого руководство применяло подход «платить людям»: человек зарабатывал столько, во сколько руководство этого конкретного человека оценивало, независимо от его должности и места в организационной иерархии. А мы доказывали, что оценивать нужно должность и вклад, а не личность как таковую.

Но вот когда обсуждались так называемые меры социального поощрения, и конкретный вопрос – кому какие подарки дарить на день рождения, было внесено предложение пойти тем же путём: начальникам – дороже, подчинённым – дешевле. И вот тут мы отстаивали противоположную точку зрения: так делать нельзя. Потому что день рождения – это личное, человеческое, а не организационное, и тут не должно быть никакой иерархии, и подарки должны стоить одинаково.

Люди работают в организации на разных должностях и вносят разный вклад. Это факт, и это не имеет никакого отношения к собственно человеческой ценности каждого из них. И вознаграждение за вклад должно соответствовать этому вкладу. Но вот то, что че-

ловец родился – тут нет никаких критериев. Тут мы ему дарим подарок за то, что он живёт на свете. То есть день рождения – это человеческое; зарплата – организационное.

### **Правило 7: Управляй своим персоналом!**

Есть такая профессия – менеджер персонала. В самом этом словосочетании заложен этический парадокс. Менеджер – это человек, управляющий вверенным ему ресурсом. Так что, менеджер персонала управляет персоналом? Или своим персоналом всё-таки управляют реальные руководители, каждый – на своём уровне? Да нет же, менеджер персонала никем и ничем не управляет, это просто терминологическая ошибка. Он должен выполнять функцию внутреннего консультанта по кадровой политике; может при этом нести оперативную ответственность всего за две сравнительно узкие сферы деятельности: за постановку системы внутрифирменного обучения и за процедуру сбора и анализа обратной связи. Но уж никак не за, например, отбор персонала (кроме, конечно, первичного отсева при большом потоке претендентов) или систему мотивации и тому подобное. Подчинённых себе должны набирать те должностные лица, которые этими подчинёнными будут руководить; систему мотивации должны разрабатывать те, кто будет её реализовывать – руководство организации. А этическая проблема в том, что занимающие эту должность (особенно если «из психологов» – ну, что тут поделаешь!) действительно очень часто пытаются руководить персоналом! В прямом смысле начинают разрабатывать и осуществлять кадровую политику (на своё усмотрение, а не в качестве рекомендаций руководству) нанимать сотрудников выступать в роли посредников – буфера – между руководством и персоналом. Короче, «совершать управляющие воздействия», подменять реальных руководителей в их отношениях с их подчинёнными. А руководители сами не всегда хорошо понимают, что же это за должность такая – менеджер персонала и не пресекают вовремя эти попытки, даже поощряют их; спохватываются, когда кашу уже расхлёбывать надо.

### **Правило 8: Ключевая функция управления – подбор кадров.**

Одно из упомянутых нами условий рождения команды – люди грамотно подобраны. Это значит, что решены два вопроса: а) профессиональной, должностной пригодности; б) личностного, культурного соответствия. Культурного – в смысле корпоративной культуры. То есть вновь нанимаемый человек должен вписаться в существующую в данной организации корпоративную культуру; проще говоря, он должен устраивать своего непосредственного начальника. Потому что и корпоративная культура в целом, и каждая из существующих в организации субкультур, в конечном счёте определяются и формируются соответствующим руководителем.

Культурное соответствие – не меньшая, а в ряде случаев большая проблема, чем профессиональное. Кадровые агентства в большинстве своём этим аспектом не занимаются и заниматься не могут: диагностика специфики данной организации как системы, её корпоративной культуры, личностных и поведенческих особенностей руководителей разных уровней – это большая и сложная работа, на ней надо специализироваться, ею надо отдельно профессионально заниматься. У кадровых агентств нет для этого ресурсов, ни временных, ни, прежде всего, кадровых. По нашему мнению, эта проблема решится только путём формирования больших многопрофильных консалтинговых структур, включающих в себя отдельные консалтинговые и рекрутинговые подразделения, сведённые в единую команду.