

# Глава 1

## Новая парадигма менеджмента

- Ключевые представления о реалиях менеджмента
- Неразрывная связь менеджмента и бизнеса
- Единственно правильный тип организационной структуры
- Единственно правильный способ управления персоналом
- Заданность технологии и форм конечного использования продуктов
- Масштабы деятельности менеджмента ограничены юридически
- Масштабы деятельности менеджмента ограничены политически
- Поле деятельности менеджмента — внутренняя среда компании



## Ключевые представления о реалиях менеджмента

Парадигма любой общественной науки, и в частности менеджмента, основывается на *представлениях о реальности*. Их формируют ученые, писатели, преподаватели и практики. Но и сами представления оказывают определяющее влияние на то, что в данной отрасли знания считаются *реальностью*, — точнее что подразумевают под реальностью ученые, писатели, преподаватели и практики. Представления о реальности, существующие в рамках данной дисциплины, определяют ее содержание. Они определяют то, что данная дисциплина считает «фактами», и то, как данная дисциплина трактует самое себя. К тому же представления о реальности в значительной степени определяют то, на что данная дисциплина обращает внимание, а что игнорирует или отвергает как «досадные исключения».

В качестве примера уместно вспомнить, что произошло с одним из первых (и наиболее неординарных) специалистов по менеджменту — Мэри Паркер Фоллет (1868–1933)\*. Поскольку ее представления о реальности не соответствовали представлениям, господствующим в науке менеджмента, лишь зарождающейся в 1930–1940-х годах, Фоллет стала «никем» еще до своей смерти, и о ее работах четверть века практически не вспоминали. Но сейчас мы понимаем, что многие ее взгляды на общество, человека и менеджмент гораздо ближе к действительности, нежели те, на которые опирались — и в большинстве своем опираются сегодня — сами участники процесса менеджмента.

Несмотря на всю свою значимость, представления о действительности редко подвергаются анализу, изучению и пересмотру — редко даже получают четкие формулировки.

Для общественной науки, каковой является менеджмент, представления о действительности гораздо важнее, чем для естественных наук. Парадигма — другими словами, принятая в данной науке система понятий — не влияет на объективный физический мир. Какую бы теорию мы ни приняли, например что Солнце вращается вокруг

---

\* См. мое предисловие к изданию Mary Parker Follett, *Prophet of Management* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

Земли или, наоборот, что Земля вращается вокруг Солнца, это никак не повлияет ни на Солнце, ни на Землю. Естественные науки изучают поведение *объектов окружающего мира*, а общественные науки, такие как менеджмент, имеют дело с поведением *человека и общественных институтов*. Следовательно, практики от менеджмента действуют так, как им подсказывают представления о действительности, лежащие в основе теории менеджмента. Еще важнее то, что реальность, на которую опираются естественные науки — физический мир и его законы, — неизменна (точнее для ее изменения требуются эпохи, а никак не столетия, не говоря уже о десятилетиях). В социальном мире нет аналогичных «естественных законов». Предмет изучения меняется непрерывно. Значит, представления, которые были справедливы вчера, могут буквально в один момент стать несостоятельными и, более того, ложными.

Сегодня все проповедуют коллективный труд как единственно «правильный» принцип организации для выполнения любого задания. (Я и сам пропагандировал коллективный труд начиная с 1954 года, и особенно в своей книге «Менеджмент. Задачи, обязанности, практика»\*, вышедшей в 1973 году.) В основе всеобщей приверженности идее коллективного труда лежит ключевое представление, разделяемое практически всеми теоретиками менеджмента и большинством практиков, а именно: есть — или, по крайней мере, должен быть — некий один правильный вид организационной структуры. Это представление существует с первых лет появления теории менеджмента примерно в 1900 году, когда Анри Файоль (1841–1925) во Франции и Вальтер Ратенау (1867–1922) в Германии впервые задумались над вопросами организации труда. Сегодня проблема заключается не в соответствии коллективного труда требованиям «правильной» организации (пока доказательств такого соответствия не много), но, как будет показано ниже, в том, что само предположение о существовании одного «правильного» типа организации стала несостоятельной.

---

\* Друкер П. Менеджмент. Задачи, обязанности, практика. — М. : Вильямс, 2008.

Поэтому в общественных дисциплинах, к каковым мы причисляем и менеджмент, самой важной следует считать систему общих представлений. Важны также и изменения в этих представлениях.

С тех пор как началось серьезное изучение теории менеджмента — а это событие следует отнести к началу 1930-х годов, — большинство ученых и практиков придерживались двух систем представлений о *реалиях* менеджмента.

Первая система основывается на теории менеджмента и опирается на следующие представления.

1. Менеджмент — это менеджмент *бизнеса*.
2. Существует — или должна существовать — *одна правильная организационная структура*.
3. Существует — или должен существовать — *один правильный способ управления персоналом*.

Вторая система основывается на *практике* менеджмента, и в ее основе лежат следующие представления.

1. Технологии, рынки и конечное использование продуктов *заданы*.
2. Область деятельности менеджмента ограничена *юридически*.
3. Менеджмент сфокусирован на внутренней среде организации.
4. Экономика, существующая в пределах государственных границ, составляет «естественную экологическую среду» предпринимательства и менеджмента.

Достаточно долго, по меньшей мере до начала 1980-х годов, почти все эти представления не слишком расходились с реальностью и позволяли опираться на них в практической деятельности: вести исследования, создавать научные труды, заниматься обучением и управлять различными организационными структурами. К настоящему времени они полностью исчерпали себя и вызывают скорее улыбку, чем уважение. Сегодня они так далеки от реальности, что тормозят развитие *теории* менеджмента и, еще хуже, мешают *практике*. Дело в том, что реальность стремительно меняется, становясь все менее похожей на те представления о ней, которые сложились в менеджменте. Следовательно, пришло время пересмотреть их и попытаться сформулировать *новые представления*, которые оживили бы и теорию, и практику менеджмента.

## **I. Неразрывная связь менеджмента и бизнеса**

Большинство тех, кто занимается менеджментом, и тех, кто знаком с ним только понаслышке, считают этот факт разумеющимся. Более того, теоретики и практики менеджмента, не говоря уже об обычных людях, просто не в состоянии воспринять слово «менеджмент»; в этом слове они произвольно слышат «менеджмент бизнеса».

Это представление, охватывающее все сферы менеджмента, имеет явно современное происхождение. До 1930-х годов те немногие авторы и философы, которые посвятили себя этой науке, — начиная с Фредерика Тейлора (1875–1915) на рубеже веков и заканчивая Честером Барнардом (1886–1961) в середине прошлого столетия, — полагали, что менеджмент бизнеса является всего лишь подвидом общего менеджмента и в своей основе отличается от любого вида менеджмента не больше, чем одна порода собак от другой.

Начало практическому применению теории менеджмента было положено отнюдь не в коммерческих, а в общественных и государственных организациях. Фредерик Тейлор, родоначальник «научного менеджмента», видимо, первым использовал термины «менеджмент» и «менеджер» в их современном значении. (На своей визитной карточке он обозначил свою должность как консультант по вопросам менеджмента.) Он объяснял, что нарочно избрал этот новый и странный термин, чтобы подтолкнуть потенциальных клиентов к осознанию того, что им предлагается нечто абсолютно новое. И в своем докладе конгрессу США в 1912 году Тейлор в качестве «наглядного примера» применения «научного менеджмента» привел не коммерческое предприятие, а некоммерческую организацию — клинику Мэйо; именно после этого доклада в Соединенных Штатах Америки всерьез задумались о менеджменте. Самое известное применение «научного менеджмента» Тейлора (хотя и приостановленное под давлением профсоюзов) тоже имело место не в коммерческой организации, а в Уотертаунском арсенале армии США, принадлежащем государству и находящемся в государственном управлении.

Первая должность, которая соответствовала термину «менеджер» в его современном понимании, также появилась не

в бизнесе. Это был управляющий городом\* — американское изобретение начала прошлого века. И первое осознанное и целенаправленное применение принципов управления Тейлора произошло не в коммерческой сфере, а в процессе реорганизации армии США в 1901 году, проведенной Элиу Рутом (1845–1937), министром обороны при Теодоре Рузвельте.

Первый конгресс по менеджменту, состоявшийся в Праге в 1922 году, организовали не бизнесмены, а Герберт Гувер (1874–1964), бывший в то время министром торговли США, и Томаш Масарик (1850–1937), историк и президент Чехословакии в 1918–1935 годах. Мэри Паркер Фоллет, чья деятельность в сфере менеджмента началась примерно в то же время, не делала различий между коммерческим и некоммерческим менеджментом. Она говорила о менеджменте организаций, опирающемся на одни и те же принципы.

Толчком к отождествлению менеджмента вообще с менеджментом бизнеса стала Великая депрессия с ее враждебным отношением к коммерции и презрением к капитанам бизнеса. Чтобы его не путали с менеджментом бизнеса, менеджмент в общественном секторе был переименован в государственное управление и объявлен отдельной дисциплиной — самостоятельно изучаемой в университетах, с собственными терминологией и карьерной лестницей. Одновременно — и по тем же причинам — исследование особенностей менеджмента перспективной клиники (чем занимался, в частности, Раймонд Слоун, младший брат Альфреда Слоуна (1875–1966) из General Motors) было выделено в самостоятельную дисциплину и получило название менеджмента больниц.

Другими словами, «политическая корректность» времен Депрессии требовала отказа от слова «менеджмент».

Однако в послевоенный период мода изменилась. В 1950-е годы слово «бизнес» стало пристойным — в значительной степени благодаря успехам *менеджмента бизнеса* в США в период Второй мировой войны. Термин «менеджмент бизнеса» очень скоро стал политически корректным, прежде всего как отрасль науки. И с той поры как в общественном сознании, так и в научном мире менеджмент отождествляется исключительно с «менеджментом бизнеса».

---

\* Невыборное должностное лицо. *Прим. ред.*

Сегодня, однако, мы начинаем исправлять эту ошибку более чем полувековой давности. В качестве доказательства можно привести переименование многих «бизнес-школ» в «школы менеджмента», растущее число кадровых предложений этих школ «некоммерческому менеджменту», появление «программ подготовки топ-менеджеров» для управления коммерческими, так и некоммерческими организациями и появление отделений менеджмента церкви на факультетах богословия.

Но представление о том, что *менеджмент* — это *менеджмент бизнеса*, по-прежнему существует. Поэтому важно заявить, причем как можно громче, что *менеджмент не есть менеджмент бизнеса* так же, как, скажем, медицина не есть акушерство.

Конечно, существуют различия в менеджменте различных организаций, поскольку *миссия* организации определяет *стратегию*, а стратегия определяет организационную структуру. Несомненно, управление сетью розничных магазинов отличается от управления католической епархией (хотя не так сильно, как полагают работники магазина и священнослужители), от руководства авиабазой, больницей или компанией, занимающейся разработкой программного обеспечения. Но все-таки различия наблюдаются в основном в терминологии, принятой в разных организациях — другими словами, различия носят скорее прикладной, нежели принципиальный характер. Задачи и проблемы тоже во многом схожи. Например, руководители всех организаций на решение личных проблем своих работников выделяют примерно одинаковое количество времени, и личные проблемы работников разных организаций тоже мало отличаются. Вообще говоря, примерно 90 процентов всех проблем организаций одинаковы. Что касается оставшихся 10 процентов, то различий между коммерческими и некоммерческими организациями здесь не больше, чем между разными отраслями бизнеса, например между транснациональным банком и фабрикой детских игрушек. В каждой организации — все равно, коммерческой или некоммерческой — менеджмент только в этих 10 процентах отражает специфику миссии организации, ее особую культуру, историю и терминологию.

Осознать, что менеджмент не стоит отождествлять только с менеджментом бизнеса, чрезвычайно важно по той причине, что сектор роста развитого общества в XXI веке почти наверняка придется отнюдь не на бизнес; более того, уже и в XX веке

бизнес не был сектором роста в развитых странах. В наше время в любой развитой стране в экономической деятельности, то есть в «бизнесе», участвует гораздо меньше трудоспособного населения, чем сто лет назад. В прежние времена практически каждый трудоспособный член общества зарабатывал себе на жизнь экономической деятельностью, например земледелием. В XX веке сектор роста в развитых странах приходился на некоммерческие сферы: работа в государственном секторе, здравоохранение, образование. На протяжении последних ста лет (или по крайней мере со времен Первой мировой войны) бизнес неуклонно сдавал свои позиции в качестве источника рабочих мест и средств к существованию. И мы с полным основанием можем предсказать: в XXI веке сектором роста в развитых странах будет не «бизнес», то есть не организованная экономическая деятельность, а, вероятнее всего, некоммерческий общественный сектор. Именно там менеджмент сегодня наиболее востребован; именно там практическое применение менеджмента, построенного на прочных принципах, опирающегося на теорию, может в кратчайший срок дать самые лучшие результаты.

Таковы, вкратце, *представления*, которые должны быть положены в основу менеджмента, если мы хотим сделать продуктивными и его изучение, и практическое применение. На их основании можно сделать вывод:

**Менеджмент — это специфическая и определяющая структура всех организаций и каждой из них в отдельности.**

## **II. Единственно правильный тип организационной структуры**

Интерес к менеджменту и его изучение начались после появления крупных организаций — коммерческих компаний, государственных учреждений и большой регулярной армии. Все они возникли в конце XIX века. С самого своего начала (более чем столетие назад) и до сих пор изучение принципов организации опиралось на одно важное представление.

**Существует — или должен существовать — некий единственно правильный тип организационной структуры.**

Представление о «единственно правильной организационной структуре» неоднократно менялось, но ее поиски продолжаются по сей день.

Впервые за изучение организационной структуры в бизнесе взялся Анри Файоль, глава одного из крупнейших в Европе производств — горнометаллургической компании. Это произошло примерно на рубеже веков во Франции. (Правда, из-за событий Первой мировой войны книга Файоля «Общее и промышленное управление» была опубликована только в 1916 году.) Приблизительно в то же время в Соединенных Штатах Америки вопросами организации заинтересовались практики: Джон Рокфеллер-старший (1839–1937), Дж. П. Морган (1838–1913) и особенно Эндрю Карнеги (1835–1919), труды которого по-прежнему заслуживают внимания и пользуются весьма серьезным авторитетом. Чуть позже, как уже было сказано, Элиу Рут применил теорию организации в армии США — и то, что господин Рут консультировал Эндрю Карнеги по юридическим вопросам, вряд ли можно считать совпадением. Примерно в 1895 году Георг Сименс (1839–1901), основатель (в 1870 году) Deutsche Bank, с помощью концепции организационной структуры, разработанной его другом Файолем, спас идущую ко дну компанию Siemens Electric, основанную его двоюродным братом, электротехником и промышленником Эрнстом Вернером Сименсом (1816–1892), и пришедшую в упадок после смерти последнего.

Уже в то время необходимость в организационной структуре стала очевидной.

Впрочем, Фредерик Уинслоу Тейлор сомневался в ее необходимости. Он все время писал и говорил о «владельцах и их помощниках». И именно на основании этой концепции, то есть концепции отсутствия структуры, Генри Форд (1863–1947) до самой смерти пытался руководить собственной компанией, которая долгое время (до конца 1920-х годов) была крупнейшим в мире промышленным предприятием.

Первая мировая война показала необходимость формальной организационной структуры. Но Первая мировая война показала еще и то, что функциональная структура Файоля (и Эндрю Карнеги) не была единственно правильным типом организации. Сразу после окончания Первой мировой войны сначала Пьер Дюпон (1870–1954), а затем и Альфред Слоун пришли к идее децентрализации. Тем не менее в последние несколько лет мы снова вернулись к превознесению «команды» как единственно правильного типа организации всех и вся.

Сегодня, наконец, стало ясно, что такого явления, как единственно правильная организационная структура, не существует. Есть просто разные виды структур, каждая из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Стало очевидным, что организационная структура не самоцель. Это *инструмент*, с помощью которого можно повысить производительность совместного труда работников. В этом качестве любая организационная структура годится для решения определенных задач в определенных условиях и в определенное время.

Сейчас много говорят о «конце иерархии». Это просто чушь. В любой организации должен существовать непререкаемый авторитет, «босс», — тот, кто принимает окончательное решение и которому беспрекословно подчиняются остальные сотрудники. В ситуации повышенного риска — а с такой ситуацией рано или поздно сталкивается любая организация — от четкого руководства зависит само ее существование. Когда на корабле пожар, капитан не созывает собрание, а отдает приказы. И во имя спасения корабля каждый должен подчиняться приказам и точно знать, куда бежать и что делать, причем все это без препирательств и рассуждений о степени своего участия. «Иерархия» и ее абсолютное признание каждым членом организации — единственная надежда на спасение в кризисной ситуации.

Другая ситуация в той же организации требует обсуждения, третья — коллективного труда («работы в команде») и т. д.

Классическая теория организации строится на представлении о том, что все учреждения по своей сути одинаковы, а следовательно, и все коммерческие предприятия должны быть одинаково организованы.

Господин Файоль исходил из представления о существовании некоего «типичного производственного предприятия». Альфред Слоун в 1920-х годах организовал все самостоятельные подразделения General Motors по одному принципу. Тридцать лет спустя, в начале 1950-х,

в период крупной реорганизации американской компании General Electric, идея создания нескольких самостоятельных исследовательских отделов, работающих исключительно над техническими проектами для ВВС США, была воспринята как еретическая. Эти отделы, в каждом из которых трудилось лишь несколько десятков ученых, должны были бы разительно отличаться от типичных подразделений компании, производящих стандартные продукты (например, бытовые тостеры) и насчитывающих по несколько тысяч работников. Однако организованы они были так же, как остальные подразделения. В результате работа в исследовательских отделах просто стояла на месте из-за огромного количества менеджеров — по производству, по работе с персоналом, по финансам и даже по связям с общественностью.

Всякому самостоятельному предприятию — наверное, даже «типичному производственному предприятию» господина Файоля — требуется несколько типов организационных структур, существующих параллельно.

Компаниям в разных странах мира становится все труднее решать вопросы управления резервами иностранной валюты, хотя этот вид финансовой деятельности начинает играть все более важную роль. Управление иностранной валютой требует полной централизации. Ни одному из подразделений предприятия нельзя предоставлять возможность самостоятельно управлять своими валютными ресурсами. Но при этом некоторым компаниям, обслуживающим конечного потребителя (особенно в области высоких технологий), требуется почти полная — превосходящая традиционный уровень децентрализации — автономия на местном уровне. Каждый из работников, обслуживающих индивидуальных клиентов, должен быть «боссом», а все остальные служащие организации должны работать под его руководством.

Некоторые виды исследовательских работ требуют строго функциональной организации, при которой каждый специалист трудится «сам по себе». Другие виды исследовательских работ, в особенности те из них, в которых важнейшие решения принимаются на ранних стадиях разработки продуктов (например, исследования в фармацевтике), настоятельно требуют коллективного принципа организации. Не

удивительно, что есть научно-исследовательские учреждения, где оба вида организации существуют параллельно.

Мнение, что должен существовать единственно правильный тип организации, тесно связано с заблуждением, что менеджмент — это менеджмент бизнеса. Если бы первые теоретики менеджмента с самого начала не впали в это заблуждение и обратили бы внимание на менеджмент некоммерческих организаций, то вскоре обнаружили бы, что структуры организаций во многом отличаются, что обусловлено различиями в характере стоящих перед этими организациями задач.

Организация католической епархии существенно отличается от организации оперного театра. Современная армия организована совсем не так, как больница. Кроме того, во всех перечисленных учреждениях обнаруживаются одновременно несколько организационных структур. В католической церкви, например, епископ в каких-то случаях представляет абсолютную власть, в других — власть ограниченную, сравнимую с властью государя в конституционной монархии (в частности весьма ограничены права епископа в определении наказания духовенству), а в третьих — вовсе никакой власти не имеет (например, без приглашения приходского священника епископ не может посетить его приход). Епископ назначает членов приходского совета, но выбор духовных лиц, подходящих для этой деятельности, в значительной мере предопределен традицией. После того как приходской совет сформирован, его власть во многих сферах превышает власть епископа; в некоторых сферах совет обладает исключительными правами.

При этом разнообразии существуют определенные «принципы» организации.

Принцип первый: организация, несомненно, должна быть прозрачной. Служащим следует знать и понимать структуру учреждения, в котором они работают. Это утверждение звучит банально, тем не менее сплошь и рядом самым серьезным образом нарушается во многих учреждениях (не исключая и военные).

Второй принцип уже обсуждался: в организации обязательно должно быть лицо, принимающее окончательное решение в сфере

своей компетенции, и кто-то, кто берет на себя руководство *в кризисной ситуации*. Не забудем еще об одном: объем власти должен быть соразмерен объему ответственности.

Третий важный принцип гласит: каждый работающий должен иметь только одного «хозяина». Со времен римского права до нас дошла поговорка о том, что раб, у которого три хозяина, уже не раб, а свободный человек. Согласно библейскому завету, никто не должен «служить двум господам», а наличие нескольких начальников — это и есть «работа на нескольких господ» (в этом, кстати, и кроется причина больших сложностей в работе столь популярных ныне «комплексных бригад»: у каждого из ее участников два начальника: начальник-специалист, например, заведующий конструкторским отделом, и начальник-администратор). Существует еще один важный структурный принцип: количество уровней должно быть минимальным — другими словами, организация должна быть как можно более «плоской» хотя бы потому, что, согласно теории информации, «каждое дополнительное звено удваивает помехи и вдвое снижает ценность сообщения».

Но все эти принципы не указывают, что надо делать. Они только подсказывают, чего следует избегать. Они не говорят, какой вид организации оптимален для данного, конкретного случая. Эти принципы можно сравнить с теми, которыми руководствуется в работе архитектор: они не диктуют, какое здание строить, а только обозначают ограничения. Принципы построения организационной структуры выполняют примерно ту же функцию.

Еще одно существенное дополнение: каждый отдельный сотрудник должен иметь возможность работать одновременно в различных структурах организации. Одно задание он выполняет в составе коллектива, другое — параллельно первому — в составе руководящего или контролирующего органа. Работник, который является боссом в своем подразделении, может выступать в роли партнера в союзе, объединении и пр. Организационные структуры должны стать частью инструментария менеджера.

И вот еще что важно: настала пора изучить сильные и слабые стороны различных организационных структур. Какие структуры больше подходят и для решения каких задач? Какие структуры подходят

меньше всего и для каких задач? И следует ли в процессе выполнения задания переходить от одного вида организации к другому?

Этот анализ больше всего необходим, пожалуй, самой «политически корректной» сегодня организационной структуре — коллективу.

Сегодня широко распространено представление о том, что существует один вид коллектива — назовем его «комплексной бригадой», — который годится для выполнения любого задания. На самом же деле существует не меньше десятка очень разных типов коллектива, у каждого из которых своя область применения, свои сильные и слабые места, и каждому требуется свой тип менеджмента. Можно утверждать, что наиболее популярный сегодня тип коллектива — комплексная бригада — довольно неудачен: он максимально затрудняет выполнение работы и отличается самыми значительными ограничениями. Если мы не решим, и как можно скорее, для чего данный тип коллектива подходит, а для чего нет, сама идея коллективного труда будет дискредитирована как очередная «мода», и произойдет это уже в ближайшие несколько лет. А между тем коллектив — важнейший и необходимейший инструмент. Там, где его использование оправданно и уместно, эта организационная структура отличается максимальной эффективностью.

Без сомнения, следует изучать и использовать структуры «смешанного типа», вместо того чтобы сосредоточиваться на «чистых» структурах и «единственном правильном типе организационной структуры», в которые по-прежнему верит теория организации (а в значительной степени и практика).

Вот один пример: 10–15 высококвалифицированных врачей должны выполнить операцию на открытом сердце — скажем, коронарное шунтирование. Этот коллектив можно рассматривать как классический — даже несколько утрированный — пример «функциональной организации» Файоля, в которой каждое звено (главный хирург, два ассистента, анестезиолог, две сестры, которые готовят пациента к операции, три операционные сестры, которые помогают в процессе операции, две-три

сестры и врач-ординатор, работающие в реанимации и палате интенсивной терапии, специалисты, отвечающие за аппараты «искусственное сердце» и «искусственные легкие», три-четыре сотрудника, отвечающие за электропитание) делает свое дело, выполняет только свое задание и никогда, ни при каких обстоятельствах не берет на себя чужих обязанностей. Все эти люди считают себя командой, и все в больнице воспринимают их именно в этом качестве. Они действительно команда, каждый участник которой — мгновенно, без специальных приказаний и даже подсказки коллег — корректирует свои действия в случае малейших изменений в ритме и ходе операции.

Есть область, в которой исследования особенно необходимы, — это *организация работы топ-менеджмента*.

Фактически забота об организационной структуре началась с первой сознательной попытки систематизировать работу высшего руководства — с создания американской Конституции. В этом проекте впервые была решена та проблема политического общества, которую не могла решить ни одна из прежде существовавших политических систем, — проблема преемственности. Конституция США гарантировала постоянное наличие высшего должностного лица, облеченного законной властью, наделенного властными полномочиями и (будем надеяться) способного к работе — и при этом не представляющего для своего соперника (следующего кандидата на эту должность) опасности, в былые времена грозившей наследникам единоличных правителей. Что касается структуры высшего руководства в неполитических организациях, то и здесь формальной теории организации предшествует практическая деятельность. Мы уже говорили о Георге Сименсе, основателе Deutsche Bank, который с помощью правильно выбранной организационной структуры смог спасти Siemens Electric, компанию своего двоюродного брата. (И Deutsche Bank, и Siemens по сей день занимают лидирующие позиции в своих отраслях.) Так вот, Георг Сименс создал то, что и сегодня остается принятой организационной структурой высшего руководства в Германии (а также в Центральной и Северной Европе — с небольшими

изменениями) — команду равноправных партнеров, каждый из которых является экспертом в своей области и практически самостоятельно работает в рамках определенной ему функции; вся группа вместе выбирает спикера, который исполняет роль не босса, а лидера.

И все же я сомневаюсь, что найдется хоть один человек, который осмелится утверждать, будто мы действительно знаем все о правильной организации работы топ-менеджмента, будь то менеджмент коммерческого предприятия, университета, больницы и даже современной церкви.

Одно из ярких подтверждений — растущее несоответствие между нашими словами и делами. Мы постоянно говорим о работе в команде — и все исследователи приходят к выводу о том, что работа высшего руководства возможна только на коллективной основе. А на практике мы там и сям наблюдаем — и не только в промышленности — «культ личности» высших должностных лиц в самых крайних его проявлениях. Всеобщее поклонение этим «гигантам мысли и титанам промышленности» наводит на мысль об их бессмертии — во всяком случае возникает ощущение, что никто ни разу не дал себе труда задуматься о том, кто и как придет им на смену. Между тем именно преемственность всегда была и будет самым важным экзаменом для высшего руководства и главной проверкой на прочность любого учреждения.

Другими словами, и в теории организации, и на практике нам предстоит еще очень много работы, несмотря на то что это два старейших направления в науке менеджмента.

Пионеры менеджмента, работавшие сто лет назад, не ошибались в главном: *организационная структура крайне необходима*. Современное предприятие — будь то коммерческая компания, государственное учреждение, университет, больница, церковь или крупное воинское соединение — так же нуждается в организационной структуре, как любой биологический организм, поднявшийся по эволюционной лестнице на следующую после амебы ступень. Но пионеры менеджмента ошибались в другом — в своих предположениях относительно существования некоего единственно правильного типа организации. В природе

огромное множество разных видов организации живой материи, так существует и множество видов организации социальной структуры, каковой является любое современное учреждение. Вместо поисков единственно правильного типа организации менеджменту следует поставить перед собой другую задачу: научиться выявлять, выстраивать и проверять на практике *организационные структуры, которые соответствуют поставленным задачам.*

### **III. Единственно правильный способ управления персоналом**

Нигде в менеджменте традиционные базовые представления не укоренились так прочно (пусть и на уровне подсознания), как в сфере управления персоналом. Ни в какой другой области менеджмента базовые представления не находятся в столь вопиющем противоречии с реальностью и не являются до такой степени непродуктивными.

*Существует — или по крайней мере должен существовать — только один правильный способ управления работниками. Этот принцип лежит в основе практически всех книг и статей, посвященных управлению персоналом.*

Одна из наиболее цитируемых работ — книга Дугласа Мак-Грегора (1906–1964) «The Human Side of Enterprise» («Гуманистическая сторона предприятия») (1960), в которой утверждается, что руководству приходится выбирать один из двух — поскольку их всего только два! — способов управления персоналом, которым соответствуют две подкрепляющие их теории, теория X и теория Y, причем правильной является только теория Y. (Несколько раньше Мак-Грегора, в 1954 году, я говорил примерно то же самое в своей книге «Практика менеджмента»<sup>\*</sup>.) Через несколько лет Абрахам Маслоу (1908–1970) в своей книге «Eupsychian Management» (1962 год, новое издание вышло в 1995 году под названием «Маслоу о менеджменте»<sup>\*\*</sup>) высказал мнение о том, что мы оба, Мак-Грегор и я, глубоко заблуждаем-

---

<sup>\*</sup> Друкер П. Практика менеджмента. — М. : Вильямс, 2009.

<sup>\*\*</sup> Маслоу А. Маслоу о менеджменте. — СПб. : Питер, 2003.

ся. Он весьма убедительно доказал, что разные люди требуют разного подхода и разного стиля управления.

Я немедленно согласился с автором, поскольку господин Маслоу чрезвычайно убедительно аргументировал свою точку зрения. Но пока, к сожалению, мало кто обращает внимание на его теорию.

На фундаментальном представлении о том, что существует — или по крайней мере должен существовать, — один и только один правильный способ управления персоналом, базируются все прочие представления о служащих организаций и об управлении ими.

Одно из этих представлений заключается в том, что все люди, работающие на данную организацию, являются ее работниками; они трудятся полный рабочий день и зависят от места работы, поскольку она обеспечивает им средства к существованию и возможность карьерного роста. Второе представление: все служащие, которые работают на организацию, — это *подчиненные*. Более того, повсеместно распространено мнение, будто подавляющее большинство работников либо не обладают достаточным уровнем квалификации, либо вообще не способны качественно выполнять порученную им работу.

Когда эти представления были сформулированы впервые — а это произошло почти 100 лет назад, во время Первой мировой войны, — они были довольно близки к реальности и могли считаться правильными. Сегодня они безнадежно устарели. Большинство людей, работающих на организацию, действительно являются ее работниками. Но при этом достаточно велико (и постоянно растет) количество работников, которые, *работая на организацию*, не являются работниками организации в прежнем значении этого слова, не говоря уже о том, что они трудятся неполный рабочий день. Они могут работать по контракту с подрядившей их компанией (например, с независимой компанией, осуществляющей техническое обслуживание данного учреждения — больницы или производственного предприятия), или с компанией, отвечающей за систему обработки данных в государственном учреждении или в частной компании. Это «временно работающие» или «работники, занятые неполный рабочий день». Все шире распространяется практика найма сотрудников по договору на условиях выплаты гонорара или по контракту на определенный период; на таких условиях работают обычно самые опытные, знающие и потому наиболее ценные для организации сотрудники.

Но и те сотрудники, которые работают на условиях полного рабочего дня, далеко не всегда являются «подчиненными» или «неквалифицированными», даже если занимают невысокие должности. Все чаще на этих должностях оказываются работники умственного труда. Но эти люди с огромным багажом знаний никак не подчиненные, а скорее «помощники». Ведь по окончании стадии ознакомления со своими обязанностями помощник просто обязан знать о своей работе больше собственного начальника, иначе от него не будет никакой пользы. Более того, работник умственного труда принимается на работу именно при условии, что он знает о порученном ему деле больше кого бы то ни было в организации.

Специалист по работе с покупателями не обладает такими знаниями о товаре, какими обладает его начальник. Но о покупателях он знает гораздо больше, и это знание зачастую куда важнее знания товара. Метеоролог на авиабазе по рангу несравненно ниже командира базы. Но от него нет никакой пользы, если он не знает о капризах погоды больше командира. Работник службы технического обслуживания авиалайнеров намного больше знает о техническом состоянии самолета, чем менеджер аэропорта, которому он подчиняется, и т. д.

Добавьте сюда то обстоятельство, что сегодняшние «начальники» уже не обязаны владеть всеми знаниями и навыками, которыми владеют их «подчиненные», хотя несколько десятилетий назад это было неременным условием, да и сегодня по традиции требуется очень часто.

Несколько десятилетий назад командир полка должен был уметь выполнять все виды работ, которые выполняют все его подчиненные — командир батальона, командир роты, командир взвода. Единственная разница между обязанностями, возложенными на командиров, начиная с самого низшего ранга и заканчивая самым высшим, заключалась в числе подчиненных; в остальном их работа была, по сути, одинакова. Сегодняшний командир полка тоже командует подразделениями, но лишь на начальном этапе своей карьеры, и обычно в течение очень недолгого времени. К тому же теперь, повышаясь в звании и получая звание капитана, майора и т. д., он работает не в одной и той же, а в разных должностях — с личным составом,

в исследовательских отделах, в сфере обучения и подготовки персонала, в качестве военного атташе при посольствах за границей и пр. Ему и в голову не приходит, что он может знать все, что делает или должен делать его «подчиненный», командир взвода, например; разумеется, командир полка тоже был капитаном, но это не означает, что в тот период своей карьеры он тоже командовал взводом.

Аналогичным образом, бывает так, что вице-президента маркетинговой компании назначают на эту должность после долгой работы в отделе сбыта. Он знает о продажах все. Но при этом ничего не знает о маркетинговых исследованиях, ценообразовании, послепродажном обслуживании и прогнозировании спроса. Поэтому вице-президент компании по маркетингу не может указывать специалистам из маркетингового отдела, что и как они должны делать. Несмотря на это, они считаются «подчиненными» вице-президента по маркетингу, и он по должности отвечает за производительность их труда и за их вклад в маркетинговую деятельность компании.

То же самое можно сказать и об администраторе или о главном враче больницы и об их отношениях со специалистами из химической лаборатории или кабинета физиотерапии.

Безусловно, работники умственного труда являются «подчиненными» в том смысле, что они зависят от «босса», который принимает их на работу и увольняет, поощряет и наказывает и т. д. Но руководитель может хорошо работать только в том случае, если так называемые подчиненные принимают на себя ответственность за его обучение, другими словами, если они согласны постоянно подсказывать начальнику, для чего нужны маркетинговые исследования или физиотерапевтические процедуры, как они должны проводиться и какими должны быть результаты деятельности в соответствующих областях. В свою очередь подчиненные зависят от начальника, потому что именно он определяет общее направление деятельности. Они зависят от начальника, потому что он подводит общий итог их работы.

Другими словами, в современных условиях взаимоотношения начальника и подчиненных больше напоминают взаимоотношения дирижера оркестра и музыкантов, а не традиционную

схему «я начальник, ты дурак». Руководитель организации, принимающий на работу специалистов, не в состоянии, как правило, выполнить работу своего подчиненного, так же как дирижер оркестра не обязательно умеет играть на трубе. В свою очередь специалист зависит от начальника, поскольку тот задает направление деятельности и сообщает итог этой деятельности в масштабах всей организации, то есть определяет стандарты, систему ценностей, производительность труда и результаты. И так же как оркестр может свести на нет усилия самого лучшего дирижера — и уж тем более самого деспотичного, работники умственного труда могут саботировать указания даже самого способного руководителя, не говоря уж о руководителе с диктаторскими наклонностями.

Вместе с тем растет число штатных сотрудников, нанятых на полный рабочий день «с окладом согласно штатному расписанию», но которым требуется такой стиль руководства, как если бы они работали *добровольно*. Разумеется, они трудятся не бесплатно. Но хорошие специалисты отличаются высокой мобильностью. Они могут уволиться с работы в любой момент. У них есть собственные «средства производства» — их знания. (Подробнее об этом сказано в главе 6.)

Последние 50 лет со всей определенностью показали, что деньги не являются единственным стимулом к труду. Недовольство уровнем оплаты труда, безусловно, влияет на желание трудиться, существенно снижая его. Достойный уровень оплаты, однако, может считаться лишь «фактором гигиены», как сказал около 40 лет назад Фредерик Херцберг (1923–2000) в своей книге «Мотивация к работе»\*, выпущенной в 1959 году. Что же стимулирует работников, в особенности специалистов высокого класса? Оказывается, то же самое, что стимулирует добровольцев. Как мы знаем, добровольцы получают от работы больше удовлетворения, чем служащие, работающие за жалование, причем как раз потому, что трудятся бесплатно. Прежде всего им нужно видеть задачу, проблему, требующую решения.

---

\* Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Мотивация к работе. — М. : Вершина, 2007.

Они должны знать миссию организации и верить в нее. Им необходимо постоянное повышение квалификации. Они должны видеть результат.

Какой из всего этого можно сделать вывод? Разными группами работников нужно управлять по-разному; одной и той же группой работников следует управлять по-разному в разных ситуациях. Все чаще «служащими» следует управлять как «партнерами», а партнерство уже исключает «управление», поскольку предполагает равенство участников. Партнеры не могут приказывать друг другу. Они могут только убеждать друг друга. Следовательно, можно сказать, что менеджмент все больше становится похожим на «маркетинговую деятельность». А в маркетинге никто не начинает с вопроса «Чего мы хотим?» Все начинается с вопросов: «Чего хочет другая сторона? Каковы ее ценности? В чем состоят ее цели? Каких результатов она хочет достичь?» И тут уже не подходит ни «теория X», ни «теория Y», ни любая другая теория управления персоналом.

Может быть, нам всем вместе следует сформулировать задачу иначе и вообще отказаться от управления персоналом. Исходной точкой как теории, так и практики может стать *управление, ориентированное на производительность*. Исходной точкой может стать определенный результат — как, например, в случае оркестра, управляемого дирижером, или футбольной команды. Для них главное — качество исполнения и победа в игре соответственно.

Производительность работника умственного труда должна, по всей видимости, стать целью управления персоналом, как повышение производительности малоквалифицированного рабочего было целью управления персоналом на протяжении прошедшего столетия, со времен Фредерика Тейлора. Для этого потребуются, помимо всего прочего, совершенно иные подходы к сотрудникам организации и к их работе, а именно:

**Людьми не нужно «управлять».**

**Задача — направлять людей.**

**Цель — сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого отдельного работника.**

## **IV. Заданность технологии и формы конечного использования продуктов**

Ключевые представления, о которых говорилось выше, всегда составляли основу *практики* менеджмента — они возникли задолго до того, как появилась *теория* менеджмента. Представления относительно технологии и конечного использования товаров во многом обусловили подъем современного бизнеса и всей современной экономики. Эти представления зародились в первые дни промышленной революции.

Когда текстильная промышленность выделилась из кустарного производства, предполагалось (вполне обоснованно), что текстильной промышленности присуща собственная уникальная технология. То же самое можно сказать об угледобывающей промышленности и вообще о любой отрасли промышленности из тех, что возникли в конце XVIII и в первой половине XIX века. Первым, кто понял и использовал это при создании первого специализированного предприятия, был немецкий промышленник Эрнст Вернер Сименс. Он же был в числе первых промышленников, создавших то, что сегодня мы называем современным бизнесом. Исходя из уникальности технологии отдельной отрасли, в 1869 году он первым из предпринимателей пригласил на работу ученого с университетским образованием и открыл первую научно-исследовательскую лабораторию в современном понимании этого слова. Лаборатория занималась электротехникой — так называлась электроника на начальном этапе своего развития. Появление лаборатории как самостоятельного подразделения было обусловлено ясным пониманием того, что электроника (в те времена электротехника) — это самостоятельная и совершенно обособленная область промышленности, базирующаяся на собственной особой технологии.

Благодаря проницательности Сименса возникла не только компания Siemens со специализированной лабораторией, но и вся немецкая химическая индустрия, которая не могла не занять лидирующих позиций в мировой промышленности, поскольку строилась на представлении о том, что химия, в особенности органическая, имеет собственную уникальную технологию. Из этой технологии выросли все прочие

крупные компании мира, в том числе американские электротехнические, химикотехнологические, автомобильные, телефонные и многие другие. Благодаря интуиции Сименса появилось то, что можно считать самым удачным изобретением XIX века, — научно-исследовательская лаборатория. В числе последних, в 1959 году, возникла лаборатория IBM — спустя почти сто лет после первой сименсовской лаборатории. Примерно в то же время, после Второй мировой войны, когда производство лекарственных препаратов приобрело всемирный размах, крупнейшие фармацевтические компании стали создавать собственные научно-исследовательские отделы.

Сегодня традиционные представления о технологиях и конечном использовании становятся несостоятельными. Лучшим примером для доказательства этого тезиса служит фармацевтическая индустрия, которая все сильнее зависит от генетики, микробиологии, молекулярной биологии, медицинской электроники и прочего — другими словами, от технологий, кардинально отличающихся от тех, на которых традиционно базировалась исследовательская деятельность в фармакологии.

То же самое происходит в автомобилестроении, которое все сильнее зависит от электроники и компьютерной промышленности. Эти же процессы наблюдаются в сталелитейной промышленности: увеличивается влияние на нее материаловедения — науки, которая в прежние годы полностью игнорировалась сталелитейными компаниями, а многими из них игнорируется и поныне. То же самое происходит с целлюлозно-бумажной промышленностью — список можно продолжать довольно долго.

В XIX веке и в первой половине XX века не возникало сомнений в том, что технологии, существующие за пределами какой-либо отрасли промышленности, не имеют на нее никакого влияния, разве что самое минимальное. Сегодня приходится исходить из представления о том, что основное влияние на компанию и всю отрасль оказывают как раз технологии, находящиеся за пределами данной отрасли.

Раньше считалось, что исследовательская лаборатория компании создает все, что необходимо данной компании — и отрасли в целом. Наряду с этим представлением существовало второе, которое логически

вытекало из первого и состояло в следующем: все, что создает исследовательская лаборатория компании, должно использоваться в отрасли, в которой работает эта компания.

Эти представления образовали прочный фундамент деятельности лаборатории, которую можно считать одним из наиболее успешных исследовательских учреждений последнего столетия, а именно лаборатории американской телефонной компании Bell. Именно из лаборатории Bell, основанной в начале 1920-х годов, вплоть до конца 1960-х вышли практически все новые открытия и технологии, обусловившие развитие телефонной индустрии. Почти все, что открыли и изобрели ученые лаборатории Bell, нашло свое применение в рамках этой отрасли. Однако ситуация резко изменилась с того момента, когда учеными из этой лаборатории было сделано, пожалуй, их самое крупное изобретение — транзистор. Сама телефонная компания достаточно интенсивно использовала это изобретение в своей работе. Но гораздо более широкое применение нашлось транзисторам в других отраслях. Поскольку этого никто не мог предвидеть, компания Bell Telephone практически даром отдала новоизобретенный транзистор другим компаниям, не видя достаточных перспектив его применения в рамках своей деятельности. Схема транзистора, оказавшаяся наиболее революционным изобретением, вышедшим из стен лаборатории Bell Telephone, — и к тому же наиболее ценным, — продавалась всем желающим за смехотворную сумму в 25 тысяч долларов. Только благодаря этой коммерческой неудаче лаборатория Bell осознала значительность собственного открытия, которое применяется практически во всех современных электронных компаниях — но не в телефонных.

Зато технологии, коренным образом изменившие телефонную систему — цифровые системы и стекловолокно, — появились отнюдь не в лаборатории Bell, а в отраслях, не связанных с телефонной связью. И это явление за последние 30–50 лет стало типичным буквально во всех отраслях.

Сегодня, в отличие от XIX века, технологии не развиваются параллельно. Они постоянно пересекаются. Все чаще кардинальным

образом индустрию и ее технологии изменяют технологические новинки, о которых специалисты данной индустрии имеют самое общее представление (например, работники фармацевтической промышленности практически не знакомы с генетикой, не говоря уже о медицинской электронике). Сплошь и рядом эти «чужие» технологии заставляют специалистов изучать, приобретать, применять и изменять не только технологические знания, но и само отношение, общий подход к своей деятельности. Ключевые представления, принятые в генетике, совершенно чужды фармакологии, тем не менее генетика быстро и решительно меняет профиль фармацевтической отрасли. Принятый в генетике подход настолько отличается от подхода, принятого в фармацевтике, что ни одной фармацевтической компании не удалось пока с успехом включить генетические исследования в свои исследовательские программы. Фармацевтика «общается» с генетикой исключительно через посредников — либо принимая участие в работе компаний, занятых генетическими исследованиями, в качестве младшего партнера, либо по договору с факультетами генетики в университетах.

Столь же важным для подъема промышленности в XIX веке и в начале XX века было и второе представление: конечное потребление товаров неизменно и задано. В разных сферах конечного потребления существует жесткая конкуренция, например поставщики тары конкурируют друг с другом за заказы от пивоваренных заводов. Но до недавнего времени здесь соперничали исключительно производители стекла; не было иного способа разливать пиво, кроме как в стеклянные бутылки.

Другой пример: когда человечество научилось изготавливать сталь в достаточном количестве, а именно в последние десятилетия XIX века, рельсы для железных дорог изготавливались из стали и ни из чего другого. Как только люди научились передавать электричество по проводам, провода стали изготавливаться исключительно из меди. То же самое можно сказать о сфере услуг. Кредит, необходимый компании, можно было получить только в форме коммерческой ссуды от коммерческого банка. Почта обладала «естественной монополией» на транспортировку и доставку рукописных и печатных носителей информации. Утолить голод человек мог только двумя способами: приготовить еду своими руками или отправиться в ресторан.

Этот подход был характерен не только для бизнеса, промышленности и потребителя, но и для государственных учреждений.

Вся система американского бизнеса покоится на представлении о том, что каждой отрасли свойственна собственная уникальная технология и что для каждого вида конечного использования имеется специфический и уникальный продукт. Именно на этих представлениях базируется антимонопольное законодательство. И до сих пор эти законы борются с попытками монополизации рынка, скажем, неким одним производителем стеклянной тары, полностью игнорируя тот факт, что пиво все чаще разливается в жестяные банки (или, наоборот, на основании антимонопольного законодательства юристы борются с завышенной концентрацией поставок жестяной тары в руках одного производителя, не обращая внимания на то, что пиво разливается не только традиционно в стеклянные, но и — все чаще — в пластиковые бутылки). Еще в середине 1920-х годов Верховный суд США постановил, что существует два и только два взаимоисключающих и неконкурентных способа передачи информации на расстоянии: посредством телефона (живой разговор) и телеграфа (письменный текст). А спустя 10 лет, во времена Великой депрессии, конгресс США отделил инвестиционные банки от коммерческих, чтобы и те и другие разработали самостоятельные структуры и собственные формы конечного потребления.

Но начиная с 1950-х годов формы конечного потребления уже не так жестко «привязаны» только к одному продукту. Пластиковая тара стала первым крупным исключением из общего на тот момент правила. Сегодня стало окончательно ясно, что, когда некий материал завоевывает популярность в той области, где прежде безраздельно господствовал другой, это вовсе не случайность. Все чаще одна и та же потребность удовлетворяется несколькими разными способами. Уникальна только потребность, а не средства ее удовлетворения.

Еще в начале Второй мировой войны новости были в основном монополией газет — изобретения XVIII столетия\*, расцвет

---

\* Точнее XVI в., когда в Венеции стали распространять первые печатные сводки новостей, за которые граждане платили мелкую монету — *gazetta*, откуда и возникло название. *Прим. ред.*

которого пришелся на начало XX века. А сегодня с газетами конкурируют одновременно несколько средств передачи новостей — те же газеты, но распространяемые в электронном виде через Интернет, радио, телевидение, агентства новостей, работающие только с электронными средствами массовой информации, многие из которых специализируются исключительно на экономических и деловых новостях, и т.д.

Американский закон Гласса–Стиголла\*, принятый в годы Великой депрессии (в 1933 году), явился не только попыткой запрета коммерческим банкам работать на инвестиционном рынке, но и попыткой запретить инвестиционным банкам предоставлять услуги коммерческого банка. Таким образом, коммерческие банки получили монополию на предоставление кредитов на коммерческом рынке. Одним из неожиданных результатов принятия этого закона стал переход коммерческого рынка под господство инвестиционных банков. Дело в том, что согласно решению Верховного суда от 1920 года векселя (документы краткосрочного коммерческого кредита, американский эквивалент европейского переводного векселя) считаются «ценными бумагами». Это дало возможность инвестиционным банкам после 1960 года занять доминирующее положение в коммерческом банковском деле, используя в качестве коммерческой ссуды векселя инвестиционных банков.

Однако сегодня во всех развитых странах стремительно развивается принципиально иной источник коммерческого кредита — не коммерческий и не инвестиционный банк. Я говорю о разнообразных видах кредитных карточек. Пока еще мало кто пользуется одновременно 25–30 карточками; но число таких потребителей быстро увеличивается. С помощью кредитных карточек их владельцы могут получить кредит и поддерживать его на уровне, порой значительно превышающем их подлинную кредитоспособность. Их совершенно не волнует высокая процентная ставка, поскольку они вовсе не собираются возвращать полученную ссуду. Они манипулируют карточками, перемещая деньги с одного счета на другой, благодаря чему выплачивают лишь очень

---

\* Запрещает коммерческим банкам заниматься размещением и другими операциями с ценными бумагами. *Прим. ред.*

небольшие, подчас символические проценты. Таким образом, кредитная карточка стала тем, что принято называть «законным платежным средством». Никто не знает, насколько широко используется этот вид денег — но это действительно новый вид денег. И он уже достаточно распространен, для того чтобы практически потеряли смысл те данные о количестве находящихся в обращении денег, которые определяются денежными агрегатами  $M_1$ ,  $M_2$  и  $M_3$ , на основании которых центральные банки и экономисты строят свои расчеты и прогнозы.

Кроме того, появился новый «основной ресурс» — информация. Она радикально отличается от всех основных ресурсов тем, что не попадает в категорию редких или ограниченных. Напротив, информация обладает свойством безграничности, что служит категориальной характеристикой не ресурса, а потребностей. Если я продаю некий предмет, скажем книгу, то после продажи у меня ее больше нет. Если я продаю информацию, она по-прежнему остается у меня. Более того, информация становится тем ценнее, чем больше людей владеют ею. Значение этого факта для экономистов не входит в темы, рассматриваемые в этой книге, хотя сам факт требует кардинального пересмотра экономической теории; мало того, он означает, что ключевые представления менеджмента тоже нуждаются в немедленном пересмотре. Информация «не привязана» ни к одному из видов промышленности, ни к одной из форм предпринимательской деятельности. Информация не имеет явно выраженной формы конечного использования, равно как ни один вид конечного использования не требует специфического вида информации и не зависит ни от одного конкретного вида информации.

Следовательно, менеджмент сегодня должен исходить из представления о том, что не существует какой-то одной технологии, которая принадлежала бы только какой-то одной индустрии, и что, напротив, все технологии могут — по крайней мере теоретически — иметь важнейшее значение для любой индустрии и оказывать влияние на любую индустрию. Кроме того, менеджмент должен опираться на представление о том, что не существует ни одного заданного и неизменного типа конечного использования ни для одного продукта и что ни один тип конечного использования не может быть связан ни с одним конкретным продуктом.

Из этих рассуждений можно сделать вывод о том, что в будущем *непотребители* продуктов предприятия — коммерческая компания, университет, церковь, больница — будут играть в его деятельности не менее важную роль, чем потребители.

Число «непотребителей» продуктов даже самого крупного предприятия (не являющегося государственной монополией) значительно превышает число потребителей. Немного найдется предприятий, доля рынка которых превышает 30 процентов. Следовательно, у огромного числа предприятий «непотребители» составляют свыше 70 процентов потенциального рынка. При этом вряд ли нам удастся отыскать хотя бы одного руководителя, который знал бы своих «непотребителей». Руководство большинства предприятий вообще не замечает их существования, не говоря уже о том, чтобы изучать их. Редко кто из руководителей предприятий интересуется, по каким причинам 70 процентов населения не пользуется их продуктами. А между тем любые изменения иницируют в первую очередь «непотребители»!

Еще один весьма важный вывод состоит в том, что менеджмент уже не может ориентироваться исключительно на свой продукт, на хорошо освоенные рынки и традиционные виды конечного использования продуктов. Исходным пунктом должно стать то, что называется воспринимаемой потребителем ценностью. Надо опираться на представление (оно полностью подтверждается всем нашим опытом) о том, что потребитель никогда не покупает то, что продает поставщик. Ценность товара покупателем и поставщиком воспринимается по-разному. И это утверждение одинаково справедливо как в коммерческой сфере, так и в некоммерческой — в университете, скажем, либо в больнице.

Один из примеров — разновидности неохристианства (свидетели Иеговы, церковь христианской науки и др.), стремительно набирающие популярность в США на протяжении последних двадцати лет и демонстрирующие, безусловно, самый значительный социальный феномен в американском обществе за последние несколько десятков лет. Начать с того, что 30 лет назад эти религиозные течения были малоизвестны и насчитывали чуть больше двух тысяч верующих. Сегодня, когда традиционные

конфессии из года в год теряют прихожан, новые церкви набирают силу, и количество их последователей превысило 20 тысяч человек. Причина в том, что основатели этих религиозных движений сумели правильно сформулировать вопрос («В чем вы видите ценность церкви?») и обратились с этим вопросом к людям, не посещающим церковь. И выяснилось, что воспринимаемая этими людьми ценность религии существенно отличается от того, что на протяжении долгих лет предлагает традиционная церковь. Для тех тысяч прихожан, которые сегодня — и в будни, и в праздники — заполняют моленные дома новых религий, главной ценностью является не ритуал, а духовный опыт и добровольное служение обществу, которое осуществляется в самой церкви или при ее посредстве.

**Другими словами, современный менеджмент должен осознать, что его политика не может и дальше строиться на заданных технологиях и формах конечного использования продуктов. Технология и конечное использование превратились в фактор ограничения. Фундаментом деятельности менеджера должны стать воспринимаемая потребителем ценность и его решение относительно распределения собственного располагаемого дохода. Именно с такого представления и должны начинаться сегодня как политика, так и стратегия менеджмента.**

## **V. Масштабы деятельности менеджмента ограничены юридически**

Менеджмент как в теории, так и на практике имеет дело с индивидуальным предприятием, то есть с юридическим субъектом, будь то корпорация, больница, университет или иное учреждение. Рамки менеджмента, следовательно, законодательно определены. Это всегда было — и остается поныне — одним из наиболее широко распространенных представлений.

Данное представление закрепилось в первую очередь потому, что, согласно традиционной концепции, в основе менеджмента лежат принуждение и контроль. Принуждение и контроль должны

иметь правовую основу. Президент компании, епископ епархии, администратор больницы не имеют других полномочий на принуждение и контроль, помимо тех, которые утверждены юридически соответствующими должностными инструкциями.

Почти сто лет назад впервые стало ясно, что такие юридические рамки мешают надлежащему управлению крупным предприятием.

Японцам традиционно приписывают изобретение кейрецу — системы менеджмента, при которой один главный клиент, например Toyota, объединяет поставщиков предприятия в сферах планирования, разработки товара, контроля цен и прочего. На самом деле кейрецу намного старше и, по сути, является не японским, а американским изобретением, впервые примененным в 1910 году. Его автор Вильям Дюран (1861–1947) одним из первых понял, что автомобильная промышленность обладает достаточным потенциалом для превращения в ведущую отрасль. Дюран создал General Motors, скупая мелкие, но преуспевающие автомобильные производства (в частности Buick) и объединяя их в одну большую автомобильную компанию. Несколько лет спустя тот же Дюран сообразил, что в корпорацию надо включить и ключевых поставщиков. Он принялся скупать и присоединять к General Motors заводы, производящие запчасти и комплектующие к автомобилям; его последним приобретением (в 1920 году) был Fisher Body — самый крупный в стране производитель кузовов автомобилей. В результате этих приобретений General Motors стала самостоятельно производить 70 процентов всех комплектующих, превратившись в самое крупное на тот момент производственное объединение. Принцип организации этого производства представлял собой прототип кейрецу. Он обеспечил General Motors решающее преимущество в цене и темпах производства, благодаря чему компания буквально за несколько лет превратилась в крупнейшее и самое прибыльное автомобильное производство, бесспорного лидера на чрезвычайно конкурентном американском автомобильном рынке. Созданная Дюраном система на тридцать с лишним лет обеспечила General Motors 30-процентное ценовое преимущество перед конкурентами, включая Ford и Chrysler.

Но кейрецу Дюрана по старинке базировалось на представлении о том, что менеджмент означает принуждение и контроль. Исходя из этого принципа Дюран покупал компании, которые становились частями кейрецу General Motors. Именно это стало впоследствии самым слабым местом General Motors. В целом Дюран спланировал все, чтобы обеспечить конкурентоспособность «своих» поставщиков General Motors. По его плану каждый из них (включая Fisher Body) обязан был продавать 50 процентов своих продуктов внешним партнерам (не General Motors) — другими словами, торговать с конкурирующими компаниями, поддерживая таким образом конкурентоспособные цены и конкурентоспособное качество. Однако после Второй мировой войны конкурирующие автомобильные компании исчезли, а вместе с ними — и возможность проверять конкурентоспособность входящих в кейрецу General Motors поставщиков, выпускающих комплектующие к ее автомобилям. Кроме того, в 1936–1937 годах профсоюзы отрасли добились значительного повышения ставок оплаты труда на автомобилестроительных заводах. General Motors вынуждена была также увеличить зарплаты своим работникам, что лишило компанию ценового преимущества; эта неблагоприятная тенденция не преодолена и по сей день. Иными словами, лежащее в основе системы Дюрана представление о том, что менеджмент есть принуждение и контроль, вполне объясняет упадок General Motors за последние 25 лет и полную неспособность компании переломить ситуацию.

Это хорошо поняли в 1920-е и 1930-е годы создатели следующей системы кейрецу из компании Sears Roebuck. Когда Sears стала крупнейшей в США сетью розничной торговли, особенно бытовой техникой и оборудованием, ее руководство тоже осознало необходимость объединения всех ключевых поставщиков. Такая система давала возможность вести комплексное планирование, совместную разработку товаров и дизайна, а также контролировать цену на всех этапах экономической цепочки. Однако, вместо того чтобы покупать эти компании, Sears приобретала небольшие пакеты их акций — инвестиции скорее символические, нежели реальные; все отношения между Sears и компаниями-поставщиками строились на контрактной основе. Третий создатель кейрецу — пожалуй, добившийся сегодня самых

впечатляющих успехов (превзойдя здесь и японцев), — это компания Marks & Spencer в Англии. В начале 1930-х годов она включила почти всех своих поставщиков в собственную систему менеджмента, причем исключительно на контрактной основе, а не путем продажи акций компании или предоставления контроля над собственностью.

В 1960-х годах японцы скопировали — вполне осознанно — именно модель компании Marks & Spencer.

Собственно говоря, доля даже самого интегрированного предприятия в общих затратах и общем результате всего экономического процесса очень невелика. Если General Motors в наиболее удачный период своей деятельности производила 70 процентов комплектующих автомобиля, то получала она только 15 процентов той суммы, которую платил за новый автомобиль конечный потребитель. 50 процентов суммы, полученной от покупателя, приходилось на каналы распространения, то есть затраты, понесенные после того, как готовый автомобиль покидал сборочный цех завода General Motors. Еще 10–15 процентов полученной от потребителя суммы уходило на уплату различных налогов. А из оставшихся 35 процентов примерно половина (17 процентов) трагилась на оплату товаров, произведенных независимыми поставщиками. И все же ни одному производственному предприятию никогда не удавалось получить большей доли совокупной экономической прибыли, чем получала General Motors в период своего процветания, в 1950–1960-е годы. Доля типичного производственного предприятия в издержках и доходах экономического процесса (другими словами, того, за что в конечном итоге платит покупатель) редко превышает столь незначительную сумму, как 10 процентов от стоимости товара. Если область деятельности менеджмента ограничена юридически, то это все, на что производитель может рассчитывать.

В каждом отдельном случае, начиная с General Motors, система кей-рецу (объединение в одну систему менеджмента предприятий, которые связаны экономически, а не юридически) дает ценовое преимущество в размере как минимум 25 процентов, а чаще — 30 процентов. Применение этой системы обеспечивает предприятию господство в отрасли и на рынке.

И все же кейрецу не идеальный вариант, потому что в основе этой системы лежит подчинение. Будь то General Motors, или мелкие независимые поставщики комплектующих, которые покупал господин Дюран на протяжении 1915–1920 годов, или Sears, или Marks & Spencer, или Toyota — экономическая власть в этих объединениях почти целиком принадлежит центральной компании. Кейрецу строится не на партнерстве равных, а на зависимости поставщиков от центра.

Однако все чаще экономическая цепочка объединяет подлинных партнеров, то есть учреждения, которые не подчинены друг другу и по-настоящему независимы. Один пример: партнерство между фармацевтической компанией и биологическим факультетом крупного университета. Другой пример: совместные предприятия, с помощью которых американская промышленность проникла в японскую экономику после Второй мировой войны. Третий пример: партнерство между химическими и фармацевтическими компаниями и корпорациями, занимающимися исследованиями и разработками в генетике, молекулярной биологии и медицинской электронике. Эти последние, стоящие на переднем крае современной науки, обычно невелики и чрезвычайно нуждаются в инвестициях. Зато у них масса собственных уникальных разработок. Поэтому в ситуациях, когда решающая роль принадлежит технологиям, в роли старших партнеров выступают именно *исследовательские компании*. Они, а не гиганты фармацевтической или химической промышленности, выбирают себе союзников. Такая же картина наблюдается и в информационных технологиях, и в финансах. И тут не работает ни кейрецу, ни традиционный менеджмент, основанный на системе подчинения и контроля.

Что же требуется? Переопределение сферы деятельности менеджмента. *Менеджмент должен пронизывать весь процесс*. В целом для бизнеса это означает, что менеджмент должен охватывать всю предпринимательскую деятельность. Но, например, биологический факультет крупного университета не считает себя объектом предпринимательской деятельности, следовательно, здесь менеджменту предстоит найти новые формы. В других учреждениях (некоммерческих) процесс управления тоже имеет свои особенности. Наша главная задача на ближайшее будущее — попытаться создать в американской системе здравоохранения менеджмент, который охватывал бы весь

процесс целиком. Первый шаг в этом направлении уже сделан — я имею в виду систему НМО (Health Maintenance Organization — достаточно новая система предоставления медицинских услуг в США). Врачи объединяются «в сеть» (по региональному признаку), и их услуги полностью покрываются медицинской страховкой пациента; параллельно существуют «независимые» врачи, услуги которых страховкой не покрываются, а в полном объеме оплачиваются лично пациентом. В системе НМО существует так называемый РСР (Prime Care Physician) — аналог отечественного участкового врача, к которому пациент обращается с любыми недомоганиями и который направляет его к специалистам — тоже членам НМО. Любой житель региона имеет право один раз в год посетить РСР бесплатно для профилактического обследования. Параллельно НМО существует система РРО (Preferred Providers Organization) — традиционная, которая напоминает НМО, только при обращении к «независимому» врачу страховкой покрывается часть расходов, например 25 процентов; также в РРО не предусмотрены должность «участкового врача» и бесплатные профилактические осмотры. Поскольку американцы считают свою сферу предоставления медицинских услуг крайне неэффективной, вокруг НМО и РРО\* постоянно ведутся споры.

Создание системы НМО — это попытка, первая и пока что достаточно робкая, а подчас и весьма спорная, осуществлять предоставление всех медицинских услуг на условиях партнерского менеджмента.

**Новое представление, на котором в будущем будет основываться менеджмент — как в теории, так и на практике, — заключается в том, что сфера деятельности менеджмента не должна быть ограничена юридически.**

**Менеджмент должен быть оперативным. Он должен охватывать весь процесс целиком. Он должен ориентироваться на результат и эффективность на всех этапах экономической цепочки.**

---

\* Обе существуют в нескольких разновидностях. О них постоянно идут жаркие споры. *Прим. ред.*

## **VI. Масштабы деятельности менеджмента ограничены политически**

В теории менеджмента все еще господствует представление о том, что экономика любой страны, будучи ограниченной государственными границами, представляет собой некую замкнутую экологическую среду для предпринимательства и менеджмента как коммерческой, так и некоммерческой сфер. Большинство менеджеров-практиков воспринимают это представление как аксиому. Это же представление лежит в основе традиционной «многонациональности» бизнеса.

Общеизвестно, что перед Первой мировой войной почти все мировое производство промышленных товаров и финансовых услуг было многонациональным, как и сегодня. Если рассматривать 1913 год, то лидерство компании в своей отрасли — будь то промышленность или финансы — в равной степени определялось объемами продаж за рубежом и внутри страны. Но ведь если продукты производятся за пределами национальных границ одного государства, значит, они производятся в границах другого государства. Вот один пример.

Самым крупным поставщиком военного снаряжения для итальянской армии во время Первой мировой войны была молодая, но быстроразвивающаяся компания Fiat из Турина — именно она производила все легковые и грузовые автомобили для итальянской армии. Крупнейшим поставщиком военного снаряжения для австро-венгерской армии во время Первой мировой войны тоже была компания Fiat, только расположенная в Вене. Она поставляла все легковые и грузовые автомобили для австро-венгерской армии. Венский филиал Fiat был в два, а то и в три раза крупнее туринской родительской компании. Это объясняется тем, что Австро-Венгрия представляла собой куда более обширный рынок, чем Италия, по причине гораздо более высокой численности населения и в некоторой степени в силу опережающего развития Австро-Венгрии, особенно ее западной части. Австрийская Fiat полностью принадлежала итальянской Fiat. Но австрийская компания была совершенно самостоятельной во всех сферах, за исключением конструкторских разработок, которые она получала из Италии.

Все, что австрийской Fiat требовалось для производства, изготавливалось или приобреталось в Австрии. Все изготовленные австрийской Fiat продукты продавались в Австрии. И все работники компании, включая высшее руководство, были австрийцами. Поэтому, когда началась Первая мировая война и Австрия с Италией стали врагами, австрийцы просто открыли собственные банковские счета для своей Fiat, и компания продолжала работать как ни в чем не бывало.

Даже традиционные отрасли промышленности, например автомобильная или страховая, почти полностью отказались от принципа организации «по национальному признаку».

До недавнего времени два размещенных в Европе дочерних предприятия General Motors — Opel в Германии и Vauxhall в Англии — представляли собой самостоятельные компании, первая из которых производила товары в Германии, а вторая — в Англии, и обе продавали их на европейском континенте. Сегодня у General Motors только одно дочернее предприятие в Европе, которое занимается разработкой, производством и продажей товаров по всему континенту и управляется находящейся в Европе штаб-квартирой. Европейский филиал General Motors ведет производство также в Южной Америке и Азии, продавая продукты там же и в США. Европейский филиал General Motors, помимо всего прочего, ведет конструкторские разработки для всей сети General Motors Worldwide. В свою очередь, американская компания General Motors снабжает своими конструкторскими разработками и товарами европейский и бразильский филиалы General Motors и т. д. Мировые страховые компании, среди которых сегодня лидирует немецкая компания Allianz, все чаще переносят важнейшие виды деятельности, например урегулирование претензий и в первую очередь инвестирование, в центральные офисы, выполняющие необходимую работу для всех подразделений компании, где бы те ни находились.

Отрасли промышленности, которые возникли после Второй мировой войны, в частности фармацевтическая и информационная, все реже используют разделение на отечественные и международные подразделения, — термины, которыми по-прежнему пользуются компании

типа General Motors или Allianz. Компании в «новых» отраслях работают как мировые системы, в которых индивидуальные работы (исследования, разработки, создание опытных моделей, модернизация, тестирование и в особенности производство и маркетинг) организованы по транснациональному принципу.

Одна из крупнейших фармацевтических компаний имеет семь лабораторий в семи разных странах, и каждая лаборатория занимается каким-то одним ключевым направлением (например, антибиотиками), но все они работают как один «исследовательский отдел» и все подчиняются одному руководителю научно-исследовательских работ, работающему в штаб-квартире компании. Та же самая компания построила свои заводы в одиннадцати разных странах, причем каждый завод специализируется на выпуске товаров одной-двух ассортиментных групп, которые потом продаются во всех странах мира. В компании один вице-премьер по вопросам медицины, принимающий решение, в какой из четырех-пяти стран будет тестироваться новый лекарственный препарат. Зато управление валютными резервами компании полностью централизовано и осуществляется из одного офиса. У американской компании по производству медицинской аппаратуры General Electric три штаб-квартиры, одна из которых находится в США, вторая — в Японии, а третья — во Франции. Каждая штаб-квартира отвечает за разработку одного ключевого технологического направления и соответствующих товаров (например, традиционных рентгеновских аппаратов или более современных приборов для ультразвукового обследования). Каждая штаб-квартира имеет заводы в десятках стран, причем каждый завод выпускает важнейшие комплектующие для всех остальных производств компании, расположенных в разных странах мира.

В условиях традиционной многонациональности экономические реалии совпадали с политическими. Если пользоваться современной терминологией, то раньше одна страна была самостоятельной «организационной единицей» (торговой или промышленной). При наличии сегодняшних транснациональных компаний — и прежних

многонациональных, которые под воздействием меняющейся среды тоже изменяются, — попытка сохранить такую систему организации ведет к превращению «главной» страны в затратный участок. Проще сделать эту страну частью организации и единицей бизнеса, производства и т. д. (Обратитесь к главе 2, где речь идет о некоторых проблемах, неизбежных при такой системе организации.)

Границы менеджмента больше не совпадают с государственными границами. Сфера деятельности менеджмента не может сегодня определяться политическими решениями. Но при этом значение национальных границ будет сохраняться и усиливаться.

**Значение национальных границ определяется в первую очередь их функцией ограничения. Практика менеджмента, причем не только в коммерческой сфере, будет все в большей степени определяться интересами компаний, а не политическими интересами государств.**

## **VII. Поле деятельности менеджмента — внутренняя среда организации**

Все вышеперечисленные традиционные представления приводят к одному выводу: поле деятельности менеджмента — внутренняя среда организации. Это представление объясняет различие между менеджментом и предпринимательством, иначе совершенно непостижимое. На практике это различие не имеет никакого смысла. Если предприятие — будь то коммерческая компания или любое другое учреждение — не обновляется и не участвует в предпринимательской деятельности, оно долго не протянет.

Одно из самых древних учреждений в мире — римская католическая церковь. Оно же считается и наиболее консервативным — и гордится тем, что не подвержено стремительным переменам, свойственным остальному миру. Действительно, давно замечено, что любое крупное изменение в обществе приводит к возникновению новых и очень разных религиозных орденов в рамках римской католической церкви: когда в V веке от Рождества Христова варвары захватили Римскую империю,

появились бенедиктинцы\*. Когда в Средние века начался расцвет городов, появились францисканцы и доминиканцы\*\*. В ответ на протестантскую Реформацию в XVI веке появились иезуиты и др. Знаменитый историк церкви Ричард Нибур (1894–1962) в своих книгах показал, что любое значительное событие в обществе приводит к возникновению нового религиозного течения. Так, увеличение в обществе количества людей с высшим образованием привело к взрывообразному росту новых, внеконфессиональных церквей пасторского типа, привлекающих интеллектуалов, а также к быстрому росту во всем мире числа сект адвентистского толка, притягивающих менее образованных и поэтому не столь мобильных членов современного общества.

С самого начала нужно осознать, что менеджмент и предпринимательство — это два разных аспекта одного и того же процесса. Предприниматель, который не умеет управлять, обречен на поражение. Менеджмент, который не стремится к обновлению, — тоже. Более того, в главе 3 речь пойдет о том, что коммерческое предприятие — и вообще любая современная организация — должно быть выстроено таким образом, чтобы изменения для него были нормой и чтобы оно само провоцировало изменения, а не занималось поисками новых форм и решений после того, как изменения уже произошли.

Но предпринимательская деятельность иницируется *внешней средой* и направлена во *внешнюю среду*. Она, таким образом, не вписывается в рамки традиционных представлений о сфере деятельности менеджмента, именно поэтому повсеместно распространилось мнение о том, что предпринимательская деятельность и менеджмент — разные вещи, более того, вещи, друг с другом практически несовместимые. Любая организация, однако, действующая исходя из убеждения, что менеджмент и предпринимательская деятельность — это разные вещи, не говоря уже о том, что несовместимые, очень скоро окажется в аутсайдерах.

---

\* Старейший в Западной Европе католический монашеский орден, основан приблизительно в 530 году. *Прим. ред.*

\*\* Соответственно в 1215 году и в 1207–1309 гг. *Прим. ред.*

В последние десятилетия вследствие развития информационных технологий менеджмент постепенно переориентирует направление своих усилий: вектор его деятельности все чаще направлен извне вовнутрь. До недавнего времени информационные технологии приносили менеджменту скорее вред, чем пользу; более подробно об этом мы поговорим в главе 4.

Традиционное представление о том, что полем деятельности менеджмента является внутренняя среда компании, означает, что менеджмент воспринимается исключительно как одна из статей *расходов*, если вообще не как самая главная. Ибо расходы, несомненно, принадлежат к внутренней среде любой организации. Можно даже сказать, вся внутренняя часть организации представляет собой один большой затратный участок.

**Результаты деятельности любой организации существуют только за ее пределами, во внешней среде.**

Понятно, что менеджмент начинался с заботы о внутренней среде организации. Когда впервые появились крупные организации (примерно в 1870 году; это были частные промышленные предприятия, первый и до сей поры наиболее распространенный тип организации), руководство их внутренней деятельностью представлялось новой и потому сложной задачей. Никому прежде не приходилось заниматься подобными вещами. Но если в то время представление о том, что «полем деятельности» менеджмента является внутренняя среда организации, имело смысл (или по крайней мере таковой можно было найти), то сегодня оно смысла не имеет. Оно противоречит самой функции и природе организации.

Менеджмент должен быть ориентирован на результат и *эффективность деятельности* организации. Поэтому первая задача менеджмента заключается в определении того, каких результатов и производительности данная организация уже достигла, что само по себе довольно сложно — это может засвидетельствовать любой, кто хотя бы раз ставил перед собой такую задачу. Это одно из самых трудных заданий, но при этом и одно из самых важных. Кроме того, к числу специфических функций менеджмента относится мобилизация ресурсов организации *для получения результатов вне этой организации*, во внешней среде.

Новое исходное представление, которое можно положить в основание новой парадигмы менеджмента как теории и практики звучит следующим образом.

**Менеджмент существует ради результатов, которых учреждение достигает во внешней среде. Менеджмент должен определять, каких результатов необходимо достичь; менеджмент призван мобилизовать ресурсы организации для достижения этих результатов. Менеджмент предназначен для того, чтобы любая организация (коммерческое предприятие, церковь, университет или приют для женщин — жертв насилия) имела возможность достичь запланированного результата во внешней среде, за пределами организации.**

## **Заключение**

В этой главе нет готовых советов и рекомендаций; так и было задумано. Цель главы — вызвать вопросы и подтолкнуть к размышлениям. Для этого необходимо понять один важный факт: фундаментом современного общества, экономики и человеческих отношений являются отнюдь не технологии. И не информация. И не производительность. *Фундамент современного общества, экономики и человеческих отношений есть управляемая организация как общественный институт, цель которого — достижение результата.* А менеджмент — это специальный инструмент, особая функция, специфический аппарат, который как раз и обеспечивает организации возможность достигать нужных результатов.

Такое понимание вопроса требует совершенно новой парадигмы менеджмента.

**В сферу внимания и ответственности менеджмента входит все, что каким-либо образом оказывает влияние на производительность организации и результативность ее деятельности — внутри организации или за ее пределами, в подконтрольных организации сферах или в сферах, ею не контролируемых.**