





ГЛАВА 6

Люди и организации



Вернувшись с корейской войны, Дэвид Свенсон занял управленческую должность на американском гиганте потребительских товаров Procter & Gamble. Его радость по поводу получения хорошей гражданской работы была недолговечной. Он был обескуражен, обнаружив, что P&G управляла своими производственными предприятиями во многом так же, как американская армия управляла боевыми подразделениями: с сильным упором на служебное положение, приказ и нисходящий контроль. Результаты были подрывающими силы: воинственные профсоюзы, глубоко таящееся недоверие и многолетний антагонизм рабочих и начальства. Во время забастовки на одном из заводов P&G менеджеры, доставленные по воздуху как замена рабочим, так и не покинули пределы аэропорта. Он был окружен вооруженными дробовиками членами профсоюза на грузовичках-пикапах. Свенсон чувствовал, что должен существовать лучший путь.

Свенсон учился в Массачусетском технологическом институте вместе с Дугласом Макгрегором, одним из немногих в 1950-е годы американцев, кто верил, что рабочие на самом деле заинтересованы в том, чтобы хорошо выполнять свою работу. Макгрегор чувствовал, что они были бы намного производительнее, если бы руководство было достаточно умно, чтобы перестроить работу в соответствии с нуждами рабочих. Продолав путь вверх по ступеням служебной лестницы, Свенсон был назначен управлять новым заводом P&G в Огасте, Джорджия. Он заручился помощью Макгрегора в его проектировании. Они построили завод как «открытую систему», характеризовавшуюся радикальными для того времени новшествами: сообщение как хороших, так и плохих новостей, самоуправляемые команды и контролируемая





служивцами система оплаты. Эксперимент имел громадный успех. «К середине 1960-х годов и практически по любому показателю производительности, которые Свенсон и его коллеги могли измерить, Огаста была на 30% производительнее, чем любой другой завод P&G»¹.

Макгрегор основывался на традиции, уходящей корнями в ранние работы таких пионеров, как Мэри Паркер Фоллетт² и Элтон Мэйо³. Они подвергли сомнению глубоко укоренившееся допущение, которое направляло управленческие усилия в течение столетий: рабочие не имели никаких прав, кроме зарплаты; их обязанностью было усердно трудиться и выполнять приказы. Пионеры, способствовавшие закладке фундамента фрейма человеческих ресурсов, критиковали этот взгляд на двух основаниях: он был несправедливым, и это было плохо, с точки зрения психологии. Они утверждали, что человеческие умения, установки, энергия и самоотверженность являются жизненно важными ресурсами, которые могут «включать» или «выключать» предприятие.

Все знают, что организации могут быть отчуждающими, обезличивающими и разочаровывающими. Такие условия губят таланты, коверкают жизни и побуждают людей уходить или давать отпор, тратя большую часть времени и сил на то, чтобы перехитрить систему. Фрейм человеческих ресурсов предлагает другую возможность: организация может быть также побуждающей к действию, плодотворной и обоюдно полезной. Этот потенциал существует вопреки широко распространенному представлению об организациях как гнетущих местах, где господствуют бессердечные и эгоистичные боссы, которые озабочены лишь накоплением денег и власти. Например, в романе «Процесс» Франца Кафки главный герой сталкивается с таинственной, безликой и враждебной системой, уничтожающей людей произвольно, без видимой причины. Бесчисленные книги и фильмы следуют в русле, проложенном Кафкой (тогда как очень немногие изображают счастливых рабочих или заботливых боссов).

В этих выдуманных описаниях содержится больше, чем крупица правды. Рассмотрим McWane, одного из крупнейших в мире производителей чугунных труб, чья философия менеджмента могла бы быть позаимствована из романа Диккенса. McWane «имеет наихудший послужной список по технике безопасности в отрасли, которая три из последних четырех лет имела самый высокий показатель травматизма в стране»⁴. В 1995 году McWane купила Tyler Pipe, литейный завод в центральном Техасе. В течение следующих двух лет McWane сократила почти две трети служащих, ликвидировав контроль за качеством продукции и должности инспекторов по технике безопасности, в то же время побуждая поддерживать производство на прежнем уровне. Доходы резко возросли, но точно так же возросли текучесть кадров и травматизм (включая по меньшей мере три смерти). «Памятка работнику» говорила рабочим, что от них ожидается, что они будут работать «быстро и эффективно, насколько возможно, никоим образом не поступаясь правилами техники безопасности



и безопасных приемов работы»⁵. Но федеральные инспектора по технике безопасности пришли к выводу, что программа по технике безопасности была «липкой»; компания регулярно нарушала нормы безопасности в своем энергичном стремлении избежать простоев. Поскольку многие неопытные работники получали травмы и увольнялись, травматизм и текучесть кадров подпитывали друг друга. Медицинская сестра в раздражении уволилась, проработав четыре месяца. Она пришла к выводу, что компания планировала уволить получивших травмы рабочих. В 2002 году McWane признала в федеральном суде и в соглашении с федеральными службами, что умышленно игнорировала или нарушала правила техники безопасности⁶.

Жертвование людьми ради прибыли постоянно подпитывает традиционный образ равнодушных и бессердечных организаций. Каждый экономический спад порождает волну временных увольнений и сокращений, которые подкрепляют незащищенность рабочих перед силами, над которыми они практически не властны. Одним из самых популярных газетных комиксов в США был «Дилберт», чей беловоротничковый герой из разряда мелких клерков бездумно блуждает по офисному ландшафту, полному некомпетентных боссов, бюрократической инертности и корпоративной демагогии.

ИСХОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Является ли рабочее место таким унылым во всех случаях? Являются ли индивиды просто пешками, жертвемыми ради коллективных интересов и небрежно отставляемыми в сторону, когда в них больше нет нужды? Существует ли надежда, что работа когда-нибудь полностью задействует человеческий талант и энергию? Такие вопросы обострились с глобализацией и ростом размеров и могущества современных институтов. Как могут люди отыскать свободу и достоинство в мире, где господствуют экономическая неустойчивость и стремление к краткосрочным результатам? Ответы нелегки. Они требуют чуткого понимания людей и их симбиотических взаимоотношений с организациями. Фрейм человеческих ресурсов построен на основных положениях, которые выдвигают на первый план эту связь:

- Организации существуют, чтобы служить нуждам людей, а не наоборот.
- Люди и организации нуждаются друг в друге. Организациям нужны идеи, энергия и талант; людям нужны карьера, зарплата и возможности.
- Когда соответствие между индивидом и организацией недостаточно, страдают один или оба. Индивиды эксплуатируются или эксплуатируют организацию – или оба становятся жертвами.



- Хорошее соответствие выгодно обоим. Индивиды обретают осмысленную и приносящую удовлетворение работу, а организации получают талант и энергию, которые необходимы им для преуспевания.

Люди хотят знать: «Насколько хорошо это место обеспечит мои потребности?» Организации повсеместно спрашивают: «Как мы найдем и удержим людей с навыками и установками, необходимыми для выполнения работы?» В этой главе мы сначала изучаем человеческую сторону организаций: как происходит удовлетворение или подавление потребностей людей. Затем мы посмотрим на изменяющийся трудовой контракт и его воздействие как на людей, так и на организации.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ

Понятие потребности противоречиво. Некоторые теоретики доказывают, что это представление слишком туманно и относится к чему-то, что трудно проследить. Другие говорят, что любые потребности, которые люди могут иметь, настолько изменчивы и так сильно определяются окружающей средой, что это понятие мало способствует объяснению того, как они ведут себя.⁷ Экономисты Дженсен и Меклинг⁸ доказывают, что готовность индивида обменять одну вещь на другую (время на деньги, сон на развлечения) опровергает идею потребностей. Несмотря на этот научный скептицизм, потребности являются центральным элементом житейской психологии. Родители заботятся о потребностях детей, политики гордятся собой за реагирование на потребности избирателей, и руководители пытаются понять потребности рабочих. Здравый смысл подсказывает, что потребности важны, но сложнее понять, что же они такое.

Аналогия из области садоводства может помочь прояснить дело. Садовник знает, что каждое растение имеет свои специфические требования. Правильное сочетание температуры, влажности, состава почвы и солнечного света позволяет растению расти и расцветать. В предусмотренных пределах растения делают все возможное, чтобы получить то, что им нужно. Они ориентируют листья навстречу солнцу, чтобы получить больше света, или глубже опускают корни в поисках воды. Способности растения обычно нарастают с наступлением зрелости. По мере роста уязвимые ростки становятся более самостоятельными (способными лучше отражать нашествия насекомых и конкуренцию со стороны других растений). Эти способности снижаются, когда растение приближается к концу своего жизненного цикла.

Человеческие потребности схожи. Условия или элементы окружающей среды позволяют людям выживать и развиваться. Потребности в кислороде, воде и пище ясны; идея универсальных психических потребностей более противоречива.



Генетическая, или «природная», точка зрения доказывает, что определенные психологические потребности являются базовыми.⁹ «Воспитательный» подход утверждает, что люди до такой степени формируются окружающей средой, социумом и культурой, что бесполезно говорить об общих психических потребностях.

В своих крайних формах оба подхода, природный и воспитательный, вводят в заблуждение. Не требуется ученая степень по психологии, чтобы знать, что люди чрезвычайно способны к обучению и приспособлению, и на них влияет их окружение. Не нужна углубленная подготовка в области биологии, чтобы признать, что многие индивидуальные отличия присутствуют уже при рождении. Гены определяют так много физических характеристик, что удивительно видеть, как некоторые защитники воспитательного подхода преданы своему тезису, что различия в поведении всегда вызваны факторами окружающей среды.

Нарождающийся консенсус рассматривает человеческое поведение как следствие взаимодействия между наследственностью и окружающей средой. Гены изначально определяют потенциал и предрасположенности. Исследования показывают, например, что некоторые генетические комбинации ассоциируются с такими тенденциями поведения, как преступность. Но обучение глубоко модифицирует и иногда обращает вспять первоначальные инструкции.

Природно-воспитательные качели дают мощный стимул для размышлений о человеческих потребностях. Потребность может быть определена как генетическая предрасположенность предпочитать одни переживания другим. Потребности побуждают к действию, направляют поведение и в разное время варьируют в силе. Мы наслаждаемся обществом других людей и все же иногда хотим побыть одни. Поскольку генетические инструкции не могут предвидеть все ситуации, в которые попадает индивид, то как форма, так и выражение потребностей каждого субъекта в значительной мере определяются опытом, приобретенным после рождения.

КАКИЕ ПОТРЕБНОСТИ ИМЕЮТ ЛЮДИ?

Психолог-экзистенциалист Абрахам Маслоу¹⁰ разработал одну из самых влиятельных теорий потребностей. Он начал с идеи, что люди руководствуются множеством разнообразных желаний, причем некоторые более фундаментальны, чем другие. Тяга к пище господствует в жизни хронически голодных, но людей, которым хватает еды, побуждают другие мотивы. Маслоу сгруппировал человеческие потребности в пять основных категорий, выстроенных в иерархию (во главе с самореализацией):

1. Физиологические (потребности в кислороде, воде, пище, физическом здоровье и комфорте).



2. Безопасность (не подвергаться опасности, нападению, угрозе).
3. Принадлежность и любовь (потребности в позитивных и любовных отношениях с другими людьми).
4. Уважение (потребности быть оцененным и ценить себя).
5. Самореализация (потребности развиваться в наиболее полной степени, реализовать свой потенциал).

По Маслоу, базовые потребности в физиологическом благополучии и безопасности являются «доминирующими»; они должны быть удовлетворены в первую очередь. Как только низшие потребности удовлетворены, индивиды побуждаются более высокими потребностями принадлежности, уважения и самореализации. Порядок не является нерушимым. Родители могут пожертвовать собой ради детей, а мученики иногда отдают свои жизни за какое-то дело. Маслоу был убежден, что такие инверсии случаются, когда низшие потребности так хорошо удовлетворяются в начале жизни, что позже отступают на задний план.

Попытки обосновать теорию Маслоу оказались неубедительными.¹¹ Скучные доказательства настроили многих ученых скептически, но взгляды Маслоу до сих пор широко признаны и чрезвычайно влиятельны среди руководителей. Возьмем, например, информацию, которую «Справочник руководителя» в Federal Express предлагает служащим: «Современные ученые, занимающиеся поведением, такие как Абрахам Маслоу, ...показали, что практически каждый субъект имеет иерархию эмоциональных потребностей, от первичных – безопасности, крова и средств к существованию – до тяги к уважению, удовлетворенности и чувству реализации. Постепенно эти ценности оказывались центральным элементом политики прогрессивных компаний, всегда с замечательными результатами»¹². Научный скептицизм не помешал FedEx построить на этом убеждении весьма успешную философию менеджмента.

ТЕОРИЯ X И ТЕОРИЯ Y

Преподаватель Дэвида Свенсона Дуглас Макгрегор¹³ основывался на теории Маслоу, добавив другую центральную идею: предположения руководителей о людях имеют тенденцию оказываться самоисполняющимися пророчествами. Макгрегор доказывал, что большинство руководителей втайне придерживаются предпосылок «теории X», считая, что подчиненные пассивны и ленивы, имеют мало честолюбия, предпочитают быть ведомыми и сопротивляются переменам. Многие общепринятые управленческие обычаи, на его взгляд, были построены на жесткой либо мягкой версии теории X. Жесткая версия выделяет принуждение, тотальный контроль, угрозы и наказания. Со временем



она порождает низкую производительность, антагонизм, воинственно настроенные профсоюзы и изощренный саботаж – в точности те условия, которые Свенсон обнаружил на Procter & Gamble в 1950-е годы. Мягкие версии теории X стремятся избежать конфликта и удовлетворить нужды всех и каждого. Обычным результатом является поверхностная гармония с подводными течениями в виде апатии и безразличия. Важным тезисом Макгрегора было то, что подход, основанный на мягкой или жесткой теории X, является самоисполняющимся: если вы обращаетесь с людьми так, как будто они ленивы и нуждаются в указаниях, они соответствуют вашим ожиданиям.

Руководители старой формации часто указывали на многолетний опыт, доказывая, что теория X была единственным способом чего-либо добиться, поскольку рабочие «вечно недовольны» и «похоже, им просто все равно». Макгрегор отстаивал другой взгляд, который он называл теорией Y. Основой служила иерархия потребностей Маслоу:

«Мы признаем, что человек, страдающий от серьезной нехватки питания, болен. Невозможность удовлетворения физиологических нужд имеет поведенческие последствия. То же справедливо – хотя признается и не в такой степени – и в случае депривации потребностей более высокого уровня. Человек, чьи потребности в безопасности, обществе, независимости или общественном признании пресекаются, так же несомненно болен, как страдающий рахитом. И его болезнь будет иметь поведенческие последствия. Мы ошибемся, если припишем его результирующую пассивность, враждебность и отказ от принятия ответственности врожденной человеческой природе. Эти формы поведения являются симптомами заболевания – депривации общественных и эгоистических потребностей»¹⁴.

Ключевой тезис теории Y: «непрерывной задачей менеджмента является такая организация условий, при которой люди наилучшим образом могли бы достигать своих целей, направляя усилия к вознаграждению со стороны организации»¹⁵. Если люди не находят удовлетворения в своей работе, руководству не остается другого выбора, кроме как полагаться на теорию X и внешний контроль. И наоборот, чем больше руководители ориентируют организационные требования на эгоистический интерес служащего, тем чаще они полагаются на принципы теории Y.

ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ

Как и его современник Макгрегор, Крис Арджирис¹⁶ также видел основной конфликт между человеческой личностью и тем, как организации обычно структурированы и управляемы. Арджирис доказывал, что люди обладают первичными «тенденциями к самореализации», подобными усилиям растения достичь своего биологического



потенциала. Начиная с раннего детства и до зрелого возраста люди продвигаются от зависимости к независимости, от узкого к более широкому диапазону умений и интересов. Они переходят от кратковременных перспектив (интересы быстро развиваются и забываются при небольшой способности предвидеть будущее) к гораздо более долговременному кругозору. Детская импульсивность и ограниченное самопознание сменяются более зрелым уровнем самосознания и самоконтроля.

Подобно Макгрегору, Арджирис чувствовал, что организации часто обращались с рабочими скорее как с детьми, чем как со взрослыми – взгляд, красноречиво выраженный в фильме Чарли Чаплина 1936 года «Новые времена». Персонаж Чаплина бешено работает на сборочной линии, пытаясь затянуть болты на каждом изделии, которое проходит мимо него. Его временная перспектива измеряется секундами. Требования к квалификации минимальны; он не имеет почти никакой власти над темпом своей работы. Эксперт по производительности выбирает Чаплина как подопытного кролика для новой машины, сконструированной, чтобы накормить его ланчем, пока он продолжает закручивать болты. Она идет вразнос и начинает насильно впихивать в Чаплина пищу. Идея фильма ясна: промышленные организации эксплуатируют рабочих и обращаются с ними, как с младенцами.

Арджирис видел конфликт личность–структура встроенным в традиционные принципы организационного устройства и управления. Структурная концепция специализации рабочих заданий определяет работы как можно уже для повышения производительности. Но рациональная логика часто приводит к противоположным результатам. Рассмотрим опыт автомеханика Бена Хампера. Его знакомство с жизнью на автомобильном сборочном конвейере состоялось, когда он был еще ребенком. Его первые впечатления отражают историю, которую могли бы рассказать многие другие американские рабочие:

«Мне было семь лет, когда я впервые ступил на территорию автомобильного завода. Поводом был семейный вечер на старом заводе Fisher Body во Флинте, где мой отец работал во вторую смену. Одно это стрип-шоу, само по себе, полностью подтверждало оправданность ежедневного ворчания отца. Сборочный конвейер действительно вонял. Шум был почти непереносимым. Жара – просто ужасной.

После сотни неправильных поворотов и тупиков мы нашли моего старика на отделочной линии. Его работой было вставлять лобовые стекла с помощью дурацкого аппарата с большими медицинскими банками, который напоминал осьминога в процессе распятия. Автомобиль подползал к рабочему месту отца, а он обычно ждал его с сигаретой, свисающей с губы, и руками, обвитыми вокруг хитроумного стекольного приспособления, как будто оно могло внезапно восстать и стремглав умчаться к океану. Автомобиль, лобовое стекло. Автомобиль, лобовое стекло. Автомобиль, лобовое стекло. Неудивительно, что мой отец предпочитал играть в классики с официантками»¹⁷.



Следуя по стопам своего отца и деда, Бен Хампер стал рабочим на автомобильном заводе. Он скоро обнаружил знакомую систему. Хотя его карьера началась спустя двадцать лет после того, как Арджирис и Макгрегор поставили под вопрос традиционные управленческие методы, ничего не изменилось. Хампер перепробовал множество разных работ, каждая из которых была настолько же бездумной и бесконечно повторяющейся, как и следующая: «Единственное, чего нельзя было избежать, это монотонность. Каждая минута, каждый час, каждый грузовик и каждое движение были тяжело дающимся повторением предыдущего»¹⁸.

Специализация, которую Бен Хампер видел на автозаводе, предусматривает четкий порядок подчиненности для координации отдельных работ. Боссы направляют и контролируют людей на нижестоящих уровнях, поощряя, таким образом, пассивность и зависимость, которые Арджирис рассматривал как конфликтующие с потребностями здорового человека. Конфликт усугубляется по мере спуска по служебной лестнице – более механические работы, больше указаний и жестче контроль. Когда люди созревают, конфликт обостряется. Арджирис доказывал, что служащие неизбежно ищут способы реагирования на это подавление своих потребностей. Он установил шесть возможностей.

1. *Они выбывают – через хронический невыход на работу или просто бросая её.* Бен Хампер видел много прогулов и уходов, так случилось и с его другом Роем, который протянул не более двух месяцев:

«Мой приятель Рой начал быстро расклеиваться. Его энтузиазм по поводу денег, которые мы зарабатывали, испарился, и он с трудом справлялся с фабричной каторгой. Он, казалось, упивался медлительной несправедливостью табельных часов. Его работа, как и моя, не была трудной. Она была просто откровенно монотонной...

В день накануне своего ухода он подошел ко мне с ножом для разрезания коробок, торчащим из его перчатки, и попросил, чтобы я порезал ему тыльную сторону кисти руки. Он был уверен, что эта хитрость даст ему несколько выходных дней. Поскольку нарезание Роя на ломтики не показалось мне сильным карьерным ходом, я отказался. Рой пошел вдоль линии к другим рабочим, где получил пару доброжелательных предложений перерезать ему горло, но никаких порезов руки. Он кончил тем, что мрачно вернулся к работе. После этого вечера я никогда больше не видел его»¹⁹.

2. *Они остаются на работе, но выбывают психологически, становясь безразличными, пассивными и апатичными.* Как и многие другие, Бен Хампер не хотел бросать работу, поэтому искал способ одолеть скуку. Его любимым была «складчина»: договоренность с напарником работать поочередно, выполняя задания друг за друга. Это давало возможность получать оплату за полный рабочий день, работая полдня:



«Что за трюк! Дэйл и я обычно докладывали, что вышли на работу, до гудка в 4.30. Мы обычно тратили полчаса на то, чтобы подготовить весь запас заготовок, который понадобится на вечер. В 5.00 я обычно принимался за две работы, а Дэйл отправлялся спать на импровизированную картонную кровать позади нашего верстака. Он обычно вставлял в уши какие-то затычки, заползал в кровать и часто спал глубоким сном даже еще до того, как я заканчивал первый грузовик. Я обычно выполнял обе работы с 5.00 до 9.24, официального перерыва на ланч. Когда линия останавливалась, я отвечивал картонному гробу Дэйла хороший пинок. Это было время «сдавать дежурство». Я обычно отдавал свой опознавательный жетон Дэйлу, чтобы он отметил мой уход в конце рабочего дня»²⁰.

Если складчина не срабатывала, рабочие придумывали другие развлечения, вроде заклепчного хоккея (метание заклепок в ступню или ногу товарища по работе) и контейнербола (пинание картонных коробок достаточно высоко, чтобы они вылетели из контейнера). И если игр было мало, оставался алкоголь: «Выпивка прямо на конвейере была не самым любимым занятием. Но многие пили, и особенно популярным временем, чтобы пойти «согреть душу», был обеденный перерыв. Как только звучал обеденный гудок, половина завода включала передачу, выскакивая из двери по трое или четверо, каждый был нацелен прямо на один из этих ледяных холодильников, стоящих в одном из близлежащих магазинов, торгующих пивом»²¹.

3. *Они сопротивляются, сокращая выпуск продукции, обманывая, неоправданно завышшая численность рабочих или саботируя.* Хампер²² сообщает, что произошло, когда компания убрала популярного мастера, поскольку он был «слишком близок со своей рабочими»²³.

С крепко сжатым в руке кнутом новый человек босса начал править бригадой. Никакой музыки. Никакого заклепчного хоккея. Никаких шумных игр. Никакой выпивки. Никаких карт. Никаких отвлечений на конвейере. Никаких отлучек с территории завода. Никакой складчины. Ни того, ни другого. Никаких вопросов.

Ну уж нет. После трех ночей этого завозного запугивания парни были сыты по горло. Шасси начали сходить с конвейера с недостающими частями. Заклепки стали кривыми. Пистолеты таинственным образом ломались. Ремонтники начали отгружать большинство машин с дефектами, не в силах справиться с ремонтной нагрузкой.

Саботаж был решительным, но он убедительно объяснил основную мысль и привел нового мастера в чувство. Тактика сильной руки, примененная боссом, породила равную по силе реакцию со стороны рабочих. Чтобы выжить, мастер был вынужден сотрудничать с рабочими. В противном случае его бы заменили, и цикл начался бы снова.



4. Они стараются вскарабкаться вверх по служебной лестнице, чтобы получить лучшую работу. Повышение срабатывает для некоторых, но «лучших» работ редко бывает достаточно, чтобы это было распространенным явлением. Так или иначе, многие рабочие неохотно принимают повышения. Хампер²⁴ сообщает, что стало с коллегой, который попытался давить на рабочих после того, как его выдвинули в мастера: «В течение следующих восьми дней мы превратили недолгий карьерный взлет Келвина Мозы в сущий ад. Каждый раз, когда он шел по пролету цеха, кто-нибудь обычно усыпал его путь дождем из заклепок. Он не мог сделать шагу без грохочущих молотков и громких выкриков «болван» и «коричневое рыло», звучащих прямо ему в уши. Он получил все, что заслуживал. Просто нет места для жалости, когда имеешь дело с лицемером, который был примерно так же чист, как свежепроизведенная сопля»²⁵. Самому Хамперу повезло: он начал подрабатывать как литератор во время одного из периодических увольнений, перемежая этим свою автомобилестроительную карьеру. Назвавшись Заклепочной головкой, он написал колонку о заводской жизни, как она видится изнутри. Его писание в итоге привело к книге-бестселлеру. Большинство его приятелей были далеко не так счастливы.

5. Они образуют объединения (такие как профсоюзы), чтобы исправить дисбаланс силы. Объединительные движения вырастают из желания рабочих быть на равных с руководством. Арджирис предостерегал, однако, что лидеры обычно управляют профсоюзами во многом так же, как заводами, потому что они не знают другого способа. В долговременном плане чувство бессилия служащих мало меняется. Бен Хампер, как и большинство рабочих автомобильной отрасли, был членом союза, однако профсоюз практически незаметен в его отчетах о жизни на сборочном конвейере. Он редко обращался за помощью в профсоюз и еще реже получал её. Он ценил ставки заработной платы и привилегии, заработанные за столом переговоров, но ничто в трудовом соглашении не защищало рабочих от скуки, разочарования или чувства бессилия.

6. Они учат своих детей верить, что работа – неблагоприятное занятие и надежды на продвижение слабы. Отчет Хампера о жизни на конвейере – живая иллюстрация утверждения Арджириса, что организации обращаются со взрослыми, как с детьми. Компания делала вялые попытки поступать по-другому: они поручили служащему бродить по заводу, одетому в костюм «Как мы их делаем, кот-контролер качества?»* (Howie в основном встречали стенами, оскорблениями и летящими время от времени заклепками.) Доски объявлений были покрыты вдохновляющими фразами вроде «Клепка – это весело». Невидимый обычно управляющий завода по традиции произносил ежегодную речь, обещая больше разговаривать с рабочими. Все это лицемерие собрало

* «Howie Makem, the Quality Cat».



свою дань: «Работа на заклепочной линии была, как будто тебе платят всю оставшуюся жизнь за то, что тебя выгнали из средней школы. Затянувшаяся юность, в которой сегодняшние обязанности были просто глубинным источником раздражения. Никто здесь по-настоящему не повзрослел. Никаких претензий быть чем-то, кроме чахлах недорослей, вцепившихся в ржавые прутья детской спортивной площадки. Популярные развлечения – заклепочный хоккей, контейнербол, пьянство, писательство, рок-н-ролл – были попросту перепевами юношеских развлечений. Мы что-то мямлили в середине долго идущего мультфильма»²⁶. Исследователи в 1960-е годы начали замечать, что дети фермеров вырастали с убеждением, что тяжелая работа оплачивается сполна, в то время как потомки городских заводских рабочих так не считали. В результате многие компании США начали перемещать производственные мощности из старых промышленных штатов вроде Мичигана (где работал Бен Хампер) в сельские общины Северной Каролины и Теннесси, в поисках служащих, которые еще воплощали «веру в ценность работы». Арджирис предсказывал, однако, что промышленность в итоге убьет заинтересованность даже в наиболее самоотверженной рабочей силе, если приемы управления не изменятся.

Арджирис и Макгрегор сформировали свои взгляды на основе наблюдений американских организаций в 1950-е и 1960-е годы.²⁷ С тех пор исследователи повсеместно фиксировали схожие конфликты между людьми и организациями. Оргогозо²⁸, например, заявляла, что типичные французские методы управления заставляли рабочих чувствовать унижение, скуку, гнев и истощение, «потому что у них нет надежды быть признанными и оцененными за то, что они делают»²⁹. Она изображала отношения между начальниками и подчиненными во Франции как напряженные и холодные, поскольку «боссы делают все возможное, чтобы оградить себя от негодования, ими порождаемого»³⁰.

Поначалу идеи фрейма человеческих ресурсов часто упускались из виду или игнорировались специалистами и действующими руководителями. Влияние фрейма возросло вместе с осознанием, что неправильное использование человеческих ресурсов подавляет прибыли так же, как и людей. Легионы консультантов, руководителей и исследователей продолжали доискиваться ответов на раздражающие человеческие проблемы организации. По ходу дела они разработали ряд стратегий улучшения соответствия между индивидами и организациями. Они подробно обсуждаются в Главе 7.



ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ И НОВЫЙ ТРУДОВОЙ КОНТРАКТ

Симбиотические взаимоотношения индивидов и организаций развились в ответ на изменения в потребностях и способностях тех и других. В недавние годы обе стороны отношения человек–организация стали проблематичными в результате драматических тенденций, толкающих организации в двух противоположных направлениях. С одной стороны глобальная конкуренция, быстрые технические перемены и более короткий жизненный цикл продуктов породили беспокойную, чрезвычайно конкурентную среду, требующую в первую очередь быть свободным, быстрым и легким: «Свободный означает имеющий компоненты (производственные единицы и людей), которые автономны и способны реагировать на проблемы и возможности в сегментах рынка. Быстрый означает имеющий способность оценивать и реагировать на эти ситуации. Легкий означает умеющий менять способы мышления и установившуюся практику работы в свете новой информации или разработок»³¹.

Хэнди³² видит организации принимающими форму «трилистника» с тремя группами людей:

1. Стержневая группа руководителей и профессионалов с умениями и способностями, критически важными для предприятия.
2. Основная рабочая сила, «все в большей мере занятая неполный рабочий день или по сменам для обеспечения необходимой гибкости»³³.
3. «Контрактники» – люди, выполняющие работу, которая может быть сделана посторонними за меньшую плату.

Начиная с 1990-х годов все больше и больше организаций прибегали к сокращению размеров, использованию внештатных работников и опоре на неполную занятость и временных служащих, чтобы справиться с колебаниями деловой среды. В 1996 году, например, Volkswagen открыл новый завод-изготовитель в Бразилии с 80% рабочей силы, нанятой субподрядчиками. CEO Volkswagen описывал его как «фабрику грёз», которая революционизирует автомобилестроение³⁴. Аналитики не соглашались, что новый завод так уж сильно конкурентоспособен или просто хорош. Даже в Японии традиционные понятия пожизненного найма начали обесцениваться перед лицом «раздутой рабочей силы, особенно в секторе белых воротничков, которая оказалась экономическим тормозом, продлевающим [японские] экономические трудности»³⁵. По всему миру лица наёмного труда, ищущие совета по поводу трудоустройства, столкнулись с набором новых заклинаний:



- Гарантия обеспеченности работой больше не действует.
- Не существует гарантии занятости, только гарантия возможности устроиться на работу.
- Каждый работает на себя.³⁶
- Если вы ищете превосходства, станьте превосходным в поиске новых работ.³⁷
- Сконцентрируйтесь на обучении и способности вызывать доверие, а не на продвижении по службе.³⁸

Тем временем некоторые из тех же самых глобальных сил толкают также и в другом направлении, в сторону растущей зависимости от хорошо обученного человеческого капитала. Организации стали намного более сложными вследствие глобализации и сдвигов в направлении информационно насыщенной экономики. Более децентрализованные структуры, вроде сетей, обсуждавшихся в Главе 3, и паутины включения, описанных в Главе 4, быстро размножаются в ответ на возросшую сложность и беспокойство. Эти новые конфигурации зависят от более высокого уровня умений, интеллекта и преданности среди более широкого спектра сотрудников. Сеть децентрализованных узлов решений – это рабочий чертеж катастрофы, если лицам, принимающим решения, недостает способности или желания делать разумные выборы. Требования к квалификации менялись так быстро, что индивидам очень трудно не отставать. Результатом служит тревожащий разрыв: организации всячески стараются найти людей, которые принесут необходимые умения и качества, в то время как индивиды с навыками вчерашнего дня сталкиваются с мрачными перспективами трудоустройства. «Существуют свидетельства, что проблемы квалификации среди рабочей силы США широко распространены и возрастают. Больше того, практически нет данных, что американские работодатели в большинстве своем делают все необходимое для решения этой проблемы»³⁹.

Переход от производственно насыщенной к информационно насыщенной экономике не помогает сократить этот разрыв. Раньше было намного больше работ, которые предусматривали изготовление вещей. В первые три десятилетия после Второй мировой войны высокооплачиваемая работа в развитых странах была в основном сосредоточена в сфере физического труда.⁴⁰ Эти работы в общем случае требовали элементарного школьного образования и нескольких специализированных навыков, но они давали оплату и привилегии для поддержания умеренно комфортного и стабильного образа жизни. Не больше. Производственные рабочие составляли более одной трети рабочей силы США в конце 1970-х годов; к середине 1990-х их доля составляла менее одной пятой и продолжала уменьшаться.⁴¹ Уцелевшие рабочие места на производстве часто требуют намного более высокого уровня квалификации, чем в прошлом. Когда американские производители автомобилей начали заменять



выходящих на пенсию старых рабочих в середине 1990-х годов, они делали больший упор на быстрых умах, чем на сильных телах, и подвергли претендентов «выматывающему процессу отбора, при котором особое внимание уделялось остроте ума и коммуникативным навыкам»⁴².

Разрыв в квалификации еще более велик во многих развивающихся странах. Население Китая численностью в 1,3 млрд человек состоит в основном из фермеров и рабочих с навыками из старой экономики. Начиная с 1980-х годов Китай начал постепенный переход к рыночной экономике, сокращая регулирование, приветствуя иностранные капиталовложения и распродавая угасающие государственные предприятия. Стратегия работала на экономическом уровне. Но хотя Китай и стал страной с одной из самых быстро растущих экономик в мире, с прогрессирующим ростом примерно в 7% в год в течение пяти лет (с 1998 по 2002-й), безработица росла еще быстрее по мере того, как госпредприятия уступали более проворным зарубежным конкурентам.

Попытка увеличить гибкость и квалификацию работников одновременно создает все более мучительную дилемму человеческих ресурсов. Следует ли организации стремиться к гибкости и приспособляемости (с помощью сокращенной, внештатной, занятой неполный рабочий день рабочей силы) или к самоотверженности и лояльности (через долгосрочные обязательства перед людьми)? Стремиться к высокой квалификации (путем найма лучших и хорошей их подготовки) или к низким издержкам (путем найма самых дешевых и вкладывания не больше, чем необходимо)?

ТОЩИЙ И СКРОМНЫЙ: БОЛЬШЕ ВЫГОД, ЧЕМ ИЗДЕРЖЕК?

Преимущества меньшей, более гибкой рабочей силы кажутся неотразимыми: меньшие затраты, большая эффективность и большая способность реагировать на циклические колебания деловой среды. Многие экономисты и бизнес-аналитики доказывали, что конкурентный успех США в 1980-е годы был прямо связан с корпоративной готовностью избавиться от лишнего служебного персонала.⁴³ Для некоторых компаний это было благом: «Формула урезания штатов и массивных инвестиций в компьютеризованное оборудование оправдала себя особенно в промышленном производстве, которое может похвалиться намного большим показателем прироста производительности труда – в среднем более 3% в год на протяжении 1990-х – чем деловой мир в целом. Победителем является General Electric. Равно как и Chrysler Corporation. Chrysler произвела 1,72 млн автомобилей в Соединенных Штатах (в 1995-м), столько же, сколько в 1988 году, но с меньшим на 9000 человек количеством рабочих. Уход



этих рабочих означал, что оставшиеся 93700 произвели больше автомобилей в час»⁴⁴.

Сокращение рабочих мест приносит наилучшие результаты, когда сочетание новой технологии и более умного управления порождает значительный прирост производительности, делая возможным с меньшим числом людей производить больше. Однако даже когда сокращение срабатывает, оно рискует обменять краткосрочный выигрыш на долговременный упадок. Как упоминалось в Главе 2, «Бензопильный Эл» Данлап стал героем кампании по сокращению. Как президент Scott Paper он более чем удвоил прибыль и рыночную стоимость акций. Его стратегия? Сократить людей – половину менеджеров, половину отдела научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и пятую часть производственных рабочих. Для ровного счета он наказал руководителям не вмешиваться в общественную деятельность, ликвидировал все корпоративные взносы на благотворительность и переместил штаб-квартиру компании из Филадельфии (где она находилась более ста лет) в Бока Рэйтон, Флорида (где у Данлапа был новый дом). Финансовые результаты были впечатляющими, но трудовая дисциплина упала, и Scott потеряла долю рынка в каждой из основных товарных групп. Данлап оставался на своем месте недостаточно долго, чтобы узнать, не пожертвовал ли он будущим Scott ради краткосрочных барышей. После менее чем двух лет пребывания на должности он продал компанию её крупнейшему конкуренту и удалился почти со \$100 млн за свои труды. В тот самый день, когда официальные лица Бока Рэйтон получили ходатайство Данлапа о выделении \$156 тыс. в качестве поощрительной субсидии за создание рабочих мест, новые хозяева Scott объявили, что штаб-квартира в Бока Рэйтон будет закрыта.⁴⁵

В последние десятилетия компании сократили миллионы рабочих мест, многие в среднем административном звене⁴⁶, однако обнаружили, что выгоды неуловимы или не существуют. Опрос, проведенный Американской ассоциацией менеджмента, показал, что менее половины компаний, проводивших сокращения, сообщали впоследствии о более высоких прибылях⁴⁷, и что снижение издержек почти никогда не вело к плодотворному росту. И наоборот, другой опрос обнаружил, что стабильность, а не существенное изменение характеризовали 90% фирм, чьи результаты превосходили средний уровень в своих отраслях в течение десятилетнего периода.⁴⁸ Маркелз и Мюррэй⁴⁹ сообщали, что сокращение размеров слишком часто превращается в «сокращение мозгов»: «Многие фирмы продолжают принимать ошибочные решения – торопливые, тотальные сокращения – которые возвращаются бумерангом – в бухгалтерских итогах, в отношениях с общественностью, в напряженных отношениях с потребителями и поставщиками и в деморализованных сотрудниках». Избавляясь от персонала, фирмы слишком часто обнаруживают, что они пожертвовали также знаниями, квалификацией и лояльностью.⁵⁰

Сокращения и использование внештатных работников отрицательно воздействуют на мотивацию служащих и преданность делу. Опрос, проведенный в 1996



году, показал, что 75% рабочих в США ощущали, что компании стали менее лояльными к своим сотрудникам, и 64% – что служащие были менее лояльными по отношению к своим компаниям.⁵¹ Работники сообщали, что настроение на работе было более напряженным, и коллеги чаще конфликтовали. Повсюду рос цинизм. Когда Chemical Bank и Chase Manhattan проходили через трудное слияние в середине 1990-х годов, руководство пыталось ослабить тревогу, выпуская периодический информационный бюллетень. Многие служащие находили его «слащавым и пошлым»⁵², и некоторые скептики начали распространять свои собственные более откровенные листовки. Одна поддельная памятная записка, якобы от президента, предлагала следующие ответы на «часто задаваемые вопросы»⁵³:

- В.:** Почему меня увольняют, почему моя карьера в руинах, почему я не могу спать по ночам?
- О.:** Ваша во многом заурядная жизнь приносится в жертву, чтобы дать жизнь лучшей в мире банковской и оказывающей финансовые услуги компании, не имеющей себе равных, счетов не присылайте, оправляйтесь где запрещено.
- В.:** Когда я узнаю, если меня будут увольнять?
- О.:** Вы, вы, вы. Это все, что вас заботит, вы? Пожалуйста, поймите, что мы должны думать о «нас», которые, вероятно, не включают вас. Вы вовремя начали думать о большем целом, дружище. Ваше увольнение следует воспринимать как честь.

Такое подстрекательство имеет последствия как для людей, так и для систем. Для индивидов эра сокращений и ненадежности имеет личные и общественные издержки: низкая зарплата, минимальные привилегии, отсутствие гарантии занятости, стресс, нервное и физическое истощение. Пфэффер⁵⁴ и Лоулер⁵⁵ доказывают, что квалифицированная и мотивированная рабочая сила является мощным источником стратегического преимущества именно потому, что немногие работодатели вкладывают время и ресурсы, чтобы вырастить кадры преданных делу, талантливых сотрудников. Самая успешная компания США в отрасли перевозок в последние десятилетия, Southwest Airlines, платила служащим сравнимый с другими компаниями оклад, но имела перед конкурентами огромное преимущество в виде низких издержек, поскольку её высоко преданная делу рабочая сила была намного более производительной. Конкуренты пытались имитировать подход Southwest, но обнаружили, что «действительная разница заключается в усилиях, которое Southwest получает от своих людей. Это очень, очень трудно скопировать»⁵⁶.



ИНВЕСТИЦИИ В ЛЮДЕЙ

Однако картина не полностью безнадежна. Многие успешные организации воспользовались творческими и сильными методиками, чтобы поставить в один ряд индивидуальные и организационные нужды. Все они отражают основные предпосылки фрейма человеческих ресурсов, рассматривая рабочую силу как инвестиции, а не издержки. Пфедфер⁵⁷ и Уотермэн⁵⁸ доказывают, что общераспространенной характеристикой успешных компаний является лучшее понимание и реагирование на нужды как служащих, так и потребителей. В результате они привлекают лучших людей, которые заинтересованы в превосходном исполнении работы. Нисходящая спираль теперь совершает более позитивный восходящий виток.

Юинг Кауффман превратил фармацевтический бизнес, начатый в подвале в Канзас Сити, в многомиллиардную компанию⁵⁹. На его подход сильно повлиял личный опыт в качестве молодого продавца фармацевтической продукции:

«Я работал на голых комиссионных, не получая никакого оклада, никакой компенсации накладных расходов, никакого автомобиля и никаких привилегий никоим образом, ни в каком виде или форме – просто одни комиссионные. К концу второго года мои комиссионные выросли до размера, превосходящего жалование президента. Он не считал, что это правильно, поэтому урезал мои комиссионные. К тому времени я был заведующим отделом продаж на Среднем Западе и имел других продавцов, работавших на меня по соглашению, согласно которому мои комиссионные составляли 3% от всего, что они продавали. Несмотря на урезание моих комиссионных, в тот год я все же сумел заработать больше, чем, по мнению президента, следовало зарабатывать заведующему отделом продаж. Так что на этот раз он урезал территорию, что было то же, что отобрать часть моего дохода. Я ушел и открыл Marion Laboratories.

Я основывал компанию на видении того, какой она будет. Когда мы нанимали служащих, к ним относились как к «младшим компаньонам», и они участвовали в успехе компании. Еще раз повторю: два принципа, которые направляли меня на протяжении всей моей карьеры, которые были основаны на моем опыте работы на ту самую первую фармацевтическую компанию, такие: «Те, кто производит, должны участвовать в прибылях», и «Обращайся с другими так, как ты хотел бы, чтобы обращались с тобой»⁶⁰.

Немногие руководители в 1950 году разделяли веру Кауффмана, и до сих пор есть много скептиков. Острые дискуссии происходят в настоящее время относительно будущего отношений между людьми и организациями. Некоторые видения апокалиптически: «конец работы», массовый подкласс занятых неполный рабочий день и безработных, нарастающая поляризация и общественные волнения.⁶¹ Более



оптимистичный сценарий изображает дальнейшее увеличение по всему миру числа организаций, которые признают важность человеческих активов и находят свою собственную версию принципов достижения успеха Кауффмана.

Работодатель Бена Хампера, General Motors, начала признавать проблему в конце 1960-х годов, когда прибыли компании снижались, хотя продажи росли. В точности, как предсказывали Арджирис и Макгрегор, вопросы человеческих ресурсов становились все более дорогостоящими и трудноуправляемыми. В 1972 году новый завод GM в Лордстауне, Огайо, стал печально известен как место конфликта между индивидом и системой. Лордстаун был новейшим и наиболее автоматизированным заводом GM на момент открытия, его проект подчеркивал скорее усложненную технологию, чем новые подходы к вовлечению служащих. Год спустя новые руководители, поставленные, поскольку заводу не удалось достичь плановых показателей производства, подлили масла в огонь возмущения рабочих тем, что не улаживали человеческие проблемы, а сокращали рабочие места. Они сократили рабочую силу и увеличили нагрузку тех, кто остался. Зарплата и привилегии для выживших были превосходны. Но уровень недовольства скоро взлетел вверх, с пятисот жалоб в год до более пятисот жалоб в месяц. Саботаж служащих замедлял или останавливал сборочный конвейер множество раз, и местный профсоюз в конце концов проголосовал за забастовку из-за условий труда. Одним из главных пунктов разногласий была «складчина». Автомобили двигались по конвейеру со скоростью сто машин в час, что означало, что каждый рабочий обычно имел около 36 секунд на выполнение одной операции. Складчина урезала это до 18 секунд. Это был быстрый темп, но, подобно Бену Хамперу, многие служащие предпочитали работать быстрее с редкими перерывами, чем иметь перед собой очередную автомобиль каждые полминуты в течение всего дня. Руководство пыталось ликвидировать эту практику из опасения, что это снизит качество работы. Когда их спрашивали о забастовке, служащие говорили, что дело не в зарплате: «Работа оплачивается хорошо, но она сводит меня с ума». «Это как в армии. Нет, это хуже, чем в армии, потому что ты приварен к линии. Тебе нужен чуть ли не пропуск, чтобы пописать».

После дорого обошедшейся забастовки в Лордстауне до GM начало доходить. В 1973 году GM и UAW (объединенный профсоюз работников автомобильной, аэрокосмической и сельскохозяйственной отраслей) подписали договор, учреждающий совместный профсоюзно-административный Национальный комитет по улучшению качества рабочей жизни. Впоследствии GM присоединилась к растущему списку корпораций по всему миру, которые интенсивно вкладывали силы в улучшение управления людскими ресурсами⁶². Результаты в GM и в других местах иногда были поразительными. Мы обсуждаем некоторые успехи (и провалы) в Главе 7, где исследуется современное положение дел в управлении людскими активами.



Битва между двумя соперничающими философиями – конкурентоспособность против инвестирования в людей – до сих пор в значительной мере продолжается. В производстве труб двое из ведущих игроков соперничают в одном городе – в Бирмингеме, Алабама. В управлении людьми они следовали очень разными путями. Одна из компаний, McWane, стала печально знаменита из-за своего ужасного послужного списка в области безопасности труда и защиты окружающей среды – девять смертей, 400 нарушений техники безопасности и 450 нарушений против окружающей среды между 1995 и 2002 годами.⁶³ Другая компания – это American Cast Iron Pipe (Acipco), занявшая шестое место в обзоре *Fortune* за 2002 год лучших мест работы в Америке⁶⁴. Барстоу и Бергман пишут, что «несколько статистических показателей демонстрируют, насколько отличается Acipco от McWane. На некоторых заводах McWane текучесть кадров достигает 100% в год. Acipco, с рабочей силой около 3000 человек, составляющих три пятых численности McWane, имеет годовую текучесть меньше 0,5%; 10000 человек недавно претендовали на 100 вакансий. Записи OSHA (Управление охраны труда и производственной санитарии США) показывают, что начиная с 1995 года McWane также упоминалась в 40 раз чаще по поводу нарушений федеральных норм безопасности труда»⁶⁵.

Какое из этих двух соперничающих видений работает лучше? С финансовой точки зрения, трудно судить, поскольку обе компании находятся в частных руках. Мы знаем только, что они успешно работали в одной и той же отрасли с начала XX века. Но в январе 2003 года, когда *Fortune* прославлял Acipco за её прогрессивную практику в отношении людских ресурсов, *New York Times* и телевизионный документальный фильм ставили McWane к позорному столбу за её бессердечное игнорирование как людей, так и закона. Ждите дальнейших сообщений; история продолжается.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Фрейм человеческих ресурсов выдвигает на первый план взаимоотношения людей и организаций. Организации нуждаются в людях (из-за их энергии, усилий и таланта), а люди нуждаются в организациях (из-за многих внутренних и внешних благ, которые они предлагают), но их потребности не всегда хорошо совмещаются. Когда соответствие между людьми и организациями слабое, один или оба страдают: индивиды могут чувствовать себя заброшенными или угнетаемыми, а организации пробуксовывают,



поскольку индивиды отказываются прилагать усилия или даже работают против организационных целей. И наоборот, хорошее соответствие выгодно обоим: индивиды обретают осмысленную и приносящую удовлетворение работу, а организации получают талант и энергию, необходимые для достижения успеха.

Глобальная конкуренция, беспокойство и быстрые изменения усилили живучую организационную дилемму: что лучше – быть тощим и скромным или инвестировать в людей? Множественных стратегий сокращения рабочей силы – сокращение численности, внештатные работники, использование временных или занятых неполный рабочий день работников – широко применялось для снижения затрат и увеличения гибкости. Здесь есть риск потери талантов и лояльности, которая ведет к организациям посредственным, хотя и гибким. Сокращения часто приводили к разочаровывающим результатам. Многие успешные организации пошли в другом направлении: инвестирование в людей, исходя из предпосылки, что высокомотивированная и квалифицированная рабочая сила является могучим конкурентным преимуществом.