

## Об авторе

Профессор Джеффри Пфеффер читает курс организационного поведения в Станфордской школе бизнеса. Степени бакалавра и магистра он получил в университете Карнеги–Меллона, а степень доктора философии (управление бизнесом) — в Станфорде. Д-ру Пфефферу приходилось работать на экономических факультетах Иллинойского университета, Калифорнийского университета в Беркли, а также в качестве приглашенного профессора в Гарвардской школе бизнеса. Он также возглавлял программы повышения квалификации для руководителей компаний. Кроме того, ученый проводил семинары для руководителей компаний в 21 стране мира, а также читал лекции по актуальным вопросам управления во многих компаниях, ассоциациях и университетах Соединенных Штатов. Джеффри Пфеффер — член многих профессиональных организаций, он работал в редакционных коллегиях нескольких научных журналов и является автором книг *New Directions for Organization Theory*, *Competitive Advantage through People*, *Managing with Power*<sup>1</sup>, *Organizations and Organization Theory*, *Power in Organizations*, *Organizational Design* и соавтором книги *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Кроме того, Джеффри Пфеффер автор свыше восьмидесяти журнальных публикаций и отдельных глав в книгах.

---

<sup>1</sup> Эта книга выходит в 2006 году в Издательском доме “Вильямс” под названием *Власть и влияние*. — Примеч. ред.

## *Благодарности*

**М**ногим из того, чему научился, я обязан другим людям. Мне действительно повезло в том, что у меня были столь отзывчивые коллеги, готовые в любую минуту прийти на помощь. Кроме того, мне посчастливилось познакомиться с деятельностью многих компаний, что в немалой степени помогло понять, как именно следует действовать руководству, если оно стремится достичь высоких конечных результатов. Здесь упоминаю лишь о тех, кто оказал мне огромную помощь и внес значительный вклад в развитие моих идей в сравнительно недавнее время. Я бесконечно признателен за все то, что сделали для меня эти люди. Можно, наверное, не упоминать о том, что я несу единоличную ответственность за то, как именно я воспользовался информацией и соображениями, которыми все эти люди столь щедро делились со мной.

Мне представилась счастливая возможность встречаться и общаться с представителями разных компаний и многими бизнесменами — это дало мне немало полезного. Питер Хартц из компании *Volkswagen*, с которым я познакомился на Всемирном экономическом форуме, любезно поделился со мной соображениями относительно культурных перемен в компании *Volkswagen*. Кроме того, он подарил мне книгу *The Company that Breathes*, где рассказано о непростой ситуации, с которой столкнулась *Volkswagen*. Проблема заключалась в избытке рабочей силы, и руководству *Volkswagen* пришлось вести весьма трудные переговоры

с профсоюзом. Элмар Тойме, руководитель новозеландской почтовой службы *New Zealand Post*, дал мне возможность провести беседу с рядом высших руководителей этой компании. Кроме того, он предоставил мне дополнительную информацию и познакомил со своей собственной философией, которая выработалась у него в ходе руководства серьезнейшим преобразованием компании, находящейся в собственности штата. Деннис Бакке вместе со своими коллегами из *AES* не пожалели времени на то, чтобы ознакомить меня с информацией, нужной мне для описания ситуации, сложившейся в этой необычной компании. Они помогли мне уяснить компромиссы между специализацией сотрудников, с одной стороны, и обучением и инновацией, с другой стороны. Сотрудники *AES*, а также сотрудники авиакомпании *Southwest Airlines*, которые разрешили Чарльзу О'Рейли, Питеру Уэббу и мне посетить их компанию и изучить ситуацию, сложившуюся в ней, вполне серьезно относятся к идее получения удовольствия от работы. Однако они, наряду со мною и другими менеджерами, которым удалось реализовать системы управления персоналом, обеспечивающие исключительное добросовестное и заинтересованное отношение работников к выполняемой работе, разделяют фундаментальную веру в ценность *всех* работников, а не только обладателей научных степеней или каких-либо документов, подтверждающих их высокие способности. Хэл Беннетт, предприниматель из Сан-Франциско, неоднократно напоминал мне о важности "получения удовольствия от работы" как одного из принципов ведения бизнеса, а также о значении эффективного управления людьми. Хэл Беннетт — неиссякаемый источник энергии, мудрости и поддержки.

Дэйв Спенс из компании *Boise Cascade* — для меня не только пример высоких достижений в управлении людьми, но и человек, способный трезво оценить любую идею. Марш Кэмпбелл из компании *Magma Copper* (в настоящее время филиал *BHP*) предоставил мне ценные сведения о радикальной перестройке трудовых отношений в компании *Magma Copper*, а также о результатах, достигнутых в итоге этой перестройки. Линн Вильямс, бывший глава профсоюза *United Steelworkers*

of America, рассказал мне о переменах в принципах ведения переговоров с руководителями предприятий сталелитейной промышленности и достигнутых в связи с этим результатах. Боб Бек, бывший начальник отдела кадров в *Bank of America* (а в настоящее время — в *Gateway 2000*), в течение ряда лет был для меня источником ценных идей и соображений. Чарли Бресслер из компании *Men's Warehouse*, Рон Истмен и Рут Грауэлл из компании *Geron*, а также многие, многие другие люди делились со мной важной информацией, соображениями и подсказками, помогая мне двигаться в правильном направлении.

После того, как я подготовил черновой вариант своей рукописи, мои коллеги уделили мне свое драгоценное время и щедро поделились своими знаниями, помогая усовершенствовать последующие ее варианты. Бет Бенджамин, моя бывшая студентка, ныне работающая в корпорации *RAND*, не только высказала ценные соображения по поводу моей рукописи, поделилась многочисленными примерами из практики и обсудила со мной вопросы, затрагиваемые в моей будущей книге, но и предоставила в мое распоряжение ряд чрезвычайно полезных документов, отражающих текущее состояние трудового законодательства и трудовых отношений в Соединенных Штатах. Brent Келтнер оказал мне необычайную любезность, предоставив в мое распоряжение свою диссертацию, посвященную исследованию деятельности банков в Соединенных Штатах и Германии, — данные, наглядно демонстрирующие два принципиально разных взгляда на управление работниками и факторы успеха. Марк ван Беузекком и Гарри Регтеринг из *Netherlands Participation Institute* спонсировали мою поездку на конференцию и предоставили многочисленные материалы, иллюстрирующие применимость этих идей в Нидерландах, и сведения о практических методах формирования отношений с работниками, об институциональной и правовой среде в Западной Европе. Мортен Хансен, еще один мой бывший студент, ознакомившись с рукописью, проявил, как обычно, максимум откровенности, вдумчивости и готовности оказать посильную помощь.

Кроме того, немалую помощь оказали мне соображения и замечания, высказанные студентами, обучающимися по программе MBA и прослушавшими мой курс по управлению персоналом. К тому же, я обогащался идеями в результате общения с многочисленными руководителями компаний, с которыми я встречался как в Станфордской школе бизнеса, так и в соответствующих компаниях, где я вел различные семинары. Они задавали интересные вопросы, приводили примеры из собственной практики и делились соображениями, которые помогли мне выработать свои собственные идеи.

Другие люди, знакомившиеся с разными версиями и частями моей рукописи, также высказывали чрезвычайно полезные замечания. Чарльз О'Рейли выполнял привычную для себя работу, блестяще справляясь с нею: он прочитал и прокомментировал первоначальный вариант моей рукописи, задавал мне весьма непростые вопросы об аудитории и целях книги, подбрасывая мне раз за разом "реальные задачи". Франсин Гордон из консалтинговой компании *Boston Consulting Group* проявила чрезвычайную любезность, высказывая как частные, так и общие соображения и находя каждый раз слова поддержки, столь важные для меня в ходе реализации этого проекта. Таня Менон высказала замечания и собственную точку зрения, оказавшиеся не только полезными, но и принципиально отличными от того, что мне приходилось слышать от других читателей моей рукописи. Я благодарен ей за время и силы, потраченные на меня.

Я чрезвычайно признателен сотрудникам программы *Human Resource Initiative* Станфордской школы бизнеса за поддержку (время, предоставленное мне для проведения соответствующих исследований, компенсацию командировочных расходов и за помощь в проведении исследований). Катрина Джаггерс, моя ассистентка, оказала мне неоценимую поддержку на столь привычном для нее высочайшем уровне. Я получил возможность писать эту книгу в 1997 году благодаря заботе и высокой квалификации д-ра Джеймса Эйвери и д-ра Джоэла Кломпуса. Я никогда не забуду, кто эти люди и как много они сделали для меня начиная с 1993 года.

Прошло больше двенадцати лет с тех пор, как я встретил свою восхитительную Кейтлин. На протяжении всего этого времени она вдохновляла меня на нелегкий писательский труд, подчеркивая, что будущая книга должна быть рассчитана на более широкий, чем мне поначалу представлялось, круг читателей. Она углубила мои познания о многих вещах. Без ее любви и поддержки мне вряд ли удалось бы добиться многого. Узнав ее, я научился воспринимать окружающий мир совершенно по-другому.