

Предисловие

Эта книга стала продолжением одной из более ранних работ, в которой исследовалось влияние на конечные результаты деятельности компании методов управления персоналом, способствующих повышению заинтересованности людей в выполняемой ими работе². В ней также выявлялись причины, в силу которых эти предположительно эффективные способы управления персоналом используются гораздо реже и менее охотно, чем могли бы. После выхода в свет в 1994 году книги *Competitive Advantage Through People* я знакомил с этими проблемами как студентов, обучающихся по программе МВА, читая им курс по управлению персоналом в Стэнфордском университете, так и руководителей компаний во многих странах, проводя с ними практические семинары.

Этот опыт — наряду с другими причинами — убедил меня в необходимости написания этой книги. Во-первых, мне стали известны дополнительные данные, которые лишь укрепили мою уверенность в том, что эффективное управление персоналом может служить источником достижения компанией выдающихся конечных результатов. Во-вторых, расширился мой собственный опыт, связанный с анализом деятельности компаний, которые стараются построить систему эффективного

² Конечные результаты деятельности компании характеризуются как объемными показателями, связанными с деятельностью компании (прибыль, курс акций, затраты), так и показателями эффективности (рентабельность, производительность и т.п.). Автор для описания конечных результатов использует термин “economic (organizational) performance”. — *Примеч. ред.*

управления своими работниками. К тому же мне посчастливилось войти в контакт с компаниями, которые пытались изменить свои методы работы с персоналом, однако столкнулись со значительными трудностями. Общаясь с их представителями, мне также удалось многому научиться. Основываясь на полученном таким образом практическом опыте, мне удалось гораздо лучше уяснить многие факторы и вопросы, связанные с практической реализацией методов эффективного управления персоналом, и выявить более эффективные способы оказания помощи компаниям, пытающимся разобраться в вопросах управления трудовыми отношениями.

Однако самой убедительной причиной написания этой книги, возможно, оказался мой искренний интерес и озабоченность теми тенденциями, которые я наблюдал в реальной практике управления, а также той реакцией на идеи, изложенные в моей предыдущей книге, с которой мне подчас приходилось сталкиваться. Мне говорили — и руководители-практики и такие люди, как Джон Пол Мак-Даффи, написавший рецензию на книгу *Competitive Advantage Through People* для журнала *Administrative Science Quarterly*, — что многие из характеристик системы управления персоналом, нацеленной на достижение высоких конечных результатов, на особую важность которых я указывал (например, гарантированная занятость), представляют значительную ценность, но на практике используются все реже.

В самом деле, способность и готовность американских фирм к реструктуризации своего бизнеса и сокращению численности работников представлялась некоторыми аналитиками как важный источник восстановления конкурентоспособности многих американских компаний. И это отнюдь не единственный пример несоответствия между тем, что предлагает теория и результаты исследований, и реальной практикой ведения бизнеса в большинстве фирм. Все большей популярностью у руководителей многих компаний пользовалось предоставление своим сотрудникам работы на условиях неполного рабочего дня, что ослабляло их связь с компаниями, в которых они работали. При этом руковод-

ство этих компаний заявляло о своем желании иметь заинтересованных и мотивированных работников. Создавалось впечатление, что идеи Фредерика Тейлора, предусматривающие установление жесткого контроля над работниками, переживают период возрождения, хотя слова “наделение работников дополнительными полномочиями” можно было услышать буквально на каждом шагу. Несмотря на большое количество свидетельств постепенного проникновения методов более эффективной работы, ставящей мотивацию сотрудников в центр внимания, в повседневной практике компаний вера в то, что открытость в деле управления сотрудниками может играть сколько-нибудь существенную роль, как это ни странно, снижалась. И этот процесс казался необратимым.

Анализ практики показывал, что в методах управления персоналом компаний развиваются две тенденции: “тейлористская” и персонал-центрическая, чему можно найти два возможных объяснения. Одно заключается в том, что я вместе со многими своими коллегами попал в ловушку ложных идей. Второе состоит в том, что так называемый “традиционный” подход — по крайней мере в том виде, в каком он представляется в американской экономической прессе, — а также нынешние методы управления не согласуются ни с логикой, ни с данными исследований. Создается впечатление, что, прибегая к тем или иным краткосрочным паллиативам, компании навлекают на себя долгосрочные организационные проблемы.

При проведении исследований и написании этой книги я пришел к пониманию того, что идеи, которые пользуются эмпирической и логической поддержкой и на первый взгляд являются отражением обычного здравого смысла, зачастую не воплощаются на практике, а иногда даже не находят формального признания. Попросту говоря, оказывается, что доводы здравого смысла убеждают далеко не каждого. Неправильный вывод, который делают многие из нас, заключается в том, что если большинство людей что-то не делают, значит это “что-то” не такое уж полезное и стоящее, как кому-то кажется. Эта идея адаптивного, рационального поведения глубоко укоренилась в сознании людей, однако она

вовсе не универсальна. У меня были беседы с Луисом Учителем, автором многих статей в *New York Times*, посвященных вопросам управления работниками. В ходе этих бесед мы пришли к выводу, что люди, работающие в компаниях, иногда просто пренебрегают здравым смыслом в своей повседневной практике, не руководствуются стратегическим подходом и вообще не очень-то задумываются о проводимой ими политике. Мои наблюдения, касающиеся роли профсоюзов, новых трудовых соглашений, методов оплаты труда и соответствующих действий правительства, вошли в противоречие как с “традиционным” подходом, так и с преобладающей в наше время идеологией, но мне нередко приходилось слышать высказывания наподобие “все делают (или думают) по-другому, так что же остается делать нам?” — даже когда говоривший эти слова признавал нерациональность нынешних организационных подходов.

Рассматривая эти трудности и противоречия, я пришел к двум важным заключениям, которые, на мой взгляд, полностью соответствуют логике и здравому смыслу и которые, тем не менее, отнюдь не стали всеобщим достоянием (не говоря уж о практическом воплощении). Во-первых, практически невозможно добиться результатов, существенно превышающих “обычные” (например, необычайно высокой нормы прибыли), делая то, что делают “все остальные”. Иными словами, невозможно быть “обычным” и рассчитывать при этом на получение исключительно высокой нормы прибыли. Во-вторых, невозможно также добиться сколько-нибудь долговременного конкурентного преимущества, просто делая то, что могут сделать все остальные компании. Мне стало ясно, что необходимо написать книгу, посвященную анализу самых, на мой взгляд, бесполезных вариантов “традиционного” подхода к управлению персоналом. Эта книга перед вами.