

# ВВЕДЕНИЕ В ПЕРЕРАБОТАННОЕ ИЗДАНИЕ КНИГИ *МЕНЕДЖМЕНТ*

---

Оригинальное издание книги *Менеджмент* вышло в свет в 1973 году Питер Друкер продолжал писать, преподавать и работать в качестве консультанта по вопросам менеджмента еще в течение тридцати двух лет после этого. В данном переработанном издании первоначальный вариант дополнен материалами из других книг Питера Друкера, опубликованных по этой теме в 1974–2005 гг. Все источники, использованные при этом, за исключением содержания данной главы, взяты из материалов, которые хранятся в Институте Друкера в Клермонте, штат Калифорния (авторские права на них принадлежат Питеру Ф. Друкеру).

Моя задача состояла в том, чтобы объединить этот новый материал с первоначальной работой, заменяя устаревшие данные новыми. Кроме того, я убрал устаревший материал из оригинальной версии и по мере возможности приводил более современные примеры.

## Как пользоваться книгой

Эта книга, как и оригинальный вариант, содержит в себе обобщающий материал по менеджменту. В ней подробно описываются три обязанности менеджмента: *эффективность организации*, в которой трудится менеджер, *стремление сделать работу производительной, а работника — результативным*, а также *управление социальным воздействием и социальной ответственностью*. Затем в книге рассказывается о задачах и практике, необходимых для менеджера, который хочет успешно справляться со своими обязанностями.

Части I–V посвящены *обязанностям* менеджеров и *обязанностям* лидерских групп в организации. В частях VI–IX говорится о многочисленных взаимосвязанных *задачах и практиках*, которые пригодятся менеджеру для выполнения своих обязанностей. В части X подробно описываются новые требования к менеджерам и руководству в целом, которые выдвигает *информационная революция* и возникновение *общества знаний*. Об этих новых требованиях уже говорилось в оригинальном издании, но они не освещались столь подробно.

Переработанное издание похоже на первоначальное в том, что адресовано самому широкому кругу читателей. Опытные руководители и консуль-

танты, возможно, используют его как справочник для решения конкретного вопроса или проблемы. Самый эффективный способ использовать книгу — применять ее советы на практике. Именно так можно извлечь максимальную пользу из управленческих принципов.

**Новый менеджер** должен попытаться соотнести каждый из вопросов данной книги со своей должностью или организацией. И здесь нужно проявить осторожность. Все эти принципы формировались в течение шестидесяти пяти лет в ходе работы реальных компаний. Следовательно, любой из них будет для вас наиболее полезным, если вы сможете применить его на практике. Значит, молодые менеджеры должны внимательно обдумать содержание каждой главы в свете своих конкретных обязанностей. Особенно полезными для них будут части VI–IX.

Студенты, изучающие менеджмент и гуманитарные науки, также могут использовать еще одну книгу Питера Друкера, *Management Cases*, чтобы узнать, как применять изложенные в этом труде принципы менеджмента к решению реальных проблем. По мере возможности они должны также попытаться проработать материал каждой главы, осмысливая описанные принципы в соотношении с реальными организациями, которые им знакомы. Определенный материал будет эффективен только в том случае, если у читателя имеется практический опыт решения конкретных вопросов.

Системный взгляд, представленный на рис. 1 и описанный ниже в этом введении, с легкостью поймет опытный руководитель или консультант и сможет представить себе все содержание книги в виде связного, единого целого. Рис. 1 и это введение можно также использовать как справочник для лучшего понимания полутора десятков основных понятий менеджмента, применяемых Питером Друкером.

Данное введение успешно использовался в качестве справочника при ознакомлении с этой информацией студентов, аспирантов и руководителей. В данном случае польза оказалась максимальной, когда материал сознательно изучался в хронологическом порядке, от начала и до конца книги.

### **Менеджмент как система взаимосвязанных элементов (рис.1)**

Труды Питера Друкера по вопросам менеджмента обширны и разнообразны. Но во всех них прослеживается одно четкое понимание того, что такое менеджмент и как должны действовать лидеры и менеджеры. Менеджмент — *дисциплина и практика*. Он полицентричен, т.е. включает в себя множество центров и взаимосвязанных элементов. Значит, овладеть этим предметом крайне сложно, если изучать отдельные главы последовательно. Необходимо представить элементы в виде действующей конструкции, поскольку единое целое оказывается больше, чем сумма его составных. Каждая из десяти частей данной книги связана с одной или несколькими частями. Каждая гла-

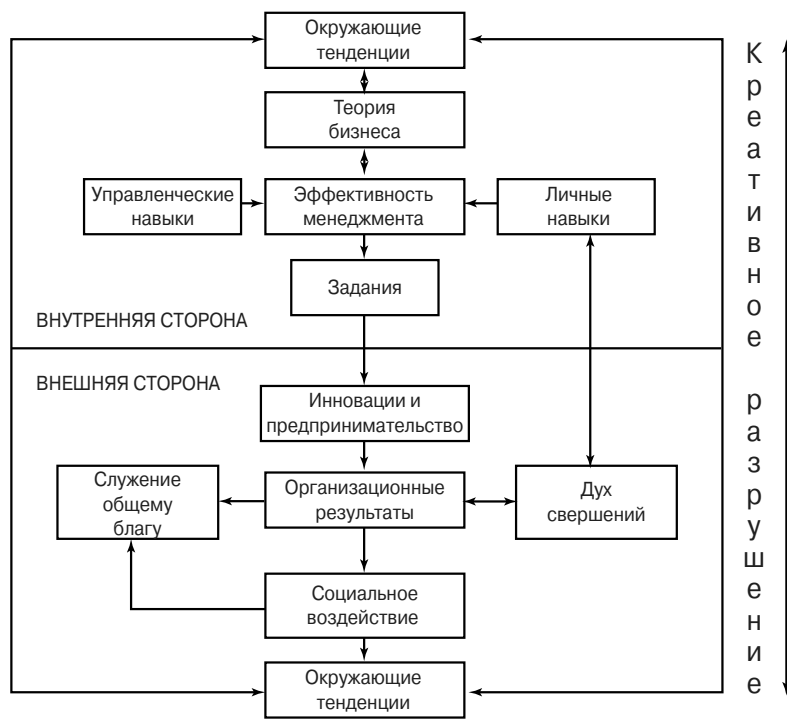


Рис.1. Системный взгляд: менеджмент как единое целое

ва — это часть целого, т.е. “слова”, а “музыка”, если хотите, появляется, только если воспринимать менеджмент как органичное целое.

Во введении описываются эти взаимосвязанные элементы менеджмента в виде системы. Рис.1 представляет собой карту, в которой каждый элемент соотносится с общим маршрутом. Каждый элемент выступает в качестве темы для одной или нескольких глав этой книги. Постарайтесь понять и применить понятие *менеджмента как органичного целого*, а не просто как набора разрозненных элементов. Такое толкование менеджмента как органичного целого совпадает с точкой зрения оригинального текста Питера Друкера, где он объясняет природу организаций и менеджмента:

В основе всей науки о менеджменте лежит один фундаментальный принцип: бизнес-предприятие представляет собой *систему* высшего порядка, систему, частями которой являются люди, добровольно применяющие свои знания, навыки и энтузиазм на благо совместного предприятия. У всех настоящих систем, будь то механические, как управление ракетой, биологические, например дерево, или социальные, такие как бизнес-предприятие, есть одна общая черта — взаимозависимость. Система как целое не обязательно станет лучше, если улучшается отдельная функция или элемент. Более того, это вполне может навредить системе, а то и приведет к ее разрушению.

В некоторых случаях самый лучший способ упрочить систему — это ослабить одну из ее составляющих, т.е. сделать ее менее точной или эффективной. Ведь в любой системе главное — это эффективность целого, это результат роста и динамического равновесия, приспособления и интеграции, а не просто технической результативности.

На рис. 1 представлен системный взгляд на это переработанное издание. Схема и материал этой главы помогут вам сориентироваться, впитать и применить материал, содержащийся в книге. Элементы книги лучше всего воспринимать как органичное целое, как взаимосвязанную систему элементов, которая охватывает обязанности, задачи и практику. Все вместе эти элементы закладывают основу для практики менеджмента.

### **Дух свершений (глава 27)**

Дух свершений (см. рис.1) — это суть работы Друкера по вопросам лидерства и менеджмента. Организациями, которым свойствен высокий дух свершений, руководят менеджеры, стремящиеся *делать то, что нужно, и получать правильно выполненную работу.*

Менеджеры должны нацелиться на создание организаций, в которых развит высокий дух свершений, для чего им необходимо следующее:

- Проявлять настоящую целостность в своем нравственном и этическом поведении.
- Сфокусироваться на результате.
- Отталкиваться от сильных сторон — своих и других людей.
- Соответствовать хотя бы минимальным требованиям основных заинтересованных сторон, таких как потребители, наемные работники и акционеры.
- Вести за пределы возможностей, для чего важно удовлетворять определенные дополнительные социальные потребности и делать свой вклад в общее благо.

Менеджеры, преданные Духу свершений, отличаются целостностью характера, четко представляют себе цель своей организации, нацеливаются на возможности и результаты, являются лидерами перемен, а также придерживаются основных задач, обязанностей и практик менеджмента.

### **Теория бизнеса (глава 8)**

Управление компанией начинается с формулировки жизнеспособной теории бизнеса.

Теория бизнеса — это способ, с помощью которого организация намеревается создавать ценность для своих клиентов, а значит, это понятие при-

менимо ко всем организациям, не только в бизнес-секторе. Для того чтобы сформулировать такую теорию, нужно ответить на ряд вопросов:

- Какова наша миссия?
- Каковы наши основные сильные стороны?
- Кто является нашими потребителями и непотребителями?
- Что мы считаем существенными результатами для предприятия?
- Какой должна быть наша теория? (Это, в свою очередь, заставляет менеджера искать возможности для инноваций.)

Зачастую теория бизнеса далеко не так очевидна, и ее не удастся сформулировать без противоречий. Для формулировки теории бизнеса нужно, чтобы руководители выглянули за пределы организации на *окружающий мир*. Этот мир не ограничивается тем, где в данный момент работает предприятие, а включает в себя также другие “среды”, например, компании, которые обслуживают ваших непотребителей, или места потенциального обслуживания будущих клиентов. Формулировка теории бизнеса должна быть нацелена на будущее. Для нее необходимо озвучить *миссию*, которая затем заставит организацию систематически оценивать появляющиеся тенденции, будущие перемены в окружающем мире и текущие или новые социальные проблемы, которые можно будет превратить в возможности.

При определении ключевых направлений деятельности менеджеры организации должны задать себе вопрос: “Что нам действительно хорошо удается и чем нам следует заняться?”

Предположения насчет миссии, ключевых направлений деятельности и потребителей должны не только соответствовать действительности, но и согласовываться друг с другом. Именно по этой причине организационную теорию бизнеса необходимо постоянно тестировать и совершенствовать, потому что, например, вы не захотите продавать только большие ЭВМ, как это однажды делала компания ИВМ, если ваши клиенты отдадут предпочтение персональным компьютерам.

Если теория бизнеса отличается от того, чем в настоящий момент занимается организация, тогда необходимо воспользоваться методами *отказа, инноваций и перемен*. Лидеры должны понимать, когда стоит отказаться от выпуска определенной продукции, от процессов и потребителей и перераспределить ресурсы для использования более многообещающих возможностей.

В качестве вывода: теория бизнеса устанавливает направление, с ее помощью нужно сообщать членам организации, куда движется компания, объяснять, почему ей важно идти именно по этому пути, и согласовывать действия всех членов.

### **Определение окружающих тенденций и будущего, которое уже произошло (главы 4-7, 10, часть IV)**

Текущие и грядущие в ближайшем будущем тенденции не отменяют потребность организации в теории бизнеса, в управленческих практиках, навыках и задачах, а также в управлении социальным воздействием и другими элементами, приведенными на рис.1, но все же кое в чем меняют ряд возможностей, которые основываются на известных и прогнозируемых течениях, заметных в окружающем мире.

Учитывая растущее значение умственного труда, к примеру, менеджерам придется уделять намного больше внимания тому, чтобы делать этот труд производительным, а работником умственного труда — результативными. Для этого нужно отталкиваться от сильных сторон и увеличивать производительность труда работников, а еще и объединять этих специалистов в эффективное целое. Такая интеграция специалистов в обществе знаний становится главной задачей менеджмента.

Демографические перемены в развитом мире включают в себя старение населения, а также спад рождаемости во многих развитых странах ниже уровня, который необходим для поддержания размеров населения. Следовательно, традиционный объем рабочей силы на этих территориях сокращается. Подобные демографические перемены означают, что маркетинговые стратегии и теория бизнеса предприятия тоже должны будут измениться. Расщепленные рынки, на которых действует и младшее, и старшее поколение, диктуют совершенно иные ценностные предложения и рыночные стратегии. “Что такое ценность?” для потребителя — ответ на этот вопрос нужно искать с учетом систем ценностей двух разных поколений (например, поколения нового тысячелетия и поколения бэби-бума).

### **Социальные воздействия и социальная ответственность (главы 20-21)**

Этическое правило, которого должны придерживаться менеджеры при реализации миссии своей организации — *primum non nocere*, т.е. прежде всего, не навреди. Организации — это общественные институты, и их деятельность оказывает влияние на общество. В их кодекс профессионального поведения необходимо включить принцип “не навреди”. Юридические и этические нарушения должны повлечь за собой строгое наказание тех, кто нарушает закон или другим образом сознательно наносит вред обществу.

Существуют два вида социального воздействия в данном контексте (см. рис.1):

- Негативное, вызванное организацией.
- Социальное зло, которое можно превратить в возможности для бизнеса.

Оба вида влияния важны и должны быть управляемы, поскольку первое касается того, каким образом организация вредит обществу, а второе связано с тем, что организация может сделать, чтобы помочь обществу.

Социальное воздействие организации определяется как деятельность или результат этой деятельности, которые возникают в ходе выполнения организацией своей миссии. Каждый институт должен быть предан своей цели. Например, в больнице должны лечить пациентов, бизнес-компания должна удовлетворять экономические потребности, а церковь, синагога или мечеть должна заботиться о духовной пище человека. Вредное влияние на общество, которое оказывается при этом, должно быть сведено к минимуму, потому что оно наносит ущерб общему благу, а также не соответствует избранной миссии организации.

Кроме того, необходимо соблюдать баланс между ликвидацией собственного негативного влияния и при этом подверганию себя затратам, которые создают конкурентный недостаток для организации в рамках своей отрасли. В последнем случае в интересах руководителей отрасли (например, бухгалтерии) согласиться на регулирование (скажем, чтобы избежать аудиторского скандала подобного тому, что был связан с компаниями Enron, WorldCom и т.д.), которое уменьшает отрицательное влияние.

Организации должны концентрироваться на своей миссии, сводить к минимуму негативное социальное воздействие и активно действовать в интересах общего блага. Институты — это органы общества, а значит, их благополучие в значительной степени зависит от благосостояния общества. Следовательно, если руководители компании осознают, что ее деятельность оказывает серьезное негативное влияние на общество, менеджмент должен работать над выработкой соответствующих регулятивных норм с целью выровнять конкурентное игровое поле в пределах всей отрасли.

Сложности и затраты, с которыми сегодня столкнулись руководители, пытающиеся выполнить все требования закона Сарбейнса Оксли 2002 года (принятого в результате общественного возмущения многочисленными бухгалтерскими нарушениями в 1990-х годах), можно было предотвратить. От представителей бухгалтерской профессии требовалось лишь саморегулирование, которым могли бы заняться Американский институт сертифицированных общественных бухгалтеров и Финансовый совет бухгалтерских стандартов. Такое саморегулирование позволило бы создать более эффективную правовую базу для предотвращения преступлений в этой отрасли, потому что такие законы выработали бы профессиональные группы, которые лучше разбираются в этом вопросе и могут предложить законопроект на рассмотрение Конгресса, а затем гарантировать соблюдение этого закона своими представителями.

Второй вид социального воздействия, т.е. социальное зло или неправильное функционирование, следует рассматривать как потенциальную возможность для бизнеса. Организации должны активно заниматься тем, что позволяет превратить вредное влияние своего бизнеса в перспективный шанс для компании (например, генеральный менеджер команды Brooklyn Dodgers Бранч Рики, который выступил против расовой дискриминации и пригласил Джеки Робинсона в высшую бейсбольную лигу).

Еще один пример того, как можно превратить социальное зло в возможность для бизнеса, — это недавний акцент компании General Electric на “17 бизнесах чистой технологии” и ее надежда на то, что это позволит увеличить объем сбыта такой продукции с 10 млрд. долл. в 2004 года до 20 млрд. к 2010 году, вслед за чем будут поставлены еще более амбициозные цели”. Все это свидетельствует о появлении потенциальных возможностей в связи с глобальным усилением парникового эффекта. Кроме того, компания установила для каждого подразделения бизнеса разные цели по сокращению выбросов в атмосферу углекислого газа и других веществ, приводящих к парниковому эффекту<sup>1</sup>.

Наконец, менеджеры должны также поддерживать общее благо, оказывая общественным организациям финансовую и личную поддержку, делая корпоративные пожертвования и побуждая работников спонсировать средства и уделять время волонтерской работе. Менеджеры должны помогать общественным организациям решать серьезные социальные проблемы (например, восстановление делового центра Кливленда в Огайо, в чем активно помогали опытные исполнительные директора местных компаний). Руководство должно помнить, что компания не может процветать в умирающем обществе. И все же в ходе поисков путей способствования общему благу руководители ни в коем случае не должны терять из виду свою основную цель, потому что в таком случае они вообще окажутся бесполезными для общества.

### **Креативное разрушение, а также инновации и предпринимательство (часть VIII)**

Сеть предоставляет всем равные возможности доступа к информации и сокращает расстояния в мировой экономике. Глобализация и аутсорсинг усилили конкуренцию на рынках труда, продукции и капитала. Скорость перемен становится просто сумасшедшей, на нее можно реагировать, к ней можно приспособливаться или пытаться ее опередить, при этом влияя на будущие тенденции. Организация с развитым духом состоит из руководителей, которые активно лидируют в переменах, выделяя “будущее, которое уже наступило”.

---

<sup>1</sup> Special Report: The Greening of General Electric”, The Economist, December 10, 2005, p.77-78



В полной мере используя эти появляющиеся тенденции, такие руководители задействуют непрерывный процесс креативного разрушения, характеризующий свободный и глобальный рынок, и все это позволяет им стать лидерами перемен. Они осознают, что организация, которая стремится сохранить статус-кво, уже находится в упадке<sup>2</sup>.

Лидеры перемен формулируют предпринимательские стратегии и ищут возможности для их применения. Помимо того, они создают внутреннюю культуру и ряд управленческих систем, которые способствуют инновациям и предпринимательству.

Самый эффективный способ использования возможности управлять будущим, которое уже наступило — опережать события, извлекать пользу из возникающих тенденций, впитывать в себя перемены и становиться их лидером. Управленческие практики должны тоже меняться, чтобы соответствовать этим новым реалиям глобального информационного общества, основанного на знаниях.

### **Управленческие навыки, управленческие задачи и личные умения**

Корпорация завтрашнего дня будет намного сложнее той, которая существует сегодня. Она будет представлять собой сеть товариществ, совместных предприятий, альянсов, аутсорсинговых подрядчиков и самых разных других помощников или филиалов, чего в настоящее время в такой широте и сложности мы еще не видели. Каждый аспект корпорации может иметь собственное руководство, но отношения между составными элементами, несомненно, нужно координировать и делать эффективными. Эта сложность требует от менеджера наличия передовых навыков и умений как в профессиональном, так и в личном плане.

*Управленческая эффективность* зависит от трех взаимосвязанных навыков и методов, как показано на рис.1.

- Особые навыки, которые менеджеры должны развивать, чтобы стать эффективными лидерами.

---

<sup>2</sup> Процесс “креативного разрушения” был детально описан великим австрийским экономистом Йозефом А. Шумпетером. Самое полное объяснение этого процесса Шумпетер приводит в главе 7 своей книги *Capitalism, Socialism and Democracy* (New York: Harper & Row Publishers, 1942, p. 81–110). Например: “Открытие новых рынков, иностранных или местных, и развитие организации с цеховой мастерской или фабричного цеха до того, что представляет собой компания U.S. Steel, служит примером того самого процесса промышленной мутации... который все больше меняет экономическую структуру изнутри, все сильнее разрушает прежнюю и все активнее создает новую. Этот процесс “Креативного разрушения” является существенным аспектом капитализма. Именно в нем заключается суть капитализма и именно с ним связаны все устремления капиталистов” (с. 83). А также, “та конкуренция, которую мы имеем в виду, действует не только в реальности, но и в виде потенциальной угрозы. До того как ударить, она дисциплинирует” (с. 85).

- Конкретные задачи, которые менеджеры должны выполнять, чтобы сделать свою организацию эффективной.
- Личные умения и методы, благодаря которым человек становится эффективным и в личной, и в профессиональной жизни.

### Управленческие навыки (главы 28–33)

Чтобы быть эффективными, менеджеры должны развивать навыки в шести областях:

- Принятие решений.
- Кадровые решения.
- Коммуникация.
- Бюджетирование.
- Оценка и контроль.
- Информационная грамотность.

Эффективные менеджеры принимают эффективные решения. Процесс принятия эффективных решений проходит в шесть этапов, а эффективные решения отличаются пятью характерными чертами. Первый и самый главный шаг — человек, принимающий эффективное решение, определяет и классифицирует проблему. Намного проще исправить неправильное решение проблемы, если она была сформулирована верно, чем пытаться изменить правильное решение неверно определенной проблемы. Если проблема была сформулирована правильно, тогда неверное решение станет источником полезной информации и подведет руководителя ближе к верному выходу. Остальные пять этапов эффективного принятия решений таковы:

1. Спросите: “Эта проблема универсальна или уникальна?” Универсальные решения нужно принимать путем поиска и применения правила, которое уже кто-то до вас использовал для решения проблемы. Если проблема уникальна, то человек, принимающий решение, должен определить *граничные условия*, которые нужно выполнить, чтобы решение оказалось эффективным.
2. Для определения граничных условий потребуется ответить на вопрос: “Чтобы это решение было эффективным для решения проблемы, какой результат оно должно показать?”
3. Затем человек, принимающий решение, спрашивает: “Каким в данных условиях будет правильное решение?”
4. После этого — (именно на этом этапе проваливаются многие решения) необходимо превратить решение в конкретные действия, т.е. на-

значить одного или нескольких человек ответственными за воплощение решения в жизнь и устранить помехи, которые мешают реализовать его.

5. Наконец, человек, принимающий эффективные решения, отслеживает его выполнение, налаживает обратную связь, узнает о том, что действительно случилось в результате принятого решения, и сравнивает это с ожидаемыми результатами.

Что касается характеристик процесса принятия эффективного решения, то сначала нужно задать вопрос: “Необходимо ли это решение?” Если да, то пора переходить к рассмотрению вариантов путем сбора мнений тех людей, кто имеет непосредственное отношение к проблеме. Следующий шаг — попросить авторов идей протестировать свои гипотезы в свете имеющихся фактов, чтобы определить, подтверждаются ли идеи фактами (другими словами, каким должны быть факты, чтобы конкретное мнение считалось правильным?)

Люди, принимающие эффективные решения, поддерживают *расхождение* во взглядах, а затем действуют на основе выбранных альтернатив, если потенциальная польза от этого перевешивает затраты и риски. Расхождение при условии правильного проведения подстегивает воображение участников обсуждения и помогает лучше понять, в чем суть проблемы. И если решение, принятое после жаростных споров, не соответствует граничным условиям, человек, принимающий его, теперь будет яснее представлять себе возможные причины неудачи, поскольку изучил и другие варианты.

Наконец, для эффективного принятия решений требуется мужество, поскольку, как и в случае со многими действенными лекарствами, эффективное решение может подчас иметь побочное действие или неожиданные результаты.

*Кадровые решения — особая разновидность решений, принимаемых по собственным правилам.* Это одни из самых важных решений, которые приходится принимать менеджерам, потому что они оказывают самое заметное влияние на эффективность всей организации. И многие из этих решений оказываются совсем неэффективными.

Принятие эффективных кадровых решений проходит в пять этапов:

1. Внимательно обдумайте задание.
2. Рассмотрите три–пять подходящих кандидатур.
3. Оцените сильные стороны каждого кандидата.
4. Обсудите каждого кандидата с его коллегами или боссом.
5. Убедитесь, что выбранный кандидат понимает суть и требования работы, а получив эту должность, сам излагает свои мысли по поводу этих требований.

Помимо этих пяти этапов, человек, принимающий решение, должен учесть и другие аспекты. Возлагайте на себя ответственность за все кадровые решения, которые принимаете, например неудачное повышение по службе. Согласитесь также с тем, что людей, которые не справляются со своими обязанностями, придется убрать. Однако только тот факт, что человек не эффективен на определенной работе, еще не означает, что он плохой работник, от которого организация должна поскорее избавиться.

Новичков лучше всего ставить на стабильную должность, где уже известны ожидания и есть шанс получить помощь. Последнее и самое главное — в обязанность менеджера входит стараться каждый раз принимать правильные кадровые решения.

Теперь мы переходим к обсуждению оставшихся четырех видов управленческих навыков, которые необходимы нашим руководителям для выполнения своей работы.

1. Прежде всего менеджеры должны научиться хорошо *общаться*. Эффективные руководители должны участвовать в вертикальной коммуникации, которая представляет собой двусторонний процесс, где общение иницируется реципиентом и принимается им. Это гарантирует, что реципиент понимает, о чем идет речь, потому что если он не “слышит”, то общение на самом деле не происходит. Информация и коммуникация — это разные вещи. Коммуникация не осуществляется, если один собеседник не уверен, что второй понимает, какие действия следует предпринять в результате, скажем, беседы или принятого постановления. Самый эффективный способ убедиться, что коммуникация действительно имеет место, — попросить реципиента описать, что он услышал из разговора, в том числе требования к необходимому действию, и сравнить это с тем, что вы сами хотели передать.
2. Бюджетирование — самый широко распространенный инструмент менеджмента. Бюджет — это план доходов и расходов, составленный для каждого подразделения компании, с его помощью менеджеры решают, как применять финансовые и человеческие ресурсы организации. При оценке расходов и доходов руководители могут наладить общение с любой единицей организации и включить ее цели, планы и затраты в единое целое всей организации. Бюджеты при условии их правильного понимания и использования являются самыми полезными инструментами для интеграции планов и эффективности организации — как вертикальной, так и горизонтальной. Заставляя каждое подразделение отвечать за свои планы и затраты в бюджете, процесс бюджетирования позволяет выработать основу для подотчетности каждой единицы и каждого работника организации. Зна-

чит, бюджетирование является важнейшим звеном в процессе управления организацией. Процесс бюджетирования позволяет оценить существующие рынки, продукцию, процессы и программы для их дальнейшего использования. Деятельность, не имеющая поддержки, является главным кандидатом на отказ. Поэтому чтобы в конце каждого периода не возникал ненужный беспорядок, следует заблаговременно установить график периодического обзора (иногда называемый “бюджет с чистого листа”) всех направлений деятельности каждого подразделения. *Это позволяет внедрить в организации систематический процесс отказа от ненужной деятельности.*

3. Создание подходящих *критериев* и сохранение *контроля* — вот еще ряд навыков, которые необходимо развивать эффективным руководителям. Методы контроля, выбранные организацией, подсказывают людям, что в ней ценится и что считается желательным. Значит, методы контроля нельзя назвать нейтральными. Они отражают ценности организации и управляют поведением. Следовательно, методы контроля нужно нацеливать на результат. Они должны быть просты для понимания, а человек, ответственный за контролируруемую работу, должен считать эти методы *ресурсом*. Методы контроля должны также быть своевременными и соответствовать целям.
4. Организация *информации* для принятия решений — еще один навык, необходимый менеджерам. Менеджеры и организации должны все больше полагаться на технологию, которая поддерживает их и помогает в работе (например, создание инструментальной панели эффективности или всеобъемлющих критериев, потому что сегодня все должности имеют широкое распространение). Поток данных нужно превращать в связную информацию, применимую для каждого работника умственного труда и руководителя. Это разовьет умение менеджеров увеличивать производительность услуг и умственного труда.
5. Что еще важнее, чтобы менеджеры были эффективными, они должны получать информацию извне организации. Многие, если не большинство перемен, в результате которых предприятия полностью трансформировались, возникали *за пределами* конкретной отрасли. Этой информации нет в компьютерах организаций, которые работают в данной отрасли.
6. Создание сетей данных и систем управления знаниями тоже будет иметь значение для связи различных баз и гарантирования прямого доступа к необходимой информации посредством глобальных цепочек поставок.

7. Информация должна быть представлена таким образом, чтобы соответствовать стратегии компании. Она должна тестировать предположения компании и принятую в ней теорию бизнеса. Сюда относится тестирование предположений компании относительно окружающего мира, т.е. общества и его структуры, рынка, потребителя и технологии. Информация об окружающем мире, где, скорее всего, могут возникнуть серьезные угрозы и открываться возможности, становится все более необходимой.

### **Управленческие задачи (главы 9–11, 24–26, 45)**

Пять задач менеджмента нацелены на реализацию теории бизнеса. Эффективность их выполнения зависит от наличия у менеджера управленческих и личностных навыков.

1. Теория бизнеса (ТБ) — это исходная точка для формулировки целей. Управление по целям (УПЦ) представляет собой хорошо разработанный метод установления целей для реализации миссии организации, которая была определена в ТБ. УПЦ включает в себя установку целей для уравнивания кратко- и долгосрочных целей. Эти цели закладываются в основу организации человеческих и капитальных ресурсов фирмы, а также учитываются при формулировке рабочих заданий.

Процесс УПЦ объединяет различные аспекты процесса менеджмента. Например, чтобы определить миссию и цели, руководитель должен четко представить себе теорию бизнеса организации. А чтобы убедиться, что организация правильно реализует теорию бизнеса, менеджеры должны наладить процесс коммуникации, принимать решения, использовать критерии оценивания и применять инструменты информационных технологий. Но управление по целям — это не только метод, которым должны овладеть менеджеры, а еще и подлинная философия менеджмента.

УПЦ представляет собой процесс, который поддерживает и упрощает командную работу. Коммуникация — восходящая, нисходящая и горизонтальная — играет важнейшую роль для установления и достижения целей. Восходящая коммуникация должна использоваться для того, чтобы у каждого руководителя сложилось четкое представление о том, куда движется организация и как его личные цели соответствуют этому направлению. Что еще важнее, при правильном применении УПЦ задействует процесс самоконтроля и стремится согласовать индивидуальные потребности с целями организации. Следовательно, процесс УПЦ старается совместить *индивидуальную свободу и ответственность с эффективностью и результатами организации*. Он основывается на высоком понимании человеческой мотивации.

вации и поведения, поэтому выступает в качестве фундамента для организации с высоким моральным духом.

**2.** На первый взгляд, обязанность руководителя организовывать может показаться простой, однако для этого требуются аналитические способности, чтобы можно было понимать деятельность, решения и связи, без которых не обойтись, если организация все же намерена выполнить свою миссию. От менеджеров требуется классифицировать направления деятельности и располагать их в организационной структуре в соответствии их вкладом в результат. В результате, как предполагается, будет сведено к минимуму количество связей, без которых человек в определенной должности не сможет добиться желаемой эффективности.

Организационная структура должна предусматривать, что решения будут приниматься на как можно более низком уровне, т.е. должно быть сведено к минимуму число людей, без консультации с которыми невозможно принять это решение. Менеджеры должны стремиться к ясности, простоте и экономности структуры, а также сохранять минимум необходимых уровней, потому что каждый уровень в организации — это звено коммуникации, которое усложняет процесс общения и мешает процессу принятия решений.

**3.** Менеджер должен общаться и мотивировать. Для этого понадобятся социальные навыки, доверие, нацеленность на результат и другие условия, например, обеспечение справедливого вознаграждения, которое уравнивает заслуги человека с потребностями и стабильностью группы. Мотивация возможна благодаря продуманным кадровым решениям, рабочим заданиям, высоким требованиям к эффективности и разумным решениям насчет компенсаций и вознаграждений.

**4.** Чтобы гарантировать, что вся деятельность организации нацелена на выполнение поставленных задач, менеджер должен применять критерии эффективности. Эффективность работы на каждой должности измеряется в сравнении с целями самого человека и организации. Применение методов контроля и соответствующих механизмов отчетности упрощает процесс самоконтроля, а также процедуру развития себя самого и других людей.

**5.** Управление собой и своей карьерой, а также развитие других работников становится все важнее с появлением умственного труда, экономики знаний и конкуренции, вызванной силами глобализации. Для управления собой от человека требуется объективно определить свои сильные стороны и понять, работа в каком направлении будет самой плодотворной (т.е. где можно будет сделать самый существенный вклад).

Менеджеры должны также возложить на себя ответственность за развитие способностей своих подчиненных и коллег. Это ключевое направление для любого менеджера. Такой процесс имеет решающее значение для формирования будущих лидеров предприятия и помощи работникам в приобретении *личностных навыков*, которые подготовят их к наступлению этого будущего. Однако развитие представляет собой двухсторонний процесс. Невозможно развиваться самому, если не принимать активного участия в развитии окружающих.

### Личные навыки (часть X)

Управление собой требует, чтобы работник умственного труда сам отвечал за управление своей карьерой. При этом не обойтись без саморазвития и изучения самого себя.

Перед работниками умственного труда встают *новые требования*:

1. Они должны спрашивать: “Кто я? Каковы мои сильные стороны? Как я работаю?”
2. Они должны спрашивать: “К какой группе я принадлежу?”
3. Они должны спрашивать: “Какой вклад я делаю?”
4. Они должны отвечать за свои связи: по восходящей, по нисходящей и по горизонтали.

Если бы мы провели голосование, вполне вероятно, мало кто честно смог бы сказать, что когда-либо всерьез задумывался над такими темами, как: “К кому я отношусь — к слушателям или читателям? Каким образом мне удобнее всего учиться? Соответствует ли моя работа моим ценностям? Каков мой план непрерывного обучения и самообновления? Каков мой план на вторую половину жизни? Чем я хочу запомниться людям?”

Но ответить на эти вопросы крайне важно, чтобы установить направление развития своей карьеры и жизни в целом. Необходимо определить свою принадлежность — в большой или малой организации, в качестве внештатного сотрудника, в корпорации, правительстве, в организации социального сектора, а может, в роли руководителя или технолога.

Кадры и навыки общения будут очень важны для менеджеров будущего по мере того, как они будут прокладывать себе путь по комплексным системам, сети и клеточным структурам своей организации<sup>3</sup>.

Усиление использования технологии повлияет на производительность менеджеров и квалифицированных работников, а значит, потребует от них

---

<sup>3</sup> См. Malcolm Gladwell, “The Cellular Church”, The New Yorker, September 12, 2005, p. 60-67. Гладуэлл является автором книг *Переломный момент* и *Озарение*.



развивать свои личные навыки, в том числе способность в полной мере использовать технологические инструменты, такие как интернет, мобильные электронные устройства и средства видеоконференций. Такие навыки могут развить способность человека сотрудничать с коллегами и завязывать отношения по всему миру.

## Вывод

На рис.1 представлен системный взгляд Друкера на менеджмент. Здесь подытоживается подход Друкера к преподаванию менеджмента как органичного целого. Управленческие и личностные навыки, а также управленческие задачи необходимо объединить в принципы управленческой эффективности и использовать их для реализации теории бизнеса предприятия. Эти принципы включают в себя инновации и предпринимательство. Принципы менеджмента нужно направить на развитие и сохранение высокого духа свершений, достижение организационных результатов и управление социальным влиянием, что могло бы послужить общему благу.

Каждый элемент рис.1 описывается в книге. Если не указано иначе, то все главы в ней адаптированы из работ Питера Друкера и содержатся в его многочисленных книгах и статьях. В данной книге использован весь объемный материал, который хранится в Институте Друкера (<http://www.thedrucker-institute.com>).

## Предисловие

Что историки будущего посчитают самым важным событием XX века? Две мировые войны? Атомную бомбу? Подъем Японии, которая стала первой страной незападного мира с развитой экономикой? Информационную революцию? *Демографические революции*, которые произошли в XX веке — революции, в значительной степени изменившие облик человечества и не имевшие прецедентов. Причем я говорю не только о *количественных изменениях*, т.е. о внезапном росте населения в XX веке и не менее резком увеличении продолжительности жизни, в результате чего население всех развитых и большинства развивающихся стран стремительно стареет. Не менее, а может, и более важными остаются *качественные изменения*, т.е. беспрецедентная трансформация рабочей силы во всех развитых странах, переход от преимущественно физического труда к труду умственному.

В начале XX века девяносто из ста представителей трудоспособного населения в любой стране занимались физическим трудом: фермеры и их

наемные работники, домашняя прислуга, фабричные рабочие, шахтеры или строители. А продолжительность жизни, особенно трудовой, была такой короткой, что большинство работников оказывались неспособными к дальнейшему труду задолго до того, как достигали порога старости, т.е. пятидесяти лет.

Но хотя продолжительность жизни человека, особенно занятого умственным трудом, намного превзошла все, что можно было ожидать в начале XX века, то продолжительность жизни нанимающей организации постоянно сокращается, и эта тенденция, скорее всего, сохранится. Или лучше сказать, уменьшается количество лет, в течение которых нанимающая организация — особенно бизнес-предприятие — может рассчитывать успешно работать. Этот период никогда не был особенно долгим. Как видно из истории, мало какие компании были успешными дольше тридцати лет подряд. Несомненно, не все компании прекращали свое существование, когда дела у них пошли на спад. Но те, кто переживали тридцатилетний успех, обычно входили в период затяжной стагнации, и очень редко кому удавалось снова подняться к вершине успеха.

Итак, хотя продолжительность жизни и, в частности, рабочей жизни отдельного человека, а особенно работника умственного труда, очень быстро увеличивается, продолжительность жизни нанимающей организации резко сокращается. А в период быстрых технологических перемен, усиления конкуренции в связи с глобализацией и огромным потоком инноваций продолжительность жизни успешной нанимающей организации почти наверняка и дальше будет снижаться. Все больше людей, особенно работников умственного труда, могут пережить свою организацию, поэтому им необходимо подготовиться к тому, чтобы во второй половине жизни развивать новую карьеру, новые навыки, значительно социальные характеристики и связи.

На сегодня во всех развитых странах количество работников умственного труда превышает число тех, кто занят физическим трудом. В начале XX века работников умственного труда в любой стране, даже самой развитой, было очень мало. Сомневаюсь, что нашлась хотя бы одна страна, в которой бы их доля составила более 2-3 процентов от всех рудовых ресурсов. Сегодня в Соединенных Штатах Америки они составляют около 33 процентов трудоспособного населения. К 2020 году количество работников умственного труда станет примерно таким же в Японии и Западной Европе. Это явление, с которым мы никогда прежде не сталкивались. Эти работники владеют собственными средствами производства, потому что им принадлежат их знания. К тому же эти знания мобильны, поскольку скрыты у них в голове.

В течение тысячелетий у подавляющего большинства жителей любой страны практически не было выбора. Сын фермера становился фермером. Сын ремесленника становился ремесленником, а его дочь выходила замуж за ремесленника. Дети фабричного рабочего шли работать на фабрику. Любая мобильность была возможна только вниз. Например, за 250 лет правления династии Токугава в Японии очень мало кто из людей незнатного происхождения стал самураем, т.е. привилегированным солдатом. Однако огромное число самураев утратили свой статус и стали простыми людьми, т.е. опустились вниз по социальной лестнице. То же можно сказать и о любой другой стране. Даже в самой мобильной из всех стран, в США, в начале XX века подъем вверх по-прежнему оставался исключением. У нас есть данные за период с 1900 по 1950 или 1955 гг., которые убедительно доказывают, что, по крайней мере, девять из десяти руководителей и квалифицированных работников сами были детьми руководителей и квалифицированных работников. Только один из десяти руководителей или квалифицированных работников происходил из “низшего класса” (как их тогда называли).

Бизнес-предприятие в том виде, в каком оно появилось в 1860 или 1870 гг. (и у такого явления еще не было прецедентов в истории) оказалось столь радикальным нововведением именно потому, что в его рамках у многих людей появилась возможность подняться вверх. Вот почему бизнес-предприятие разрушило прежний уклад жизни в деревнях, маленьких городках или ремесленных гильдиях.

Но даже оно в своем первоначальном виде хотело стать традиционной общиной. Как в Японии, так и на Западе широко распространено мнение, что крупная японская компания с ее принципом пожизненного найма существует только в Японии и отражает уникальные японские ценности. Но если не принимать во внимание тот факт, что это исторический нонсенс — пожизненный найм в Японии даже для работников умственного труда появился только в XX веке и не существовал до конца эпохи Мейдзи (т.е. до начала XX века) — крупные бизнес-предприятия на Западе во многом действовали похоже. Любой, кто работал в крупной компании в Германии, Великобритании, США, Швейцарии и других странах, по сути, был нанят пожизненно. И даже те работники, которые приходили в эти фирмы позже, все равно считали себя “людьми компании” и ассоциировали себя с ней. Он — а в то время это, конечно же, были только мужчины — был “человеком Siemens” в Германии или “человеком General Electric” в Соединенных Штатах Америки. Большинство крупных компаний на Западе, подобно японским организациям, нанимали работников, только начиная с самых низших должностей, и рассчитывали, что люди останутся здесь работать

до смерти или пенсии. Более того, немцы со своей страстью все зашифровывать, даже придумали для таких людей специальную категорию. Их называли частными государственными служащими (*Privatbeamte*). На социальной лестнице они стояли ниже государственных служащих, хотя юридически им была точно так же гарантирована занятость и, по сути, пожизненный наем, который, в свою очередь, предполагал, что они сохранят верность работодателю до конца жизни. Японская компания в том виде, как она оформилась в 1950–1960-х годах, была, иными словами, просто более структурированным и более ярким воплощением крупного бизнес-предприятия, появившегося в конце XIX века и достигшего полной зрелости в первой половине XX века.

Компания начала и даже середины XIX века добивалась успеха благодаря низким затратам. Успешное управление бизнесом означало способность производить те же товары, что выпускают все вокруг, но с меньшими расходами. В XX веке это превратилось в то, что мы теперь называем стратегией или анализом с целью получить конкурентное преимущество. Я могу утверждать, что был одним из первых, кто указал на это явление в своей книге *Managing for Results* в 1964 году. Но к тому времени уже начался переход к другой основе — знаниям. (Я понял это в 1959 году, и вслед за этим появилась моя книга *The Effective Executive* (1966), в которой предсказывался переход к работнику умственного труда и впервые анализировались последствия такого шага для бизнеса.)

Повторюсь, что работник умственного труда отличается от всех прежних видов работников по двум основным аспектам. Во-первых, работник умственного труда владеет средствами производства, и они являются портативными. Во-вторых, он, скорее всего, переживет свою нанимающую организацию. Добавьте к этому еще и то, что умственный труд во многом отличается от прежних форм работы. Он эффективен только при крайней специализации. Нейрохирург будет эффективным только потому, что является специалистом по хирургии мозга. И по той же причине он, вероятнее всего, не сможет исправить перелом колена и наверняка окажется беспомощным, столкнувшись с наличием тропического паразита в крови.

Это справедливо для всех видов умственного труда. Универсалы — а именно таких работников пытались создать традиционные бизнес-предприятия, в том числе и японские — не смогут найти себе широкого применения в обществе знаний. Более того, они производительны, только если сами станут специалистами по управлению знаниями и работниками умственного труда. Но это также означает, что работники умственного труда, как бы много мы ни говорили о преданности, все больше будут считать своим отличительным признаком собственную специализацию, а не

нимающую организацию. В их круг общения будут входить люди, обладающие такими же узкоспециализированными знаниями, независимо от того, где или на кого они работают.

В США еще в 1950–1960-х годах, когда на вечеринке вы встречали человека и интересовались его занятием, он отвечал: “Я работаю на General Electric”, или “на Citibank”, или любую другую организацию-работодателя. Другими словами, точно такой же ответ можно было услышать в Германии, Великобритании, во Франции или в любой другой развитой стране. Если сегодня в США спросить человека на вечеринке: “Чем вы занимаетесь?”, он, скорее всего, скажет: “Я металлург”, или “Я специалист по налогам”, или “Я программист”. Это значит, что, по крайней мере, в США работники умственного труда больше не ассоциируют себя с нанимающей организацией. Они соотносят себя со своей областью знаний. То же явление наблюдается и в Японии, особенно среди молодых людей.

Такое явление наверняка сильнее изменит организацию в будущем, особенно бизнес-предприятие, чем технология, информация или электронная коммерция.

С 1959 года, когда я впервые понял, что грядут подобные перемены, я сознательно стремился до конца разобраться в их значении, особенно в том, как это повлияет на отдельного человека. Ведь не только людям придется использовать такие изменения себе во благо, чтобы получить новый шанс для себя, своей карьеры, достижений, идентификации и реализации. Именно отдельный работник умственного труда, по большому счету, будет определять, как будет выглядеть организация будущего и какие виды организации смогут в будущем добиться успеха.

Следовательно, можно дать только одно удовлетворительное определение менеджмента, независимо от того, говорим мы о бизнесе, государственном органе или некоммерческой организации: *он должен делать производимыми человеческие ресурсы*. Это будет единственный способ добиться конкурентного преимущества. Из всех традиционных ресурсов экономиста — земля, труд и капитал — ни один больше не гарантирует конкурентного преимущества. Конечно, неспособность использовать эти ресурсы, как и любые другие, является огромным конкурентным *недостатком*. Но у всех компаний имеется доступ к одинаковому сырью по одной и той же цене. Доступ к деньгам тоже есть по всему миру. И физический труд, традиционный третий ресурс на большинстве предприятий стал уже довольно несущественным фактором. Даже в традиционных производственных отраслях трудовые затраты составляют не больше 12-13 процентов общих издержек, и поэтому даже очень солидное преимущество в трудовых затратах (скажем, 5 процентов) не позволяет заметно увеличить конкурентное

преимущество, за исключением только очень редких и трудоемких отраслей (например, вязание шерстяных свитеров). Единственное существенное конкурентное преимущество — производительность работника умственного труда. А она во многом находится в его собственных руках, нежели в руках руководства. Работники умственного труда будут все больше определять форму успешной организации-работодателя.

К чему это приведет — вот о чем, по сути, говорится в данной книге. Это совершенно новые *требования*. Их удовлетворение станет ключом к успеху и выживанию как отдельного человека, так и всего предприятия. Чтобы помочь читателям добиться успеха — в качестве руководителей своей организации, в управлении собой и другими, — и было выпущено в свет переработанное издание этой книги.

Я советую читать по одной главе за раз, так как это очень большая книга. Затем первым делом спросите: “Что означают для нашей организации и для меня как работника умственного труда, профессионала, руководителя эти вопросы и проблемы?” Тщательно обдумав ответ, задайте следующий вопрос: “Какие действия нужно предпринять нашей организации и мне как отдельному работнику умственного труда и/или руководителю, чтобы превратить изложенные в этой главе проблемы в возможность для всей организации и для меня лично?”