

Введение

Станные, очень странные дела творятся нынче в сфере управления персоналом. За последние десять лет было проведено немало серьезных исследований, как в рамках отдельных отраслей, так и среди компаний, представляющих разные отрасли. Они свидетельствуют о впечатляющих успехах, которых удавалось добиться в итоге практического внедрения эффективных методов управления персоналом, направленных на достижение высоких конечных результатов деятельности компании. И хотя они имеют разное название (*high involvement, high performance, high commitment management practices*), но описывают одни и те же методы управления персоналом.

Более того, результаты этих исследований в значительной мере подтверждают выводы более ранних работ, анализировавших практику вовлечения работников в управление своей компанией. Однако несмотря на появление все новых и новых данных, подтверждающих указанные выводы, тенденции, которые мы наблюдаем в реальной практике управления персоналом, во многих отношениях направлены в сторону, совершенно *противоположную* той, в которой следовало бы двигаться, руководствуясь этими данными. К тому же это расхождение между наукой и реальной практикой управления мы наблюдаем в то самое время, когда компании, которым приходится действовать в условиях чрезвычай-

чайно острой конкуренции, занимаются поисками некоего волшебного эликсира, который принесет им ощутимый успех, по крайней мере, в течение достаточно продолжительного периода времени.

Итак, несмотря на то, что руководители компаний занимаются неустанными поисками источников экономического успеха, многие из них не хотят видеть такой важный источник этого успеха, каким является эффективное управление персоналом фирмы. И это при том, что учеными и практиками накоплено большое число свидетельств, которые прямо указывают на него. Более того, многие из руководителей компаний поступают наоборот. Вместо того, чтобы формировать персонал-центрические методы управления компанией, направленных на достижение высоких конечных результатов ее деятельности за счет эффективного управления персоналом, они ищут источники упрочения конкурентных позиций совсем не там, где следует.

Топ-менеджмент рассматривает свои компании с финансовой точки зрения — как портфели активов, продавая и покупая которые можно упрочить свои конкурентные позиции. С этой же целью они проводят масштабные сокращения работников и используют аутсорсинг. Мы также видим, что, стремясь минимизировать издержки компании на рабочую силу, руководители делают массу других вещей, которые ослабляют или разрушают корпоративную культуру. При этом они не устают повторять, что «люди — наш важнейший актив».

Наша первая задача в этой книге — попытаться понять, каковы же реальные источники успеха компаний и возможно ли действительно создавать фирмы, способные добиваться устойчиво высоких конечных результатов. Поэтому в первых двух главах рассматривается то, как влияет подход к управлению персоналом компании на ее прибыль (а также на другие показатели конечных результатов). Эффективные методы управления работниками, обеспечивающие исключительно добросовестное и заинтересованное отношение сотрудников к выполняемой ими работе, высокую их вовлеченность в дела своей компании, их обучение и т.п., позволяют, как правило, увеличить прибыль на 30–50%,

что, следует признать, не так уж мало. На реальных примерах с цифрами мы убедимся в том, что гораздо важнее управлять компанией правильно, чем заниматься “правильным” бизнесом. Источником успеха является не просто наличие у фирмы какой-либо конкурентной стратегии, а способность фирмы эффективно воплощать ее на практике.

Когда мы приступим к рассмотрению основных методов управления персоналом, обеспечивающих достижение высоких конечных результатов деятельности компании (в главе 3), а также схемы их согласованной практической реализации (в главе 4), мы начнем понимать, почему, несмотря на наличие огромного множества свидетельств, подтверждающих успех этих методов, столь многие руководители не стремятся брать за их практическую реализацию. Многие из этих методов управления, похоже, бросают вызов традиционным подходам и распространенной практике, которая постепенно завоевывает доминирующее положение. Например, сейчас мы наблюдаем резкий рост числа сотрудников компаний, которые работают неполный рабочий день, а также на контрактной основе. Мы видим также, что слишком многие руководители полагаются на сокращения работников, как на путь повышения эффективности компании. Подобные методы способствуют лишь отчуждению сотрудников от дел компании, хотя руководство фирм, использующих такой подход к управлению персоналом, не устает заявлять о том, что им требуются преданные и мотивированные работники. Создается впечатление, что мы имеем дело с возрождением идей Фредерика Тейлора и школы научного менеджмента, предусматривающих установление жесткого контроля над работниками, несмотря на то, что словосочетание “наделение работников дополнительными полномочиями” можно услышать буквально на каждом шагу. Руководство компаний буквально одержимо сокращением ставок заработной платы, несмотря на наличие множества свидетельств того, что, во-первых, ставки заработной платы и издержки на рабочую силу — далеко не одно и то же, во-вторых, во многих отраслях издержки на рабочую силу не являются самой важной или даже существенной составляющей совокупных издержек и, в-третьих, суще-

ствуует немало альтернативных и зачастую более эффективных конкурентных стратегий, чем снижение ставок

И хотя есть огромное множество свидетельств постепенного проникновения более эффективных методов управления персоналом в повседневную практику компаний, у руководителей компаний падает вера в то, что открытость и коллективные действия, способные помочь практической реализации этих методов, смогут играть сколько-нибудь существенную роль. Учитывая наличие столь глубокого расхождения между свидетельствами и реальной практикой, во второй части этой книги рассматриваются некоторые из идей, лежащих в основе реальной практики управления персоналом. Я показываю, что методы управления персоналом, называемые в наше время “традиционным подходом” и “трезвым мышлением”, имеют не так уж много общего ни с разумом, ни с логикой.

Однако, может подумать читатель, не являются ли все эти тенденции в методах управления персоналом — заключение трудовых соглашений на принципах неполной занятости; сокращение численности рабочей силы; замена гарантированной занятости “возможностью устройства на работу”; индивидуальная плата, зависящая от производительности труда работника, и добровольный отказ государства участвовать в решении проблем, связанных с рынком труда, — отражением лозунгов, которые ежедневно и ежечасно провозглашаются в Соединенных Штатах? Не относятся ли американские компании к числу наиболее конкурентоспособных и новаторских компаний мира? Не пытаются ли компании других стран воспроизводить у себя эти “новые” методы обращения с работниками? (Я заключаю слово “новые” в кавычки по той причине, что, как будет показано ниже, нынешние тенденции просто обещают нам возврат к методам управления персоналом, практиковавшимся более ста лет назад.) Ответ на эти вопросы, вообще говоря, следует дать положительный, только не следует путать успех, который приходит “вопреки” определенным нормам поведения, с успехом, который приходит “вследствие” их использования.

Впервые я услышал о существовании такого различия на семинаре, который проводил Маршалл Голдсмит, известный консультант по вопросам лидерства. Он отмечал: когда люди достигают высоких позиций, что является неоспоримым свидетельством их успеха, они бывают склонны считать буквально *всё*, что они сделали, результатом своих усилий. Маршал указывал, что какая-то доля их успеха была действительно следствием определенного их поведения, однако остальная доля успеха достигнута именно “вопреки” этим усилиям, которые на самом деле были непродуктивными. Подобная аналогия отмечается и у компаний. Важно лишь уяснить, какие из методов управления персоналом действительно способствуют успеху и инновациям, а какие создают препятствия. Ни в коем случае нельзя поддаваться соблазну опрометчивых обобщений, базирующихся либо на слишком широкой, либо на ошибочной интерпретации имеющихся свидетельств.

Нашему пониманию реального влияния тех или иных методов управления персоналом на результаты деятельности компаний препятствует также склонность рассматривать поведение людей как неизменно адаптивное или рациональное. Подобная точка зрения заставляет нас выдвинуть следующие предположения: если что-либо не делается, то ничего особенно хорошего в этом нет, и, наоборот, если какая-либо тенденция в управлении “набирает обороты”, то это, несомненно, объясняется ее целесообразностью и эффективностью. Однако эти предположения далеко не всегда правильны. Методы, подтверждаемые многочисленными свидетельствами и логикой, даже если во многих отношениях они объясняются обычным здравым смыслом, могут не получить признания и, следовательно, не быть реализованными на практике. Попросту говоря, в сфере управления персоналом здравый смысл далеко не всегда пользуется всеобщей поддержкой.

Тем из вас, кто, читая эту книгу, готов спросить у ее автора: “Но разве все остальные не делают того, что вы здесь предлагаете?” — я напомню: вряд ли вы сможете достичь выдающихся конечных результатов, лишь делая то, что делают “все остальные”. Иными словами, невозможно быть

“обычным” и рассчитывать при этом на получение исключительно высокой нормы прибыли. Это говорит о том, что успех приходит к компаниям, руководству которых достает мудрости и смелости двигаться своим собственным путем. По прошествии времени нам нетрудно понять, каким образом решение руководства компании *Wal-Mart* не прибегать к услугам сторонних транспортных организаций и воспользоваться своим собственным автомобильным парком помогло ей обеспечить себе важное конкурентное преимущество путем создания уникальной системы доставки товаров. По прошествии времени нам также нетрудно понять, каким образом стратегия отказа руководства авиакомпании *Southwest Airlines* от использования системы крупных “перевозочных узлов”, типичной для других авиакомпаний, — системы, которую когда-то описывали как оптимальный способ собрать в одном месте и в одно и то же время максимальное число несчастных пассажиров, — помогла *Southwest Airlines* добиться успеха. Теперь нам понятно также, каким образом стремление руководства компании *Motorola* сделать обучение неотъемлемой составляющей процесса повышения качества помогло ей добиться существенных успехов. Однако во времена, когда эти компании шли своим собственным путем, многие обозреватели считали подобные действия их топ-менеджмента безрассудными или авантюрными. Разумеется, когда какая-либо компания пытается идти своим путем, велика вероятность того, что достигнутые ею результаты могут оказаться хуже, чем у большинства ее конкурентов. Но разве фирмы платят огромные деньги своим руководителям лишь за то, что они могут слепо копировать то, что делают другие? Иными словами, можно ли платить огромные деньги людям, неспособным ни на что другое, кроме имитации? Обязанность лидеров заключается в том, чтобы вырабатывать у себя мудрость, знания и смелость, которые помогут им определить основу конкурентного успеха и воплотить эти знания на практике — независимо от того, что говорят или делают другие.

Вторая фундаментальная идея, имеющая непосредственное отношение к росту прибыли и ценности, предоставляемой компанией своим

клиентам, заключается в том, что точно так же, как фирма не в состоянии добиться высоких конечных результатов, лишь делая то, что делают все остальные, она не может обеспечить себе существенного и устойчивого конкурентного преимущества и выдающихся результатов лишь за счет покупок общедоступных товаров и услуг. Что может купить одна компания, может купить и другая. Любая фирма может воспользоваться услугами таких известных компаний, как *Manpower* или *Kelly Services*, которые окажут ей временную помощь. Однако долговременное преимущество фирме обеспечивает лишь то, что является для нее базовым, “основополагающим”, и что не могут сравнительно легко воспроизвести ее конкуренты.

Сказанное выше предполагает, что, для того, чтобы научиться зарабатывать прибыль за счет эффективных методов управления персоналом, руководители компаний должны существенно изменить свой способ мышления и управлять людьми совершенно не так, как это делают многие из их конкурентов, по крайней мере в Соединенных Штатах. Когда вы думаете о работниках своей компании, вы представляете их как источник устойчивого успеха своей компании и воспринимаете их как единственное, что отличает вашу компанию от ее конкурентов? Или, подобно многим другим, вы рассматриваете работников лишь как источник издержек, которые следует всемерно сокращать; относитесь к гарантиям занятости как к досадным помехам, от которых следует избавляться по мере возможности; и воспринимаете взаимное доверие и уважение как роскошь, совершенно непозволительную в условиях нынешнего обострения конкурентной борьбы, — роскошь, которую можно было бы заменить усовершенствованием системы оплаты труда, после которого потребность во взаимном доверии и уважении отпала бы за ненадобностью? От того, как мы смотрим на те или иные вещи, зависит то, как они выглядят и как мы будем поступать. Не так уж трудно доказать, что, при наличии правильной точки зрения и подхода, практическая реализация эффективных методов управления персоналом, которые могли бы способствовать получению компанией устойчивых прибылей, не

представляет особых проблем. И напротив, при наличии неправильной точки зрения и ошибочного подхода, практическая реализация тех же самых идей может оказаться почти невозможной, сколько бы программ вы ни пытались реализовать и какое бы количество консультантов вы ни призвали бы себе на помощь. Итак, все сводится к тому, какими именно вы и ваши коллеги видите свою компанию и источники ее успеха и обладаете ли вы мудростью и отвагой, чтобы действовать в полном соответствии с этими представлениями.

ЖДЕМ ВАШИХ ОТЗЫВОВ!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо, либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: info@williamspublishing.com

WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Информация для писем:

из России: 115419, Москва, а/я 783

из Украины: 03150, Киев, а/я 152