

**Иван Градар**



**ПРИРОДОПОДОБНОЕ  
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.  
СИСТЕМА «АВРАЛЛАЙН»**

**Иван Градар**  
**Природоподобное**  
**корпоративное управление.**  
**Система «Авралайн»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69168505](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69168505)*

*ISBN 9785005992345*

**Аннотация**

В книге исследуется эффективность российских корпоративных предприятий в сравнении с эффективностью предприятий развитых стран. Автором была разработана методология природоподобной системы управления, позволяющая раскрыть потенциал личности и коллектива для совершения нового технологического прорыва. Книга адресована топ-менеджерам средних и крупных компаний.

# Содержание

Благодарности	6
Введение	8
Глава 1. Постановка задачи	17
Штормовая волна	18
Атмосфера уникального продукта	20
Закон конкурентного исключения	24
Ресурс с «плесенью»	25
«Холодильник изобилия»	27
Хайп	28
Хайп-работа	30
Жизнь в стиле хайп	33
Варроатоз	36
«Иксы» и малый бизнес	39
«А нам хорошо»	42
Интриги, интриги, интриги...	46
Эксперимент Фелпса	49
Слоны тоже плачут	52
Дорогой и низкоквалифицированный	56
Лучшие друзья «иксов»	58
Рубить мечом	60
Иностранные системы управления	63
«Бережливое» бережет?	65
Почему не бережется?	68

Высокая зарплата = высокая эффективность	73
Море показателей	79
Тирания показателей	82
Административно и жестко?	86
Куда идти?	88
Будущее уже сегодня	90
Гонка века	93
Конец ознакомительного фрагмента.	95

**Природоподобное  
корпоративное управление.  
Система «Авралайн»**

**Иван Градар**

© Иван Градар, 2023

ISBN 978-5-0059-9234-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Благодарности

Многие люди помогли мне на долгом пути к изданию этой книги, и поэтому я начинаю ее со слов благодарности.

Во-первых, я хочу поблагодарить мою любящую жену Ольгу за ее терпение, преданность и понимание; на протяжении всего времени моих исследований в области эффективности труда и личности она была мне верным помощником и другом.

Мои родители, Владимир Павлович и Ольга Валентиновна, и сестра Александра неизменно дарят мне любовь и поддержку, за что я глубоко благодарен им.

Я искренне признателен академику РАН Михаилу Валентиновичу Ковальчуку. Он продвигает идеи природоподобности в различных сферах человеческой жизнедеятельности, и они вдохновили меня на написание книги, посвященной природоподобности управления в корпорациях.

Особая моя признательность – Михаилу Григорьевичу Дегтяреву, ученому-логик, оказавшему огромное влияние на мое мировоззрение (которое я постарался открыть в книге). Ценные советы Михаила Григорьевича очень помогли мне при написании книги.

Наконец, я говорю огромное спасибо моим коллегам, волей или неволей участвующим вместе со мной в повышении эффективности организаций, которыми мне выпала честь

управлять. Кроме того, их действенная поддержка позволяла мне отлучаться от деловых обязанностей всякий раз, когда это было необходимо в период написания книги.

# Введение

Отгородившись от природы бетонными коробками городов, человек утрачивает понимание сути своего существования, в результате это приводит его к созданию вокруг себя искусственной системы закрытого типа, которая не естественна для него.

Потеря связи с природой влечет за собой снижение эффективности личности, закрытая искусственная система уменьшает силы человека. Несмотря на рост знаний, у людей пропадает желание что-либо делать. Чем меньше связь с природой, тем меньше сил на воплощение идей, не связанных с ней. Природа уменьшает силы, чтобы ее дети совершали меньше лишних поступков.

Система потребительских отношений в обществе приведет к еще большему росту числа неэффективных, а значит, обессиленных, эгоистично настроенных сотрудников и руководителей; чтобы не исчезнуть в пучине мировой конкуренции, предприятия будут наращивать инструменты контроля над людьми, вычищая вместе с этим все, что кажется лишеным смысла с позиции рациональных систем управления, – внутренние ценности человека.

Это будет все больше и больше роботизировать сознание человека. Эгоистичные и обессиленные сотрудники – последняя попытка природы показать: что-то идет не так.

Как только эгоизм будет взят под информационный контроль, мы столкнемся с тем, о чем говорил в своем докладе руководитель Курчатовского института, член корреспондент РАН М. В. Ковальчук: появится новый вид – «человек служебный», люди превратятся в биороботов с искусственным восприятием окружающей среды, существ, наделенных разумом и способных только поглощать ресурсы во имя воспроизводства системы, уничтожающей природу.

Между тем, говоря о природе (и связи с ней человека), мы имеем в виду не только климат, флору и фауну, но и реакции, которые она нарабатывала в тысячах поколений наших предков, – то, что мы называем духовными ценностями. Сейчас от части из них мы отказываемся. Насколько это разумно? Не создается ли отказом даже от одной ценности сложный клубок связанных между собой проблем?

И не это ли причина в том числе закрытия тысячи предприятий ежегодно? Где предприятиям черпать эффективность? Какой у них прогноз?

Как только «человек служебный» придет на смену сегодняшнему виду рода людей – человеку разумному, – ни одно предприятие не будет способно производить что-то действительно конкурентоспособное; а на рынке в целом мы столкнемся с доминированием предприятий, где живые, креативные сотрудники заменены биороботами, работающими за самую дешевую еду.

Ценности прошлого совсем не важны для современных

систем управления. Но эти ценности – духовные, культурные, этические – важны для нас, так как являются основными факторами взаимодействия между людьми, при этом они неизмеримы.

Аппараты УЗИ, компьютерной томографии, магнитной резонансной томографии появились совсем недавно, с увеличением технологического уровня цивилизации, и вывели медицину, а с ней заботу о человеке, на новый уровень. Возможно, в будущем появится оборудование, которое сможет измерить такие параметры, как справедливость, здравый смысл, вольнолюбие и т. д., если человечество посчитает это важным. И появится оно так же внезапно, как «частица бога», или бозон Хиггса, открытый при исследовании Стандартной модели физики элементарных частиц.

Более пятидесяти лет назад по данной модели была предсказана одна из самых минимальных частиц мироздания – «бозон Хиггса» (по имени физика Питера Хиггса). Что такая частица есть на самом деле, возможности проверить не было, как и оборудования, чтобы сделать соответствующие измерения.

В какой-то момент времени, научный мир разделился на два лагеря: одни говорили, что частица есть и модель мира правильная, другие говорили, что частицы нет и модель надо пересматривать.

«Частица бога» стала своего рода камнем преткновения: если бы она не была подтверждена, то выводы математиче-

ской модели мира означали бы ошибку, а модель бы распалась. Для человеческой цивилизации это означало бы, что рано или поздно наука зайдет в тупик. Исследования, в том числе прикладные, не будут приводить к результату, цивилизация никогда не откроет новых видов энергий, не обеспечит свое будущее и не сможет полететь на другие планеты.

Пользуясь бытовой аналогией, это можно пояснить так: если, готовя пирог, мы бы вдруг решили, что тесто замешивается не из муки, а из речного песка, в итоге получили бы несъедобное блюдо, затратив при этом вполне съедобные и ценные продукты, а также свои силы и время.

Какова важность системы управления, где духовные ценности будут в приоритете?

**А если управление людьми зайдет в тупик?** Люди перестанут изобретать, технологии перестанут совершенствоваться, рано или поздно закончатся ресурсы, и роботы во всех видах работ окажутся эффективнее человека – не станет ли тогда вершиной эволюции искусственный интеллект (скайнет) и не решит ли он вдруг избавиться от человечества как от примитивного паразита?

Важность подтверждения правильности научного пути и существования самой частицы было настолько огромно, что научные сообщества передовых стран, включая Россию, решили сообща построить в центре Европы гигантский измерительный аппарат, который бы подтвердил наличие бозона Хиггса, измерив его.

Так за многие миллиарды долларов был создан Большой адронный коллайдер. Более десяти тысяч ученых со всего мира трудились над его созданием, масштаб измерительного прибора поражал, для его создания только специальный туннель, где по проложенному кольцу должен был пройти эксперимент, составил в окружности около 30 км.

Сам эксперимент по измерению заключался в том, чтобы на скорости, близкой к световой, столкнуть между собой частицы атома – два протона, в результате столкновения которых «частица бога» на короткое время выделится, и в этот момент ее можно будет успеть взвесить.

Это как на скорости реактивного самолета столкнуть два грузовика: в момент крушения от одного из них отлетит – вместе с другими частями – очень редкая деталь величиной с песчинку, лететь она будет полсекунды, и надо успеть ее взвесить.

Коллайдер уже был достроен, а уверенности в том, что получится измерить частицу, было немного. И еще стояла задача – придумать «весы», которые в самый ответственный момент взвесят частицу. Лучшие научные коллективы мира трудились над их изобретением, системы управления коллективами в Англии, США, Японии и Германии помогали в этом. Но в итоге «весы» для взвешивания будущей «частицы бога» придумали и изготовили в России – они представляли собой особый вид кристаллов.

Не могло ли помочь в этом изобретении то, что у наших

ученых духовные ценности всегда в приоритете над любой другой системой? Узнать это нет возможности, но именно с помощью наших «весов-кристаллов» «частицу бога» удалось взвесить. Для обывателя, то есть не физика, число ее массы не имеет никакого значения, но весь научный мир кричал «ура!». Теперь человечество может быть уверенно: наука движется в верном направлении и все знает о 4% вещества, из которого состоит вселенная.

Может, и в управлении человеком мы знаем все на 4%? Признание приоритета ценностей духовных, накопленных с многими поколениями, – вот где потенциал и основа следующего технологического прорыва человечества. Именно это даст производительность труда не в 4 раза, а в 10–20 раз больше. Использование в будущем систем управления на основе духовных ценностей создаст новый технологический прорыв.

Таким образом, эта книга предназначена для топ-менеджеров средних и крупных компаний, которые озабочены тем, как создать на предприятии высокопроизводительную культуру. Таковую культуру, которая поможет выдержать и расти в том хаосе, который несет время глобализации.

Почему хаос? А как назвать то время, когда цикл жизни любого продукта постоянно уменьшается, скорость реакции на это необходимо увеличивать, количество конкурентов растет, доля рынка падает, линейка продуктов разрастается, приходится выходить на интернациональные рынки

и т. д.?

Прежде чем прийти к идеям, представленным в данной книге, создать методологию, которая поможет противодействовать негативным процессам в производстве, а затем привести предприятие к процветанию, были изучены сотни научных статей и книг, тем или иным образом связанных с эффективностью труда, в том числе современные научные исследования в области социологии, психологии, логики, математики, общей теории систем, коллективной рефлексологии и т. д., лежащие в основе полученной системы.

Вложен двадцатилетний опыт руководства собственными предприятиями, включая опыт внедрения различных современных управленческих систем – от бережливого производства до KPI.

И конечно, необходимо сказать спасибо конкуренции, в том числе и международной, всегда мотивирующей предприятие достигать успеха. С другой стороны, постоянно усиливающаяся конкуренция, конкуренция без границ, в ближайшие десятилетия поставит на грань закрытия тысячи организаций по всему миру. Наша страна не будет исключением, и все это из-за того, что на планете заканчивается важный цикл перераспределения рынков товаров и услуг. На нем будут доминировать те страны, в которых на предприятиях работают сотрудники с развитой осознанностью и глубокой вовлеченностью в дело.

Ряд стран уже идут по данному пути (Япония, США, Гер-

мания и т. д.), и в основе высокопроизводительной культуры их предприятий находятся системы управления, придуманные представителями их наций, для изначального внедрения на собственных предприятиях. Успешная система управления, рожденная и отработанная конкретной нацией и показавшая свою эффективность, позволяет государству занимать позицию лидера в производстве товаров и услуг, предприятию же, использующему такую систему управления, – иметь долю мирового рынка в своем сегменте и получать максимальную прибыль от масштаба производства, что дополнительно сокращает пространство для конкурентов.

Смогут ли наши предприятия попасть в мировые лидеры? Да, смогут, но только если сократят разрыв в эффективности с развитыми странами, ведь сейчас он составляет, по данным Министерства экономического развития, четыре к одному: там, где у нас трудятся четыре человека, у ведущих конкурентов работает один человек.

Такое отставание связано с тем, что мы не осознаем важного факта: внедряя в чистом виде иностранные современные управленческие технологии, мы теряем собственную идентичность, то, что нас могло бы сделать уникальными. Мы беремся конкурировать с теми, у кого есть собственная система управления, изначально созданная для него, японца, немца, американца и т. д., и именно его делающая уникальным, и как результат – получаем разницу в цене, качестве и привлекательности продукта.

Чтобы выбраться из хаоса и преодолеть такой разрыв, необходимо сократить разницу в производительности. Для этого нашим предприятиям необходимо в основе рабочих процессов создать такую управленческую технологию, которая отталкивалась бы от исконных и фундаментальных особенностей российского национального характера, без их игнорирования или порицания.

Только система, опирающаяся на глубокие внутренние ценности наших соотечественников, будет природоподобна и по-настоящему принята работниками, что мобилизует их на сокращение разрыва в эффективности работы.

# Глава 1. Постановка задачи

*То, что здорово немцу, то русскому – смерть!*

*И. П. Павлов*

# Штормовая волна

Самое страшное для руководителя любого предприятия – конкуренция, то есть постоянная изматывающая гонка за клиента, за качество продукта и его себестоимость, за финансы, на которые этот продукт можно произвести.

Жизнь руководителя меняется, и если 30 лет назад, чтобы охарактеризовать ее, можно было привести образ белки в колесе, то сегодня, в век глобализации и конкуренции, жизнь руководителя любого предприятия скорее напоминает борьбу со стихией. А если быть точнее, то борьбу со штормовой волной, которая ежегодно, еженедельно, ежеминутно обрушивается на предприятие, пытаясь раз за разом превратить его в руины.

В любой момент аналог товара предприятия, со схожим качеством или даже лучше, но меньшим по цене, может появиться в соседнем городе, государстве или на другом континенте, а значит, клиенты могут переключиться на продукт конкурента.

Штормовая волна, стена воды с 10-этажный дом, накатывающая раз за разом, стоит перед глазами любого руководителя, понимающего, что в эру глобализации и информатизации войдет ограниченное число участников.

Так, список корпораций, которые казались непотопляемыми и которых поглотила штормовая волна конкуренции,

постоянно расширяется: Enron, Kodak, Saab, GM, Nokia, «Трансаэро», «Довгань» и т. д.

Какое счастье, если в этот момент за спиной руководителя стоят сплоченные ряды сотрудников! Именно тогда приходит понимание, что для конкурентоспособного существования в наше время любая организация должна обладать самым важным из преимуществ – качественным человеческим ресурсом.

# Атмосфера уникального продукта

Под качественным человеческим ресурсом подразумевается способность коллективов предприятий динамично выводить на внутренние или международные рынки новые группы товаров или услуг, обеспечивающие предприятию лидерство, дающие ему дополнительную маржу от масштаба производства.

Обеспечивая лидерство не за счет низкой цены, а за счет создания уникальной атмосферы вокруг продукта, сохраняя высокую цену для получения максимальной прибыли, как это делает сейчас ряд международных компаний: APPLE, Harley Davidson, «Касперский», наполняя уникальной атмосферой собственный продукт или услугу, любая компания обеспечит себе максимальную рентабельность. А за уникальной атмосферой всегда стоит уникальный коллектив, ее создавший.

Интересный пример уникальной атмосферы продукта предприятия встретился мне в одном отеле на юге Испании во время семейного отдыха. Отель был в высшей степени респектабельным: большое красивое здание, великолепная реновация, эксклюзивные номера и т. д. Но самое главное – персонал: весь не моложе 60 лет, на каждом углу мужчины и женщины, портье, горничные, уборщицы, бармены, все до-

стойные, в большей части седовласые, степенные люди. Проходя мимо них по коридору, инстинктивно гости распрямляли плечи, высоко поднимали голову. В дальнейшем я видел еще много отелей и по работе, и по отдыху, но именно атмосфера этого отеля запомнилась своей неповторимостью. Качество продукту создает именно коллектив – его уникальность обуславливает неповторимость продукта компании.

В условиях, когда продукты становятся равнозначными по стоимости и техническим характеристикам, выигрывает тот руководитель, чей коллектив может создать продукту единственную в своем роде атмосферу – «противоштормовую», это и будет то, чего нет у продукта конкурента.

*Коллектив, создающий уникальное наполнение продукта, – важнейшая цель любого управления.*

## **Ресурсы: много ли их осталось?**

Качественный ресурс подразумевает его ограниченность. Тема недостатка качественного ресурса, к какой бы области он ни относился, актуальна сегодня. В своем докладе<sup>1</sup> Михаил Валентинович Ковальчук открывает глаза на такие простые вещи, как ограниченность природных ресурсов, а также на важность нового технологического прорыва на базе меж-

---

<sup>1</sup> Доклад Михаила Ковальчука на заседании Совета по науке и образованию. Публ. 25.06.2015. URL: <http://www.saveras.ru/archives/11350>.

дисциплинарных исследований в сфере природосберегающих технологий. С момента изобретения парового двигателя прошло уже 300 лет; меняя мускульную силу на силу изобретенных нами машин, мы все больше перестаем быть частью природы. Мы все больше придумываем различные машины, чтобы они нам помогали получать от природы как можно больше благ, тем самым мы ставим мир на грань ресурсного коллапса.

Так, простая футболка, закупленная в текстильной Турции или Узбекистане, может стоить до сорока рублей за штуку. Но кто считает, какова реальная стоимость такого невозполнимого ресурса, как вода, необходимая для выращивания хлопка, из которого футболка была сделана?

Для орошения хлопковых плантаций технологии дают возможность бурить все больше и больше подземных скважин, выкачивая из-под земли воду. В результате древнейшие реки Тигр и Евфрат обмелели, и в местах, где 20 лет назад еще ходили корабли, теперь можно перейти вброд. Также и с Аральским морем: пустив реки Амударью и Сырдарью на орошение хлопковых полей, люди обменяли его на море трикотажа. Сколько будет стоить футболка в закупе, когда на хлопковых полях не станет воды, – 600 рублей, а может, 6000 рублей за штуку? Вот тогда мы и поймем реальную стоимость такого ресурса, как вода.

Как показывает этот пример, человечество действительно не замечает, что оно на пороге ресурсного коллапса. Мы жи-

вем в мире иллюзорного изобилия, всего всегда много, и это все стоит не очень дорого, и кажется, что так будет постоянно.

Так же и с персоналом: людей в городах все больше, но со-трудников, на которых можно опереться, не прибавляется. Сколько стоит коллектив, который может увеличить за счет своих идей и работы объемы продаж предприятия?

Как купить готовый коллектив крупной успешной корпорации, увеличившей свое предприятие за пару десятилетий в десятки или сотни раз? Сколько это будет стоить – 20% или 50% от стоимости всех ее активов? Такой оценки не существует, и мало кто задается данным вопросом. Да и кто продаст? Невозможно купить коллектив Google, Apple или Ikea – они ищут лучшие кадры со всего мира и знают им цену. И как много этих лучших кадров на рынке? А что будет, если их совсем не останется?

Ресурсы, в том числе и качественный человеческий, для производства конкурентоспособного товара и услуг становятся все дороже, а такие, как вода, заканчиваются. В тех местах мира, где ресурсы стали стоить дороже или сократились, предприятия, производящие товары на их основе, становятся убыточными. Тут уже включается в действие закон природы.

# Закон конкурентного исключения

Закон конкурентного исключения состоит в том, что *виды, занимающие одну экологическую нишу, не могут сосуществовать в одном месте неограниченно долго, и то, какой вид побеждает, зависит от внешних условий*, а именно от доступа к ресурсам (водным, продовольственным или рекреационным), дающим возможность роста популяции вида.

Закон конкурентного исключения работает и в человеческом обществе, в наше время столкновения западной и восточной цивилизаций в связи с ограниченностью биосферы им все труднее разойтись. Речь идет о конкурентных войнах при экспансии собственных товаров и услуг на рынки всего мира.

На основании этого фундаментального закона природы ежегодно по всей планете закрываются тысячи предприятий. В условиях уменьшения ресурсов держаться за жизнь предприятия и вести его к процветанию может только коллектив соратников, осознанных высокоинтеллектуальных профессионалов, вкладывающих всю душу в работу на предприятии.

Как на сегодняшний день обстоят дела с сотрудниками, обладающими подобными характеристиками?

## Ресурс с «плесенью»

В век моментальной связи, гигабитных информационных потоков люди, имея возможность сообщить всему миру что-то полезное, нужное, радостное или духовное, генерируют то, что наши предки называли бы мусором. На любом интернет-форуме, посвященном обсуждению чего угодно: от покупки детского питания до шампуня для собак, – процент негатива всегда больше 80% (истерики, иронии, обиды, обесценивания, капризы и недовольства).

На фоне роста ментального мусора в головах людей человеческий ресурс самообесценивается, покрывается плесенью, становится все более дорогим и неэффективным, а в итоге ненужным, вследствие чего появляются роботы, автоматы, боты и т. д.

Роботы, автоматы, боты спасают предприятие только на ограниченное время, дальше конкуренты делают аналогичный ход, и все снова идет по кругу «штормовой волны».

Сейчас все постоянно учатся, осваивают те или иные знания, что стало доступно, интеллектуальных людей все больше, но где работоспособные таланты? Почему их крайне мало? Что происходит? Почему процент работоспособных талантливых людей не растет? Более того, предприятия вынуждены искать и нанимать из-за границы трудовых мигрантов.

Без рассмотрения способа проживания жизни современных людей ответить на эти вопросы невозможно.

## «Холодильник изобилия»

Представим холодильник, в котором есть все, что угодно: вы можете открыть дверцу и взять то, что вам необходимо, а как только вы это взяли, невидимая рука сразу добавляет взятое на полку. И так бесконечное количество раз. Икра черная, икра красная, любые виды сыров, колбас, десертов и напитков. Все, что только вы можете пожелать, – никаких ограничений. Первое время – вы будете испытывать радость от такого легкого доступа к источнику изобилия. Но восторг пройдет, когда всё будет по много раз перепробовано, наступит чувство пресыщения.

**Пресыщенность потребителя является основной современной экономики.** Любые товары в любое время суток, каждая отрасль готова давать в неограниченном количестве миллионы предложений.

Компании изнемогают от конкурентных гонок, но останавливаться нельзя: или ты удовлетворяешь спрос, или «извините, подвиньтесь» – место любого предприятия готовы занять десятки, сотни других компаний.

# Хайп

Изобилие дает возможность жить в мире бездонных холодильников: «Магнитов» и «Пятерочек», которые стоят на каждом шагу. Торговые центры с вещами на любой вкус и цвет, от одежды и сувениров до бытовой техники. Автоцентры предлагают тысячи видов и расцветок автомобилей. Любые страны и континенты – всё открыто для потребителя. Это всё быстро надоедает. С другой стороны, что еще вчера казалось вечным: «ВКонтакте», YouTube – сегодня потеснены такой интернет-площадкой как TikTok. Человека в условиях неограниченности пресыщенность подталкивает к поиску чего-то нового, яркого, нескучного. Им нужен хайп, он – основная производная пресыщенности. Как только появляется что-то новое, яркое, интересное, ненапрягающее, потребители хайпа сразу бросаются туда, забывая или игнорируя то, что было актуально еще вчера. Хайп воспроизводит хайп-атмосферу, атмосфера генерирует хайп-личностей, тех, кто готов своими жизненными силами каждый день доказывать принадлежность и свою актуальность выбранному курсу на безудержное потребление.

Неважно, что новый телефон по функционалу не отличается от старого, а цена его равна трехмесячной зарплате, – он делает тебя актуальным, ты ловишь хайп, и все отлично, можно на пару дней остановиться, не бежать за ним. А завтра

снова в погоню – главное, чтобы рядом было всегда весело и беззаботно. Сотни тысяч отделов маркетинга делают хайп настолько притягательным, что сопротивляться ему, тем более когда тебя в него вовлекают с детства, нет никакой возможности. Каждый день миллионы людей делают хайп смыслом своей жизни.

# Хайп-работа

Хайп как смысл жизни определяется рядом критериев. Если работа, то только новое офисное здание с модной кофейней на первом этаже. У фирмы хороший бренд, чтобы можно было «постить» в интернет. Веселый всепрощающий начальник, модные и «позитивные» коллеги.

Из услышанного:

– Наконец-то взяли на работу нормального сотрудника.

– А что, он многое умеет делать?

– Нет, у него все вещи брендовые...

Хайп-работа – это быстро добраться до места, «красиво» провести время, и, конечно, получать много денег, поскольку без них в мире изобилия делать нечего. Хайп-работа формирует хайп-сотрудников. Любой из них готов рассмотреть вакансию от ста тысяч рублей в месяц, и удивится, если оклад будет меньше. «Почему так мало? Я закончил вуз с красным дипломом. У меня были стипендии от ректора, губернатора, президента, сорок тысяч рублей мне платили только за учебу. Учеба – это реферат сделать, курсовую написать, максимум на три часа в день. Мне что, придется тут сидеть целыми днями и головы не поднимать за эти деньги? До свидания!» И уходят искать работу своей мечты. Хорошее образование не дает им понимая, что для того, чтобы каждый мог в масштабе страны получать зарплату в сто ты-

саяч рублей ежемесечна, эти денгы страна должна сначала заработать за четыре года.

Учитывая, что результат нашей работы из соотношения денгы/час в четыре раза ниже, чем в развитых странах, то можно платить как на Западе, но для этого нашим людям надо так же эффективно работать. Возможно ли, что мы будем действительно работать как в развитых странах?

Современная жизнь так и норовит разделить сознание человека. С одной стороны, с экранов внушают, что изобилие – это легко, оно рядом. С другой стороны, пропагандируется необходимость делать карьеру, уходя в глубину профессии, совершенствуясь в эффективности и вместе с этим только увеличивая свой материальный доход шаг за шагом, из года в год.

Хайп обещает все и сразу, с помощью волшебной таблетки; попадешь в чемпионы без единой тренировки – все точно будут восхищаться. Можно не сомневаться, кто в современном хайп-мире привлечет больше интереса: тот, кто десять лет тренировался в поте лица, чтобы победить, или тот, кто все получил без единого усилия.

За хайп-работой встают в очередь. Это не хирургия, или авиаконструирование, где надо десятилетиями вкладывать усилия, чтобы стать уважаемым специалистом.

Гигантское количество специалистов выбирают не постепенный, год за годом, рост своего профессионализма, за счет скрупулезного труда в избранной отрасли, с выстраиванием

отношений с коллегами, каждый из которых обладает своеобразным (и часто не простым, не считающимся с ходом) характером, а максимально легкую, комфортную работу. И в случае появления профессиональных трудностей или временного ухудшения финансового положения, сразу меняют место работы, обесценивая уже приобретенный опыт и наработанные связи на данном месте.

В условиях массового желания получить хайп-работу и растущего числа хайп-сотрудников эффективность любой трудовой деятельности только падает.

# Жизнь в стиле хайп

Есть очень старый анекдот. Абориген лежит под пальмой, рядом с ним останавливается бизнесмен и говорит:

– Вот ты бездельничаешь, а мог бы нарвать бананов, пойти на рынок и продать.

– А зачем?

– Ну как зачем! На вырученные деньги ты мог бы купить тележку, собрать в нее еще больше!

– А зачем?

– Да с проданного ты уже смог бы купить грузовик и возить еще больше бананов, потом нанял бы работников, а сам лежал бы и ничего не делал!

– Я и так лежу и ничего не делаю!

Таким образом, у двух этих персонажей: и у аборигена, и у бизнесмена – общая цель в жизни, хотя разный способ ее достижения. Вообще же они как братья-близнецы. Такая цель – лежать на берегу моря и нечего не делать – стала смыслом устремлений большого числа современных людей. Не несут ли подобные цели скрытую опасность?

В дикой природе таких целей нет ни у одного вида, но происходит борьба за ресурсы, благополучную среду обитания, в конце концов – за выживание. Животные отвоевывают свое место под солнцем. У современного человека же цель – ничего не делать и иметь доступ к «холодильнику изобилия».

Можно ли осуждать людей, которые идут к подобной цели, ведь им такую модель «благополучной жизни» внушают с детства через каждый рекламный ролик, через голливудские фильмы или модные сейчас тренинги по достижению успеха, транслируя элементы жизни в стиле хайп.

Что ждет человека, когда он получит доступ к «холодильнику изобилия»? Самый доступный пример – выигрыш в многомиллионную лотерею. Казалось бы, наконец счастливчик может реализовать разом все свои запросы. Вот оно, счастье: знай себе открывай дверцу да хватай с полка что ни пожелаешь! Но признания лотерейных везунчиков в прессе обычно таковы: «Лучше бы не выигрывал. Легкие деньги принесли только несчастье» и т. д. Люди, получившие большой выигрыш, теряют свой близкий круг, оставляют работу, начинают вести разгульный образ жизни, потом в их окружении появляются мнимые друзья. Заканчивается это, как правило, полной нищетой.

Интересно посмотреть интервью тех, кто сталкивался как-им-то образом с арабскими шейхами. Нефтяное богатство, свалившееся на них за последние 70 лет, потопило неподготовленных пустынных бедуинов (кем в сущности эти «шейхи» являются); как результат, у значительной части из них жизнь полна скуки.

Жизнь в стиле хайп, вечный доступ к «холодильнику изобилия» не приносят счастья, но лишают человека того хорошего, что он имел когда-то. Но ведь какая цель, таков

результат.

А ведь с установкой достичь изобилия, «успешного успеха» все больше людей устраиваются на работу. Если взять опросы социологов, то отношение людей к работе примерно следующие:

«Я не работаю» – 12%

«У меня ужасная работа, и я мечтаю быстрее ее сменить» – 41%

«Кризис заставил „полюбить“ эту работу и держаться за нее» – 18%

«Скорее мне нравится эта работа, так как она кормит меня и мою семью. Это главное для меня» – 16%

«У меня лучшая работа на свете!» – 13%

Итак, 71% людей используют работу (из них 12% не работают) как своеобразную организацию досуга или исключительно для получения денег. Эффективность таких работников, как можно предположить, невысокая. Это потенциальные хайп-сотрудники.

# Варроатоз

Чем отличаются хайп-сотрудники от лодырей и бездельников прошлых времен?

Двадцать лет назад я открывал свое первое предприятие. В офисе проводились ремонтные работы. Сотрудников тогда я еще не набрал, так что все процессы были на мне. Я занимался делами, стараясь не обращать внимания на разнорабочих, снующих туда-сюда и, конечно, производящих много шума. В конце дня ко мне подошел один из разнорабочих, который наблюдал за мной, и сказал: «Кнопки тыкать каждый может, а ты попробуй болты закручивать».

Лодыри и бездельники выявляют себя поверхностными суждениями о чем угодно, с обесцениванием любой деятельности, кроме своей. Они существовали, конечно, во все времена, но в текущей обстановке их процент увеличивается изо дня в день. Они меняются: лентяями-разнорабочими им уже быть неинтересно. Доступность любых знаний делает их «образованными», что помогает применять интеллект в соответствии с хайп-установками.

В кого они превращаются? Не похоже ли это на пчелиный варроатоз?

Пчелиная семья – одна из самых устойчивых систем высо-

координированных насекомых. Каждая пчелиная семья имеет свое устройство жизни, свои правила и законы, охраняя их от любых внешних воздействий, имея при этом четкую организацию.

Пчелы-охранники, пчелы, ухаживающие за расплодом, за маткой, и рабочие пчелы – все регламентировано. Даже трутни, которых ранее считали по большей части бесполезными, сейчас признаются как ретрансляторы приказов и распоряжений пчелы-матки. Коллективный разум, единый организм, не подверженный, казалось бы, никаким воздействиям. Но даже такую совершенную систему можно взломать, надо только найти инструмент. Этот «инструмент» – клещ Варроа, паразит из разряда членистоногих, который живет на теле пчелы. Пчелы, зараженные им, считаются больными варроатозом. Заражение клещом происходит через цветы, там, где бывают другие пчелы.

Клещи Варроа довольно «примитивные» создания. Но при этом они очень быстро захватывают не только улей, но и всю пасеку. Клещ прекрасно разбирается в устройстве семьи, он не трогает матку, заедая трутней, и летом не трогает рабочую пчелу, оставляя ее на съедение в зимний период. Свои яйца клещ откладывает в расплод пчел за несколько секунд, в промежуток между тем, как рабочая пчела подготовила соты, а матка отложила в них потомство. Таким образом, пчела уже рождается с клещом, воспринимая его как данность, не пытаясь избавиться от него.

Совершенный механизм, фабрика – пчелиная семья становится домом для клеща, его пищей, местом, где он воспроизводит потомство и готовится к захвату следующих мест обитания, других ульев. Зараженный улей обречен на гибель.

В современном обществе определенный тип людей, которых раньше называли трутнями, скорее заслуживает сравнения с клещом Варроа, при этом они, в отличие от клеща, наделены сознанием: это сознательная сила, цель которой – присвоение чужих материальных благ, с пониманием того, что их деятельность ведет если не к гибели группы или организации, в которой они находятся, то во всяком случае к нарушению ее устойчивости. Таких работников я и обозначаю словом «хайп-сотрудники» или сокращенно: «х-сотрудники» или «иксы» (поскольку русская буква Х похожа на латинскую X).

Как они проявляют себя в работе? Об этом ниже.

## «Иксы» и малый бизнес

На первом этапе х-сотрудники предприимчивы: активно работают, берут на себя дополнительную нагрузку и ответственность. В малом бизнесе они рано или поздно начинают работать на сторону или уходят вместе с базой клиентов, при этом собирая все наработанные знания и идеи, становясь конкурентами предприятия.

Их поведение похоже на поведение клеща Варроа: на последней стадии они очень инертны, никуда не спешат, выжимают все соки из предприятия, ослабляя его. Однако, в отличие от клеща, живущего по заложенной природой программе, «иксы» руководствуются в своем поведении сознательной целью: если предприятие рухнет, можно будет присвоить гораздо больше чужого.

Много лет проработав в туристическом бизнесе, я накопил множество примеров, когда обученные менеджеры исчезали с клиентской базой предприятия. Начинается все одинаково: принимают работника, проводят с ним обучение (что весьма затратно для компании), специалиста направляют за счет организации в разные страны, затем позволяют учиться на готовых клиентах предприятия, в результате чего часть клиентов уходит из-за недовольства уровнем квалификации сотрудника. И вот, когда менеджер готов, обладает необходимыми профессиональными навыками, хорошо

изучил клиентов организации, он без предупреждения уходит – как правило, сразу перед высоким сезоном – и открывает свое дело. При этом он свободен от основных затрат, самых серьезных с точки зрения ресурсов (как трудовых, так и финансовых), – обучения и привлечения клиентов с нуля. А теперь новоиспеченному бизнесмену надо только обзвонить клиентов своего бывшего работодателя и попросить их прийти в новое место.

Схожие случаи бывают и в индустрии красоты. Так, мастера знакомого мне салона красоты, стабильно работавшего 15 лет, приобретя высокую квалификацию и наработав опыт за счет вложения средств собственника, в тайне от собственника решили уйти. Заранее нашли место для нового салона, сделали ремонт и забрали клиентскую базу. Собственник остался без персонала и без клиентов. При этом как руководитель был вполне демократичен с работниками, просто некоему

«иксу» захотелось больше денег.

Сейчас малый бизнес учится бороться с подобной недобросовестностью, включает в трудовой договор обязательную работу принятого сотрудника в высокий сезон, выплату им компенсации за обучение при увольнении, продает франшизу собственного предприятия, в некоторых случаях собственник бизнеса берет х-сотрудников в партнеры и т. д.

С чем приходится сталкиваться х-сотрудникам после того, как они забрали «своих» клиентов и открылись на стороне? С тем, что клиенты рано или поздно уходят – по разным причинам, и нужно привлекать новых, а для этого нужны предпринимательские компетенции, которые скороспелыми бизнесменами не наработаны. По статистике, в турбизнесе каждая вторая новая фирма закрывается в течение трех месяцев, поскольку, как правило, основавшему ее хайп-сотруднику очень сложно перейти в разряд ответственного руководителя.

«Иксы» в российском малом бизнесе – это те, кто может увести часть бизнеса в виде клиентов или заказов. Но как ведут себя они в российских корпорациях?

## «А нам хорошо»

Увести базу целой корпорации весьма сложно, клиенты и сам товар – крупные. Да и работа службы безопасности налажена. И здесь «иксам», имеющим желание не работать на работодателя и при этом получать от него материальные блага, приходится подстраиваться или же идти на откровенный обман.

Один мой знакомый, исполняющий обязанности начальника цеха, должен был проверить в деле одного соискателя на должность, направленного к нему после собеседования. Директору специалист понравился, и и.о. начальника цеха был заинтересован в том, чтобы нашелся человек на временно занимаемую им должность, так как ему приходилось ее совмещать со своими прямыми обязанностями.

Соискатель, нисколько не смущаясь, сказал: «Вы скажите директору, что я вам подошел. Времени я тут буду проводить мало, только, так сказать, с экспертными проверками. Я занятой человек, у меня есть еще и другие проекты, и быть привязанным к одному месту я не могу себе позволить. Ну а вы работайте как сейчас, а я вам за это буду, ну, предположим, часть зарплаты отдавать, вы же еще будете получать за свою основную работу». Такой «предпринимательский» подход мой знакомый не оценил, и соискатель остался

ни с чем.

Так, порой на руководящие топовые должности выдвигаются специалисты, которые могли упустить целые массивы знаний, необходимые для безопасного управления вверенного им направления или всего предприятия, как это было с финансовой корпорацией Citi, когда ее бывший руководитель, не финансист, принял рискованное решение: инвестировал в непроверенные ценные бумаги, в результате чего корпорация потерпела убытки в размере 50 млрд долларов.

*В современном обществе социальный статус и деньги являются мерилom успеха.* Наиболее амбициозные люди делают упор на деньгах и всем, что помогает их получать (например, начальственные должности), создавая точки борьбы за них, упуская из виду рост собственного профессионализма.

Занимая посты руководителей или должности главных специалистов в корпорациях, такие люди становятся в конце концов неэффективными, поскольку определенный социальный (и финансовый) статус достигнут, а интереса расти вширь в свое время не было.

Растить вширь – это уметь видеть важные мелочи в работе и учиться с ними работать, преодолевая выгорание. Выгорая, любой специалист теряет свою эффективность, перестает выполнять свои обязанности на должном уровне. При этом бывает, что с высокой зарплатой расставаться специа-

лист не готов, и тогда он идет на всевозможные уловки, чтобы получить те же материальные блага за меньшие усилия, то есть выдавая меньший результат, таким образом переходя в категорию х-сотрудников.

Когда сотрудник больше «не тянет», это может заканчиваться хищением материальных ценностей или важной коммерческой информации предприятия.

Х-сотрудники среднего и крупного бизнеса обладают рядом основных характеристик.

*Формализируют работу* в целях скрыть свое нерабочее поведение и личную некомпетентность.

Если это начальник, то обычно подчиненные отзываются о нем так: «Его не радуют наши успехи. Заваливает ненужной работой, например подсчетом, сколько листов бумаги использует каждый отдел за день. Для того чтобы подписать что-нибудь, нужно ходить по несколько раз, ждать под дверью часами, если вообще его найдешь, и т. д.»

*Не осознает свое несоответствие занимаемому положению*, несмотря на объективные экономические показатели.

Для сохранения своей должности х-руководитель *окружает себя людьми с похожими характеристиками*.

Знаю пример, когда начальник отдела достигла потолка в своей работе, и целый отдел стал проедать больше, чем приносить прибыли. Когда были подсчитаны годовые затраты и эффективность работы отдела, разница составила число

со знаком минус. В свое оправдание начальник отдела сказала: зато она лояльна компании. Как выяснилось, человек в рабочее время занимался личными делами, но не работой; работники отдела перестроились под данный тренд и также имитировали бурную деятельность. Работники отдела были уволены практически в полном составе.

# Интриги, интриги, интриги...

Наряду с формализацией работы х-сотрудники, как пауки, создают свою сеть – систему отношений, в которой преобладают не интересы дела, а интриги, поставленные на службу личного обогащения, вытесняя деловой стиль и должное компетентное предназначение. Особенность этих отношений в том, что они начинают преследовать компетентного работника на работе, дома, на отдыхе.

В одной крупной компании в совете директоров было два руководителя. Один из них хотел взять на себя полномочия своего коллеги, но коллега был на хорошем счету у собственника и к тому же являлся редким профессионалом. Тогда, чтобы убрать коллегу с пути, топ-менеджер обвинил коллегу в трудностях, возникших у компании в кризисной ситуации, но СЕО не поддержал это обвинение. Затем была создана атмосфера травли, и через какое-то время крупный специалист, профессионал уволился, даже собственник не смог его уговорить остаться. Итог – остановка развития важнейшего отдела предприятия.

Х-сотрудника больше всего раздражают именно перспективные и успешные работники. Для их устранения используются все виды обесценивания. Однако самым неприятным

для работодателя может быть ситуация, когда он оказывается между двух огней: оба сотрудника ему нужны, обоим он считает эффективными, но инструмента погасить их конфликт у него нет. Недостаточность общих, объединяющих точек борьбы – и все пускается на самотек; в результате уходит, как правило, тот, кто больше работает, чем интригует. Впрочем, конкуренты не спят и тут же подхватывают эффективного специалиста.

Так было в 1978 году с корпорацией Ford и ее топ-менеджером Ли Якоккой, безусловно, талантливым и эффективным руководителем. Интриги сотрудников настроили против него учредителя Генри Форда II, в результате чего Ли Якокке пришлось уволиться. Через две недели он был приглашен в конкурирующую компанию Chrysler и уже через три года вытащил ее из банкротства, организовав слияние с компанией «Американ Моторс» (Jeep) и инициировав (так же как ранее на Ford модель «Мустанг») производство первых минивэнов, чем отнял долю рынка у Ford.

Это пример интриг в отношении отдельных работников, но есть интриги и в отношении целых подразделений компании. Так, одна знакомая мне крупная компания (чье имя я называть не буду) открыла филиал в одной из стран СНГ, который стал показывать высокие показатели по обороту и прибыльности. Изучили данный вопрос – оказалось, хорошая работа продающих специалистов. Подобный результат не давал покоя другим офисам, ведь выходило так, что они

недорабатывают. В результате интриг в дальнейшем офис «оптимизировали», то есть закрыли. Показатели усреднились.

Какой скрытый «вклад» вносят «иксы» в работу предприятия?

# Эксперимент Фелпса

В Австралийском национальном университете под руководством профессора Фелпса был проведен опыт: разделили студентов на группы по четыре человека и поручили им решать задачи по управлению. Для лучшей команды был предусмотрен денежный приз.

Студенты не знали, что в некоторых группах один из участников – подсадная утка: ему поручили играть деструктивную роль того или иного характера, а именно:

– *равнодушный*: должен изображать безразличие в отношении целей группы, вести себя максимально отстраненно и демонстрировать погруженность в свои мысли;

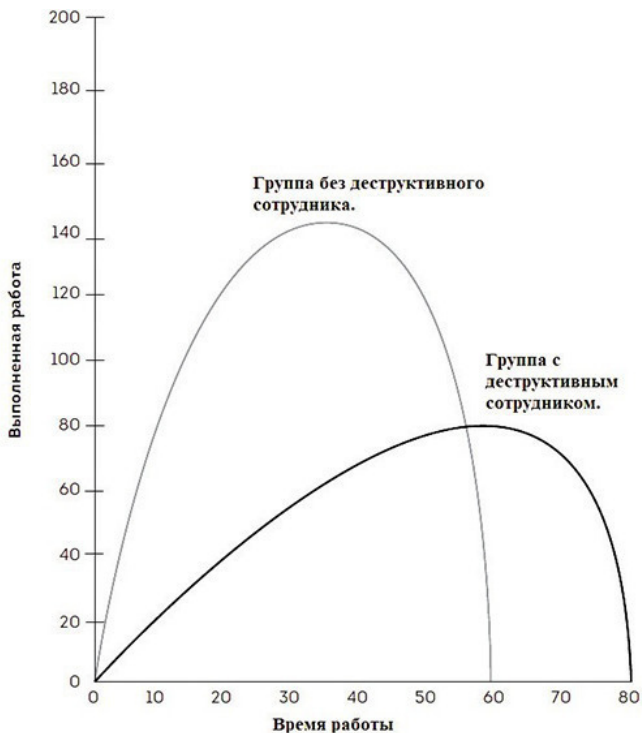
– *ироничный*: должен отпускать ироничные комментарии: «У вас все равно ничего не получится»; «Да какие вы руководители» и т. д. и т. п.;

– *агрессивно настроенный*: демонстрирует агрессию по поводу любого действия или высказывания, отпускает комментарии типа: «Вы издеваетесь? Сколько можно предлагать всякую ерунду» и т. п.

Вывод эксперимента следующий: даже когда три члена группы максимально стремились добиться результата, поведение четвертого меняло картину целиком, результат был хуже в среднем на 40% у тех групп, где был «засланный казачок» (см. рис. ниже).

**Всего один человек в команде, настроенный влиять на нее деструктивно, уменьшает результат группы почти наполовину, несмотря на то что остальные отдадут работе все свои силы.**

А теперь попробуем представить, что таких «специалистов» на предприятии не один, а 20–40%. Во что может превратиться работа руководителя предприятия в этом случае?



*Работоспособность групп с деструктивным сотрудником и без такового*

# Слоны тоже плачут

В чем основная задача руководителя? Руководитель предприятия занят тем, что решает проблемы, от которых зависит жизнедеятельность предприятия. Принято считать, что есть две основные группы проблем предприятия: первая – падение продаж и все, что с этим связано, вторая – недофинансирование.

Руководитель пытается понять, в чем проблема падения продаж, тратит дополнительные финансовые средства на маркетинг, продажи, контроль качества, службу безопасности и т. д. Далее – недофинансирование. Следуют обращения к собственнику, и если у него нет свободных средств, тогда – в банки за кредитами, овердрафтами.

В чем дело? Почему так происходит?

На обе группы проблем влияют люди, работающие на предприятии. Именно люди опаздывают на работу, прогуливают ее, имитируют бурную деятельность, саботируют приказы руководства, присваивают материальные ценности предприятия, ломают оборудование, производят брак, грубят заказчикам, из-за чего те уходят к конкурентам, а самое главное – у менеджеров отсутствуют идеи, которые генерировали бы рост продаж и повышали бы эффективность предприятия, а ведь генерация таких идей – едва ли не главная рабочая задача менеджеров.

Руководитель редко доберется до фундамента проблемы, решая трудности самостоятельно, – часть коллектива разрушает предприятие, несет деструктивную функцию. Как сказал один директор:

«Я знаю, что двое из троих моих сотрудников бесполезны, но беда в том, что я не знаю, кто именно!» Это подтверждается правилом Парето: 20% сотрудников дают 80% эффективности организации.

Если сравнивать руководителя с рядовым сотрудником по корпоративному весу, руководителя можно уподобить слону: он мощный, прорывной, протаптывает дорогу в джунглях рынка, стремясь к экономическому процветанию предприятия, а любое его неосторожное движение ведет к существенным разрушениям.

Чтобы стать руководителем, необходимо занимать определенную жизненную позицию, многие руководители чувствуют, что их принципы правильные, что, только следуя им, можно сохранять работоспособность. И не могут понять, почему другие работники, живут в других координатах, более того, поведение их становится нормой.

Знаю пример, когда два руководителя разных отделов дружили на почве нелюбви к своей работе, транслируя своим подчиненным, что лучше баранку крутить, чем здесь работать. Делали они это, как обычно бывает, за спиной у директора, но при этом выполняли плановые показатели отде-

лов. Корпоративный дух был нарушен, и в конце концов все это привело к плачевным результатам.

Директор интуитивно понимал угрозу, но в тот момент не нашел инструмента управления, который бы позволил поменять ситуацию, а внутренне ощущал бессилие от того, что два руководителя в период снижения показателей отделов и сами уйдут, и негативно настроят своих коллег, нанеся тем самым урон организации.

Руководитель в такой ситуации становится похож на слона, у которого на широкой спине сидят стервятники и отрываю от него, живого, куски плоти, а он, не умея отогнать этих стервятников, теряет силу (работоспособность).

Известный психолог Михаил Литвак утверждал: «Кто сказал, что мужчины-руководители не плачут? Плачут, только выражается это инфарктами, инсультами, язвами желудка и т. д.»

Если руководитель на предприятии окружен такими сотрудниками, через год его здоровье вряд ли сильно пошатнется, но пройдет лет пять, и ресурсное состояние сильно изменится: может наступить выгорание.

В какой-то момент «слон» перестает протаптывать дорогу в «джунглях» рынка и его меняют, но беда в том, что «слонов» мало. На его место может прийти кто-то другой весомой категории, и тогда «дороги в джунглях» зарастут.

Казалось бы, что может значить потеря одного человека

для корпорации в несколько десятков тысяч сотрудников? А если его можно было вырастить до уровня Стива Джобса, Ефима Славского или Сергея Королева?

Система управления на предприятии должна ориентироваться на руководителей, на то, чтобы сберечь их ресурсное состояние, так как потеря эффективного руководителя приведет к провалу на несколько лет. Пара лет – тот срок, когда предприятие может стать неактуальным для рынка, конкуренция его съест.

Беречь ресурсное состояние руководителей от «подрывной» деятельности х-сотрудников – одна из глубинных задач организации.

К ней добавляется другая – не допустить в организации дорогого низкоквалифицированного труда, а работу х-сотрудников именно так и можно охарактеризовать.

# Дорогой и низкоквалифицированный

Хайп-сотрудники вынуждают предприятие дорого оплачивать низкоквалифицированный труд. Почему это происходит?

В России для производства единицы услуги или товара надо в четыре раза больше людей, чем в развитых странах. То есть там, где у нас выполняют работу три тысячи сотрудников, с этим на самом деле могут справиться семьсот пятьдесят человек. При средней зарплате в тридцать пять тысяч рублей на человека в месяц потери только на фонде оплаты труда, по сравнению с развитыми странами, составляют до восьмидесяти миллионов рублей в месяц или почти миллиард рублей в год – астрономическая цифра, напрямую влияющая на себестоимость товара.

Почему мы говорим о труде низкоквалифицированном? Поскольку платить большую зарплату и привлекать лучшие кадры, как правило, средств уже нет, берем на работу кого попало, образовавшиеся дыры закрываем количеством сотрудников, а не их качеством.

Какая может быть конкурентоспособность?

Если мы начнем избавляться от людей в организации с так называемым х-поведением, общество нам сразу предоставит новые кадры, которые не обязательно будут вести себя совершенно иным образом, а неуголенные «иксы» начнут еще

больше маскироваться. Что делать?

Для того чтобы поменять ситуацию, **нужна система управления, которая будет самоочищать предприятие от х-сотрудников**, система, в которой «иксам» будет дискомфортно оставаться.

Как создать такую систему? Какой фундамент заложить при ее создании?

## Лучшие друзья «иксов»

Говорят, лучшие друзья женщин – бриллианты. Лучшие друзья недобросовестных, но «продуманных» сотрудников – максимально формализованные системы управления.

Поведение хайп-сотрудника, его разрушительная деятельность на среднем или крупном предприятии направлены на системы управления предприятием: они хотят встать над ситуацией. Чем больше компания и запутаннее ее управление, тем лучше поле для интриг.

Если говорить об управлении средних и крупных предприятий, субъективность руководителя всегда ограничена протоколом, а на этой почве могут появляться звенья, пользующиеся «слепыми зонами» в руководстве предприятием.

Какой-либо пункт протокола компании (узел передачи) может не пропустить необходимую руководству информацию или исказить ее, тогда организация рискует получить нерентабельную тактику, а затем и стратегию поведения на рынке – в результате потерять деньги. У некоторых продуктов цикл жизни – полгода; в этот срок можно не успеть сориентироваться и придется уйти с рынка, уйти навсегда, и всего из-за «неправильного узла связи».

Для сохранения своей должности х-сотрудник, если он к тому же является руководителем, окружает себя людьми

с похожим поведением, превращая их в звенья для пропуска только ему выгодной информации, без оглядки на интересы предприятия.

X-сотрудники, занимая ключевые должности, вместо развития горизонтального взаимодействия ужесточают административную вертикаль, снижая актуальность физических и технологических параметров корпорации.

Внимание к принципам системы управления должно быть главной задачей при построении защиты от деструктивных звеньев.

В каких компаниях процент деструктивных сотрудников меньше?

## Рубить мечом

Если в системе есть неудобный принцип для х-сотрудника, он или сбегает, или перестает быть х-сотрудником. Есть целый ряд предприятий, где таким сотрудникам наименее комфортно, – это малый бизнес. Почему? В малом бизнесе, где каждый человек на виду, есть динамика управления, эффективная субъективность. Здесь работа человека оценивается не по пунктам стандартов, а на глаз самого предпринимателя, с точки зрения его жизненного и профессионального опыта.

Хорошим примером эффективной субъективности выступает история о разрубании Гордиева узла. Это узел, который завязал земледелец Гордий на ярме своей повозки, установленной в храме Зевса. Благодаря этой повозке, на которой он въехал сюда, Гордий стал правителем Фригии (по предсказанию оракула). Предание говорило, что тот, кто сумеет распутать этот узел, станет властителем всей Азии. Конечно, этот узел привлекал к себе слишком много внимания (создавал х-личностей?), всякий хотел распутать его. Спустя несколько веков Александр Македонский разрубил узел мечом, устранив тем самым предмет ненужного отвлечения. Через два года он станет царем и вскоре создаст великую державу, действительно приняв титул «царь Азии».

Как применять подход малых предприятий в средних и крупных организациях, там, где субъективность руководителя всегда ограничена протоколом, что ограничивает и здравый смысл в управлении?

Во всем мире понимают, что компания с динамичным руководителем, обладающим глубоким здравым смыслом (Илон Маск, Касперский и т. д.), эффективнее, чем одно только предельное административное управление. Но от этого понимания таких компаний не становится больше.

Будущее за крупными организациями, где работают динамичные сотрудники и динамичный руководитель и упор делается не на контроль, а на итоговую эффективность. Динамичный руководитель своей интуицией, как рентгеновским зрением, моментально находит х-сотрудников и безжалостно расправляется с ними, как Александр Македонский с гордиевым узлом.

Один мой знакомый предприниматель, директор предприятия с семью тысячами сотрудников, большинство которых находится в одной группе зданий. В момент, когда он перемещается по предприятию, любой встречаемый, на его взгляд, х-сотрудник подвергается опросу, что он тут делает и чем он занимается в организации. Если ответы его не удовлетворяют, им тут же принимается субъективное решение уволить сотрудника, без оглядки на то, выполняет ли тот формально свою работу, или нет.

Оправдан ли подобный подход со стороны моего знакомого? Его предприятие лидер в своем сегменте рынка в стране и у него есть понимание, что с ростом числа х-сотрудников в организации, уходит эффективная субъективность всего предприятия.

Х-сотрудники плохо расстаются с теплыми местами, их враг – инициативный работник или *руководитель, обладающий высоким уровнем здравого смысла*, которого они при малейшем поводе попытаются отдалить от себя. *С компетентным работником как с зеркалом – они видят в нем отражение собственной некомпетентности.* Эффективная субъективность решений динамичного руководителя может разрушить внутреннюю формализацию, если она угрожает жизнедеятельности предприятия. Как же заполучить эту эффективную субъективность для крупного предприятия? Для этого необходимо рассмотреть основы современных управленческих систем.

# Иностранные системы управления

На сегодня наиболее распространены системы управления, которые продвигают по всему миру развитые страны: Япония, Германия, США, Англия. Основные из них – «Бережливое производство» (концепция управления производством, разработанная Toyota, Япония), «Высокоэффективная зарплата Форда», PRINCE2<sup>2</sup> (англ. Projects in Controlled Environments – «Проекты в контролируемых средах»), методология управления проектами SCRUM<sup>3</sup> (англ. scrum – схватка) и KPI (англ. Key Performance Indicators – «Ключевые показатели (или параметры) эффективности»).

Чем продиктована необходимость внедрения этих систем у нас? Тем, что страны – экономические конкуренты объективно обгоняют нас в производительности труда, получают на выходе более качественный и низкий по себестоимости продукт. Многие предприятия мира внедряют эти системы управления, но не получают той же эффективности, что основатели указанных систем управления. Только ли в системах дело?

*То, как думают сотрудники в развитых странах, и то, что они при этом делают, и управленческие системы, которые они используют, – все это вместе их производственная*

---

<sup>2</sup> Также используется кириллическое название «Принц-2».

<sup>3</sup> Также используется кириллическое транскрибированное название «Скрам».

*культура, равно их ресурс.*

Именно культура производства, при ее успехе, лидерстве в производстве товаров и услуг, помогает держать оптимальный баланс эффективных сотрудников и х-сотрудников на предприятии.

Иностранные коллеги с удовольствием рассказывают о своих системах и показывают их – не держат в секрете: оборудование, заготовки, методы работы. Но, как у Toyota, не получается ни у кого. Эффективность по тем же управленческим лекалам, которые мы копируем, порой ниже в пятьдесят раз.

## «Бережливое» бережет?

В начале 2000-х все рынки росли как на дрожжах, и казалось, тот, кто первый освоит иностранные технологии управления, соберет значительный объем рынка в своем сегменте. В интернете производственной системой Toyota продавалось много книг по данной тематике. Казалось: вот то, что поможет моим сотрудникам быть более эффективными. Первая зарубежная управленческая технология, которую я внедрил на своем предприятии, – «Бережливое производство». Знакомый работал на одном из заводов группы «Газ», «Уралаз», а там проходило внедрение «Бережливого производства» со всеми его инструментами: Lean (рус. «Лин»), 5S, «Канбан», «Кайдзен» и т. д.

Еще в 1946 году Тайити Оно, основатель управленческой системы, описал технологию, согласно которой все процессы и задачи делятся на предприятии на первичные, приносящие ценность потребителю, и на те, что являются потерями, то есть не несут ценность потребителю. Потери нужно уменьшать. В рамках этой методологии появилось много управленческих инструментов, дополняющих основу: 5S, «Канбан», «Лин» и т. д. Благодаря бережливому производству японская промышленность вышла на мировой рынок и закрепила в рейтингах мирового лидерства.

Система бережливого производства дала миру эффектив-

ность на 40% выше, чем она была на тот момент в среднем. Многие стали копировать ее, но время шло, эффективность японских компаний, работающих на собственной национальной управленческой системе, оставалась выше, чем эффективность других компаний, также работающих на принципах бережливого производства.

У нас в стране все основные автопроизводители перешли на данную управленческую технологию, но в сравнении даже с заводом Toyota под Санкт-Петербургом разница в эффективности большая. Так, производительность труда в соотношении с прибылью на одного работника в год составила на заводе «КамАЗ» 300 тыс. рублей, на заводе группы «ГАЗ» – 1,2 млн рублей, а на заводе Toyota – 15 млн рублей, то есть разница с «КамАЗ» – в 53 раза, с группой «ГАЗ», уже более 15 лет внедряющей бережливое производство, – 13 раз.

Эффективность наших предприятий, работающих по японской управленческой технологии, безусловно, растет, но отставание остается огромным.

Если брать мой опыт внедрения бережливого производства на моем предприятии, он оказался малопродуктивным, при том что внедрялась система максимально гибко. X-сотрудники, не пожелавшие изменений, саботировали данный процесс, и лучшие специалисты вслед за ними не приняли изменений, в какой-то момент часть из них уволилась. Результат – провал в бизнесе в виде потерь крупных контрак-

тов. Выросшая после восстановления эффективность не окупилась внедрением. Таких примеров, как у меня, много, что-то подобное происходило и у группы «ГАЗ», на заводе «УралАЗ» в Миассе: очень много специалистов, хранителей многих технологий, ушло, не приняв изменений, их потом пришлось возвращать уже за другие деньги.

# Почему не бережется?

Почему на моем предприятии не получилось так, как на японских предприятиях? Понять это мне помог разговор с японским коллегой. Я спросил его: «У нас и у вас технологии управления одинаковые, мы их у вас скопировали, но мы все равно отстаем! Почему? Что мы не так делаем?» На что он рассказал:

«Когда я приехал работать по контракту в московский офис одной из японских компаний, меня удивило, что у вас можно дружить с начальством. В Японии строгая иерархия – с начальством не дружат. Решения руководителей мы можем немного обсуждать, но они уже приняты и отмене не подлежат. У вас же любой может возразить начальству, даже уборщица считает своим долгом поговорить с генеральным директором и что-то ему посоветовать.

И вообще, работа для вас – только часть жизни, у нас работа – и есть жизнь.

У вас свободный стиль общения, что мне, конечно, нравится. Хорошо, когда за чашкой кофе, в неформальной обстановке, можно обсудить какие-то рабочие вопросы. Если обобщить всё это, я бы назвал ваше отношение к работе «духом свободы». И как может подходить вам японская система управления? Она планировалась под нас и дает равноценный

результат только тем, кто готов принять нашу культуру как часть своей».

Так, носитель менталитета страны, места рождения самой технологии управления, получив опыт работы в нашей стране, подсказал мне, как разгадать загадку о недостаточной эффективности того, что где-то отлично работает и приносит результат. *Между жителями разных стран существуют мощные культурные различия, порой непреодолимые в работе.*

Нашему человеку недостаточно дать указание и ждать выполнения. Нужно объяснить, что лопатой можно погрузить земли больше, чем вилами. Но сначала надо доказать, зачем это вообще надо делать, со всеми подробностями, иначе – саботаж или того хуже, дорогостоящий брак.

Хорошую технологию управления, какой, конечно, является «Бережливое производство», х-сотрудники могут не принять, – это только первая часть проблемы. Вторая – поведение х-сотрудников, когда технология внедрена.

В большинстве случаев дополнительная формализация, чего бы она ни касалась, нашими людьми воспринимается как диктат, а внутреннее вольнолюбие, которое отличает нас, трансформирует любые формы управления.

Российский работник, в отличие от японского, общается! Он, как директор, хочет видеть всю картину. В большинстве случаев им движет позитивное желание сделать лучше, и ес-

ли нашего работника не выслушать, он может саботировать приказ руководства. Так происходит потому, что наш работник знает: в условиях кадрового голода с его мнением считаются, лишь бы работа хоть как-то была сделана. При наложении нашего менталитета, с непременным «А зачем?», на иностранную систему управления х-сотрудники чувствуют себя еще более свободно, они могут встать как судьи между вольнолюбием и формализованной системой.

Мой родственник работает в подразделении концерна «Росатом», начальником цеха на серьезном производстве оборонного значения. У него высшее образование, московский технический вуз, и логично предполагать в нем понимание того, что все внедряемые инструменты бережливого производства – благо для работы. Но с каким удовольствием он рассказывает, как обходит стандарты 5S, а проверяющие этого не замечают! Ведет он себя не как добросовестный руководитель, а как х-сотрудник. Такое поведение свидетельствует о том, что при внедрении системы никто не объяснил ему, почему именно он должен «отказаться от вил в пользу лопаты». Да и как объяснить, если здесь что-то внутреннее, глубинное, то, что наш человек не может в себе преодолеть.

Но как же завод Toyota в Шушарах, под Санкт-Петербургом? Там работают наши люди, почему там система работает с эффективностью, сравнимой с таковой на предприяти-

ях Японии? Это можно объяснить подходом к набору кадров: конкурс составляет двести человек на место. Набирают людей с чертами характера, близкими менталитету жителей Страны восходящего солнца: скрупулезность, трудолюбие и др.; рядом многомиллионный мегаполис, и их можно найти. Принятого специалиста на полгода отправляют в Японию, где, погружаясь в культуру страны с эффективной системой управления, личность впитывает этот дух.

Возможно ли подобное для остальных российских предприятий? Полугодовая стажировка обойдется не менее чем в пятьдесят тысяч у. е., и ее надо будет периодически повторять. Таких затрат ни одно предприятие не осилит. Да и завод Toyota открыт с нуля, сотрудников сразу готовили работать в определенной культуре, а какой эффект будет, если сотрудник вернется после стажировки туда, где работают постарому?

Эффективность бережливого подхода есть: она меняет баланс х-сотрудников на предприятии не в пользу последних. И лучше внедрять, чем стоять на месте, но результаты могут быть противоречивыми и точно не такими впечатляющими, как на предприятиях основателей технологии. Мы не сможем догнать иностранных конкурентов, используя заимствованную у них систему на тех же принципах, что они разрабатывали под себя. Мы должны понять, что нам мешает при внедрении данной системы управления использовать ее на полную мощность. Является ли это что-то частью нашей

собственной внутренней системы, которую не обойти с помощью систем управления, разработанных не нашими умами.

Надо ли нам менять собственные культурные установки, чтобы лучше использовать технологии «цивилизованного» мира? Не атавизм ли – элементы нашей культуры: вольнолюбие, поиск здравого смысла, непринятие иерархии и т. д.? Вот в чем мы должны разобраться, чтобы получить такой же эффект, какой получают японские предприятия от системы бережливого производства.

Разница в культурных различиях сильно влияет при внедрении инструментов бережливого производства, мы всегда будем проигрывать в эффективности, незначительно уменьшая процент  $x$ -сотрудников на предприятии, а значит, все равно производить товары менее качественные и более дорогие, что автоматически будет делать наши предприятия неконкурентоспособными.

# **Высокая зарплата = высокая эффективность**

Какая специфика у англо-американских систем управления? Самая яркая из них – концепция высокоэффективной зарплаты Генри Форда, внедренная в начале XX века под лозунгом «Сделай качественнее и дешевле и завоюй мир».

Основой этой концепции был отказ от дешевой рабочей силы в пользу высокооплачиваемых работников. Появился термин «высокоэффективная зарплата». Все началось с того, что Генри Форду на его автомобильных заводах понадобилось огромное количество высококвалифицированных рабочих. Конвейерное производство, внедренное на заводе Форда, стало массовым, а значит, нужно было намного больше квалифицированного персонала. В 1914 году средняя зарплата по рынку была два доллара в час. Форд предпринимает шаг, который другие бизнесмены расценивают как самоубийство: он назначает ставку пять долларов в час. И попадает в точку. К нему буквально стекаются лучшие работники из Штатов и со всего мира, и уменьшается текучесть кадров, оценивавшаяся до этого в 1000% в год. Растет качество выпускаемых изделий. В результате уже через пять лет предприятия Форда стали выпускать более одного миллиона автомобилей в год, тогда как прежде – двадцать тысяч автомобилей в год. Объем позволил уменьшить цену продукции.

Зарплатная ставка в пять долларов изменила не только США, но и мир. До Генри Форда массово не платили зарплату в два с половиной раза больше рыночной. Но его расчет оказался верен еще и потому, что его же работники стали покупателями его автомобилей. Форду удалось решить таким образом и проблему сбыта.

Так в мир пришла новая идея: высокая оплата труда – высокая производительность.

И эта идея в том числе сделала США в XX веке лидером в производстве товаров и услуг. Появилась управленческая аксиома: дешевый труд – низкое качество произведенных товаров, дорогой труд – высокое качество. Появилась теория высокоэффективной заработной платы. По данной теории, много зарабатывая, работник мотивирован работать больше и лучше, он максимально предан компании и стремится обладать высокой квалификацией. Высокая квалификация лучших сотрудников позволит сократить количество рабочих с низкой квалификацией. Возможная безработица будет подстегивать работников работать еще лучше (перестать проявлять элементы х-поведения).

Способна ли система высокоэффективной зарплаты мотивировать к безупречной работе х-сотрудников? В России де факто низкая безработица, и люди всегда могут найти другую работу. Раньше люди работали на одном предприятии всю жизнь. А теперь работник может сменить за пять лет семь мест работы, а то и специальностей. На адаптацию в но-

вом коллективе и понимание специфики предприятия приходится тратить до года своего времени. Чтобы стать высококвалифицированным специалистом, надо намного больше времени и сил, чем большинство работников готовы потратить.

С чем сталкиваются наши руководители, назначая работникам высокую зарплату?

## **Назначать ли высокую зарплату?**

Индивидуальная экономическая мотивация – основа для англоамериканских систем управления. Она рациональна, ориентирована на конкретного человека и его потребности, предполагает, что у человека есть ясные цели и прогнозируемые способы их достижения. Но даже руководители предприятий Англии сталкиваются с проблемой использования своих методов, управляя нашими людьми.

На отдыхе за границей я как-то разговорился с английским туристом. Его друг, тоже англичанин, работает в России. И он рассказал про случай, когда принципы управления с опорой на индивидуальную экономическую мотивацию дали сбой.

Компания, в которой работал англичанин, занималась продажей узлов и агрегатов промышленным предприятиям. Большой коллектив продающих специалистов. Однажды

от одного из поставщиков пришло специальное предложение: оборудование данного производителя стало выгоднее продавать в течение следующей пары месяцев. Разумеется, при этом темпы продаж по другим производителям не должны были упасть. Для этого руководство ввело дополнительную, но очень запутанную мотивацию. X-сотрудники в ней очень быстро разобрались и перестали продавать что-либо, кроме выгодного товара. В итоге в конце месяца опытные и результативные сотрудники, весь месяц не поднимавшие головы, получили обычную зарплату. Те, кто работали с прохладцей и в целом всегда имели минусы по работе, но воспользовались перекосом в мотивации, получили в три раза больше денег. Произошел конфликт. Чтобы его погасить, срочно задним числом ввели мотивацию, которая все уравнивала. Половина специалистов отдела уволилась, оставшаяся часть стала саботировать работу. Показатели упали многократно, убыток – несколько миллионов долларов. После чего собственник назначил руководителем местного специалиста.

Было бы нетактично с моей стороны напоминать зарубежному коллеге историю, случившуюся с его соотечественниками более ста лет назад, при царе Николае Втором, на Ленском прииске в Сибири. Тогда возмущенная толпа наших людей, доведенная до отчаянья экспериментами с мотивацией, готова была буквально растерзать англичан, руководите-

лей прииска, и тем пришлось спастись бегством.

«Что бы вы посоветовали почитать моему коллеге для эффективного управления в вашей стране, чтобы подобное не повторялось?» – спросил он меня. В голове было много примеров, но выбрал я один – рассказ «Муму» Тургенева.

Барыня-самодурка велит утопить собаку своего дворника Герасима, потому что, де, та мешала ей уснуть. Приказ она отдает не Герасиму, а другому слуге. Герасима же, выписанного когда-то из деревни

в Москву, она условно ценит как хорошего работника. Герасим, узнав о приказе барыни, сам топит животное, к которому привязался всем сердцем, а потом уходит в свою деревню. Казалось бы, он поступает иррационально, отказываясь от более легкой жизни (в деревне он работал гораздо больше, труднее), но для него важна справедливость.

Как работает справедливость, не знает никто, но она необходима для динамичного управления любым сообществом – от деревни до промышленного предприятия.

Сейчас есть мнение (его высказывает, например, бизнес-тренер Владимир Тарасов), что чем крупнее организация, тем меньше смысла в ней гонятся за справедливостью, якобы все равно на всех ее не хватит. Насколько это мнение оправданно? Может, поэтому и уходят порой лучшие сотрудники, что им не хватило не денег, а нужного отношения,

слова в самый острый момент?

«Высокоэффективная зарплата», как и «Принц-2», и «Скрам» – это те технологии управления, которые на каждом этапе фиксируют экономические цели, они будут работать у нас, пока не столкнутся с еще одной нашей особенностью – необходимостью справедливости. Справедливостью руководствуется, в частности в рабочих вопросах, большая часть наших людей. И одновременно с вольнолюбием справедливость является частью того, что принято называть менталитетом, или национальным характером.

# Море показателей

KPI, или ключевые показатели эффективности, – современная управленческая система, которая пришла к нам с Запада, и сегодня это основа управления любого уважающего себя предприятия.

Основателем работы по KPI считается Питер Друкер. Его труд

«Управление по целям» является одной из основ управленческой науки XX века, он превратил управление в научную дисциплину через систему оценки достижения результатов, через ключевые показатели эффективности. Питер Друкер считал, что оценка – важнейшая область в управлении, оказывающая влияние на организацию. При этом именно оценка наиболее слабо проработана. Согласно современным исследованиям, проведенным в более 1700 крупных компаниях, до 80% персонала недовольны своей оценкой.

С другой стороны, KPI перегружает работников отчетностью, ее становится все больше и больше, в результате эффективность от использования KPI снижается. Почему это происходит?

Если взглянуть на KPI пристальнее, то можно заметить, что методология мотивирует поведение личности по категориям: от экономических показателей предприятия до личностной эффективности.

Рассмотрим группу *экономических показателей* на примере ресторанного бизнеса, а точнее, работы официанта. Последний получит высокую оценку, если будет советовать самые дорогие блюда и напитки для заведения, а посетители примут его советы и закажут эти блюда. Показателем здесь выступает то, что продал официант и что он при этом советовал посетителю. Количество показателей, от наименования блюд до наименования напитков и даже соусов, может достигать до нескольких сотен.

Группа *показателей межличностного взаимодействия* официанта включает прежде всего следующее: доброжелателен ли он, учтив ли, может ли донести до клиента информацию непринужденно и вызывая интерес посетителей; какие у него отношения с коллективом, насколько он неконфликтен, коммуникабелен и т. д.; предан ли он своему заведению (компании), как он продвигает его среди клиентов. Хорошо, если в свободное время официант занимается спортом, чтобы оставаться в добром расположении духа. Дополнительные параметры: знает ли он иностранные языки, чтобы свободно общаться с иностранными гостями.

Таким образом, даже работу официанта КРІ может разложить на десять – пятьдесят, а то и нескольких сотен параметров, в зависимости от пунктов меню и требований к самому работнику. В ресторанном бизнесе высокая конкуренция, и, конечно же, здесь нужны идеальные сотрудники. Но где они не нужны?

В приведенном примере методология КРІ может контролировать не только экономические показатели, но и качества сотрудника, определяющиеся разными срезами его деятельности, даже вне рабочего времени: занятия спортом, изучение иностранных языков и т. д.

КРІ будет работать только в том случае, если сотрудник разделяет цели компании, и тогда КРІ будет принят личностью целиком. И только тогда можно ожидать услугу или товар оптимального качества, а значит, заведение получит большую рентабельность.

А если цели предприятия далеки от сотрудника?

# Тирания показателей

Книга Джерри Мюллера «Тирания показателей» рассказывает, к чему приводит ситуация, когда цели предприятия и сотрудника не совпадают. Руководители, в том числе в странах экономических конкурентов, сталкиваются со все возрастающим желанием сотрудников манипулировать показателями.

Так, например, врачи порой отказываются от сложных операций в пользу простых, боясь неудачи, из-за которой они попадут «не в тот отчет».

Как-то я услышал, как врачи обсуждали опыт коллеги, уехавшего работать за границу. Наш соотечественник столкнулся с тем, что в момент поступления в больницу тяжелобольного пациента, которому требовалась срочное хирургическое вмешательство (при этом у него были сопутствующие болезни, гарантировавшие осложнения), назначенный пациенту хирург отказался проводить операцию. Российскому коллеге он объяснил это тем, что не хочет портить свои показатели. Наш хирург взялся за операцию, несмотря на предостережения от такого решения. Зарубежный доктор, очевидно, не понимал мотива нашего врача – спасти человека.

Это говорит о том, что KPI может вымывать из рабочей

деятельности саму ее суть, в данном случае – спасение жизни пациента. КРІ может нарушать рабочий процесс, снижать его эффективность, если вдруг окажется, что он мешает здравому смыслу специалиста.

Приведу пример, в котором, помимо этого, видна разница в менталитетах между российскими и немецкими специалистами.

Один пожилой слесарь, всю жизнь проработавший на оборонном заводе, рассказывал о запуске завода в ГДР. В восьмидесятые годы СССР поставила в Восточную Германию завод с полным технологическим циклом и оборудованием. Бригада советских специалистов, среди которых был и мой знакомый, запускала производство на новом месте и обучала местный персонал. Однажды этот самый слесарь заметил странное на одном участке: рабочий вдруг резко выключает станок металлообработки, не отведя перед этим резец от заготовки, и идет обедать.

Результат такой халатности – поломка дорогостоящего резца и бракованная деталь.

Когда рабочего спросили, почему он так поступает, он ответил:

«Так написано в инструкции». И он продолжал таким образом останавливать станок, пока инструкцию не поменяли. Правильная остановка работы, про которую работник знал, не была включена в инструкцию. У нас за подобный посту-

пок работник понес бы наказание, а в Германии специалист, нанося очевидный вред производству, действовал согласно инструкции, поэтому остался безнаказанным.

Немецкой нации свойственны педантичность и следование порядку, что нарабатывалось столетиями. Там порядок и закон стоят выше отдельных соображений личности, у нас на первое место выступают личная компетентность и инициативность, – разница культур очевидна. У нас «плохую» инструкцию могут подкорректировать на ходу, в Германии будут действовать строго по каждому пункту. Оба подхода в разных ситуациях могут дать разный эффект.

Наши работники, действующие с внутренним скриптом «все должно быть согласно здравому смыслу», с самого начала могут манипулировать показателями. Так, один х-сотрудник говорил о своей работе по KPI: «Если мне надо ничего не делать, я делаю акцент на тех показателях, где есть промежуточные звенья, занятые текущей работой. Мои показатели заведомо получаются невыполнимыми. Останется лишь отчитаться, что работа недоделана из-за промежуточного звена».

Так, палочная система полиции в ряде стран мира мотивирует правоохранителей гоняться за мелкими правонарушителями, что стало проблемой в западных странах. Сложные дела, связанные с организованной преступностью или наркоторговлей, не раскрываются десятилетиями, многие пра-

воохранители закрывают глаза на преступления, и это становится обычным делом. Вот результат работы по системе ключевых показателей эффективности – врачи и полицейские, оставляющие человека в опасности.

Кто-то скажет, что выход из ситуации в «правильной» системе КРІ, регламентирующей максимум обязанностей в работе и косвенно поведение сотрудника в нерабочее время. Если это будет действовать параллельно с интересами специалиста, то синергия приведет к росту эффективности.

А если результат будет противоположный? Не будет общего интереса, сотрудник станет искать лазейки – и обязательно найдет. Наш человек порой из любопытства ищет слабое звено в системе. Манипулирование показателями КРІ дает возможность х-сотрудникам создавать целые х-структуры внутри организаций, действующие не в интересах нанимателей или организаций.

Здравый смысл – вот еще один элемент, в придачу к волюнтаризму и справедливости, что будет снова и снова влиять на любое управленческое воздействие, если говорить о нашем человеке.

# Административно и жестко?

Анализ современных систем управления, особенности которых обусловлены культурными различиями, позволяет понять наших руководителей. После неудачного внедрения различных управленческих инноваций, когда иностранные системы не справляются с многочисленными «внутренними компонентами» наших работников, остается применить старый проверенный способ – кнут, или предельное административное регулирование.

Инструкции и штрафы за их невыполнение действуют просто и понятно, что спасает на короткое время – эффективность растет, но недолго. X-сотрудники и здесь учатся подстраиваться под систему и рано или поздно начинают имитировать бурную деятельность. Сегодня на производстве очень часто работник зажат предельным администрированием, и порой это единственное, что, по мнению работодателя, позволяет хоть как-то принудить его к труду. Но это влияет и на компоненты, которые являются частью нашей внутренней культуры.

Как только из трудовой деятельности уходят здоровый смысл, справедливость, определенный уровень свободы, свое рабочее место покидают те, на ком держится компания: честные, инициативные, работающие сотрудники. На их место приходят другие – с нацеленностью на присвоение чу-

жого (денег, времени, сил и т. д.) в любых объемах. И как только эта перестановка состоялась, положение предприятия не спасут никакие инструкции, и «штормовая волна» конкуренции разрушит предприятие гораздо быстрее.

# Куда идти?

Как уменьшить число х-сотрудников на современном предприятии и получить заветную эффективную субъективность, уберегающую от «штормовой волны» конкуренции?

Диктатура порядка в современных управленческих системах рациональна, и системы управления этому способствуют. Все они нацелены на рациональное поддержание предприятия. Рациональность и формализм всегда находятся в тонкой грани друг от друга. А вот субъективное эффективное решение (здравый смысл) может быть иррациональным.

**При производстве конкурентоспособного продукта нужна эффективная субъективность, результативная иррациональность.** Там, где она есть, часто бывает взрывной рост продаж.

«Мы заново изобрели телефон!.. Мы будем использовать для вза-

имодействия с ним наши пальцы...» – сказал Стив Джобс 9 января 2007 года, презентуя первый айфон. Весь мир сначала недоумевал, но вскоре стал пользоваться новым изобретением.

В каких компаниях меньше х-сотрудников, а больше результативно иррациональных специалистов?

Сегодня во всем мире все становится одинаковым, похо-

жим, люди управляются по одним лекалам. Но ведь в каждой стране свой менталитет, и текущие **управленческие системы могут быть природоподобны для одних стран и не быть таковыми для других.** Разница всегда в объеме х-сотрудников и соответственно в эффективности и рентабельности предприятия.

В управленческих системах, пришедших к нам из Японии, Германии, США, отражается тот климат, та природа и сам человек, который усваивает основы системы управления с детства. Японское «Бережливое производство», американская «Высокоэффективная зарплата Форда», система КРІ, основоположником которой является Питер Друкер (родом из Австрии, большую часть жизни он провел в США). Несложно догадаться, какое предприятие и почему успешно на международных рынках товаров и услуг, – то, где х-сотрудников минимальный процент, а значит, используется природоподобная для данного этноса система управления.

# Будущее уже сегодня

Чтобы описать и воплотить систему управления, дающую эффективную субъективность, уменьшающую объем деструктивных сотрудников, необходимо представить предприятие будущего. Прообразом такого предприятия сегодня являются крупнейшие IT-компании мира, с их мобильными рабочими группами и творческой рабочей атмосферой.

На таких предприятиях эффективная работа обусловлена сплоченным, высокоинтеллектуальным коллективом соратников, ядро которого составляют десятки или сотни специалистов (в зависимости от масштаба компании).

Еще в 1930 году видный советский ученый Осип Ерманский предсказывал, что в сфере научной организации труда на предприятиях будут работать одни начальники. Динамика соотношения «начальник – подчиненные» подтверждает такой прогноз: сначала на одного начальника приходилось 100 подчиненных, затем 50 человек, в 1930-е годы этот показатель был на уровне 10 человек на одного руководителя, сейчас в среднем – один к трем.

Контроль управления предприятием будет смещен от связки «директор – начальники – служба безопасности» в сторону «динамичный директор – ведущие динамичные сотрудники», что кардинально сократит затраты на административный аппарат и увеличит эффективную иррациональ-

ность в компании за счет сокращения лишних звеньев в коммуникациях и уменьшении времени на принятие решений. Упор будет сделан не на контроль, а на итоговую эффективность.

Динамичные сотрудники сделают неактуальными физические и технологические периметры корпораций (можно будет свободно работать удаленно, из любого места планеты). Жесткие функциональные вертикали, как и предельное администрирование, исчезнут. Зачем стоять над душой, когда сотрудник буквально летит на работу, к тому же контроль – это всегда дорого, на нем можно экономить.

Сотрудники будут обладать широким диапазоном знаний и компетенций, осознанно и целенаправленно развивать их, не забывая про свое ресурсное состояние (физическое и психическое здоровье). И конечно, генерировать огромное количество прорывных идей, необходимых для удержания и увеличения доли рынка, товаров и услуг компании.

Обеспечивать сбыт продукции, выполняя основную задачу любого предприятия, не только на внутреннем рынке, но и на международном можно лишь в том случае, если собственный продукт обладает уникальными характеристиками. Создать такой продукт можно при условии активного участия высокопродуктивных, мегавовлеченных работников предприятия. Подобная среда сама будет выталкивать х-сотрудников. Появится целостность коллективов, что для среднего или крупного бизнеса – первый шаг к успешному

расширению и удержанию своего присутствия на международных рынках.

# Гонка века

Среди работодателей идет гонка за выращивание лучших сотрудников. Элементы подобного управления сейчас разрабатываются и внедряются крупнейшими корпорациями мира для удержания своих рыночных позиций.

Человечество всю свою историю бьется над тем, чтобы как можно сильнее вовлекать личность в его трудовую деятельность. Крупный ученый, психолог А. Адлер считал:

*Это [вовлечение в трудовую деятельность] возможно при условии, если человека как специалиста начнут выращивать, прорабатывая в нем не только технологические и производственные навыки (задевая материальный и интеллектуальный план), а одновременно прорабатывая психологические и духовные ценности, что возможно, **работая только в одной системе координат.***

Не имея достаточных природных ресурсов, Япония и Германия инвестировали и развивали единственный ресурс, который у них был в достаточном количестве, – человеческий, и на его основе успешно сейчас зарабатывают и развиваются, увеличивая технологический отрыв от других стран.

Именно эффективность использования человеческого ресурса в таких странах, как Япония, Германия, закрепила

за ними целые промышленные отрасли: автомобилестроение, производство электроники, медицинского и промышленного оборудования и т. д.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.