

Вернер Д'Інка

Менеджмент ЗМК

Вступ

За лекціями, прочитаними в Інституті журналістики Київського Національного
університету імені Тараса Шевченка
Київ, листопад 2001 року.

Переклад з німецької Сергія Мацевецького

Зміст

I.	Що таке менеджмент?
II.	Принципи менеджменту.....
III.	Завдання менеджменту.....
IV.	Менеджер.....
V.	Інструменти.....

Що таке менеджмент?

*„Кожен, хто відповідає за організацію,
яка налічує більше, ніж дві особи, займається клінікою.”
(невідомий автор)*

У нашій берлінській редакції був завгосп. Він і досі там працює і називає себе „менеджером об’єктів”. Чим відрізняється робота завгоспа від обов’язків „менеджера об’єктів”? Власне, нічим. Але зміна назви є досить типовим явищем для тієї високої кон’юнктури, яка притаманна від певного часу темі „менеджмент”. Куди не глянь - скрізь менеджмент.

Сьогодні існує маса літератури на тему „менеджмент”, яка представлена як науково-теоретичними творами, так і автобіографічними працями колишніх або діючих менеджерів. Не всі вони однаково якісні. Фредмунд Малік справедливо зазначає, „що навряд чи ще в якійсь галузі може бути безапеляційно представлено, поширено і некритично сприйнято стільки звичайної моди, шарлатанства, напівзнання та псевдонаукового безглуздя...” На книгу Маліка „Вести – виконувати – жити. Ефективний менеджмент для нового часу”, яку я вважаю чудовим вступом до нашої теми, я буду посилатися неодноразово.

Широко розповсюджене уявлення, що менеджмент і менеджери є тільки в економіці. Менеджером вважається той, хто виконує на певному промисловому підприємстві певну, а саме керівну функцію з чітко визначеними завданнями. Але менеджмент простирається далеко за межі економіки в усі галузі суспільства. Також головні лікарі, директори театрів, вищі посадовці, ректори та декани, директори шкіл і музеїв повинні виконувати менеджерські завдання.

Можна стверджувати, що в індустріально розвинених суспільствах приблизно 5 % працюючих виконують керівні функції. Отже, в Німеччині на 30 мільйонів працюючих налічується приблизно 1,5 мільйона менеджерів. „В бізнесовому уявленні менеджмент є досить молодим явищем, яке ледь налічує 100 років, і найбільш значний його розвиток відбувся після другої світової війни”, - пише Малік. Але я тут хочу заперечити: тільки поняття менеджмент відносно молоде, але не явище як таке. Менеджмент уже існував тоді, коли його ще так і не називали.

Малік аргументує, що у давніх формах суспільства, в яких спосіб життя визначався традиціями – наприклад, на сільському подвір’ї, в невеличкому ремісницькому цеху –

менеджмент був непотрібним. Там саме життя навчало людей того, що їм слід було робити. Життя ж сучасних суспільств визначається великими організаціями, які повинні управлятися. Але тут я також вбачаю протиріччя: і козацький гетьман у досить віддаленому від нас 17 сторіччі був менеджером, в усякому разі так би його сьогодні називали. Адже він приймав стратегічні рішення, повинен був керувати своїм оточенням, розподіляв ресурси.

Найбільш ходові визначення поняття „менеджмент” досить подібні між собою:

- Менеджмент це те, що має відношення до „керівництва підприємствами та іншими соціальними системами. Поняття „менеджмент” включає виконання керівних функцій та визначає коло діяльності, яке охоплює планування політики підприємства та прийняття принципових рішень, реалізацію цих рішень шляхом видання розпоряджень (наказів) та контроль за їх виконанням” (Енциклопедія Мейєра).
- Менеджмент визначає „сукупність керівного складу підприємства на різних рівнях керівництва” (Енциклопедія Бертельсманна). Згідно неї менеджер „є службовець на керівній посаді (напр. директор) особливо в капіталістичних товариствах, який не обов’язково володіючи правами власності замість інвесторів приймає рішення щодо керівництва підприємством чи окремими його частинами”.
- „Менеджерами є – загалом – керівний персонал підприємства, наділений різними повноваженнями, який шляхом розподілення виробничих функцій співпрацює в досягненні загальної мети (...). Керівництво визначається сукупністю рішень, які необхідні для досягнення цілей певної соціотехнічної організації (...) (Дітер С. Корайманн)
- Критеріями функції менеджера є „а) Прийняття рішень; б) інструктаж співробітників, роздача вказівок і представництво підприємства перед третіми сторонами (функції розподілення, персоналу та представницька); в) перебирання на себе відповідальності” (Ганс-Мартін Шенфельд).
- „Менеджментом вважається виконання керівних завдань, ефективне застосування наявних ресурсів, особливо факторів праці (людський капітал) та власне капіталу для досягнення мети підприємництва. Це повинно відбуватися у максимально ефективний та дієвий спосіб” (Стефан Рус-Моль).

Загальні функції менеджменту можна визначити так:

1. визначення цілей,
2. організація та координування,
3. прийняття рішень,
4. контроль за досягненням успіху,
5. заохочення та розвинення здібностей у співробітників.

Втім, ви, можливо, подумаєте: „Ось приїхав тут хтось із Німеччини і намагається нам розповісти, що таке менеджмент. Але ж усім відомо, що в кожній країні під менеджментом розуміють щось інше, адже кожна країна має свої власні традиції та культуру”. Що ж, думка про залежність менеджменту від певних культурних традицій начебто зрозуміла і лежить на поверхні, але не дивлячись на це, я вважаю її хибною. Чому? Наприклад, в усьому світі, чи то в Нігерії, чи то в Швеції, у футбол грають за одними й тими ж правилами, попри те, що між цими країнами існують значні культурні відмінності. Звичайно, існують країни, в яких футбол користується більшою або меншою популярністю - але скрізь, де грають у футбол, грають за однаковими правилами.

Це саме стосується і менеджменту: те, що роблять менеджери, однакове в усіх культурах або принаймні, дуже подібне: вони, наприклад, приймають рішення. Те, як вони це роблять,

залежить, зокрема, від тих чи інших культурних традицій, але *не тільки* від них. В кожній добре керованій організації можна ясно простежити чітко сформульовані цілі та функціональний контроль за їх виконанням – незалежно від того, про яку – французьку, мексиканську, південноафриканську, українську чи китайську організацію йдеться. Те *Як* ставиться мета, *Як* здійснюється контроль за її досягненням, залежить, знову ж таки, від культурних традицій, але це аж ніяк не стосується питання *Що*.

Принципи менеджменту

В усьому світі менеджмент ґрунтується на певних принципах, які визначаються незалежно від того, чи йдеться про менеджмент промислового підприємства, лікарні або ж великого спортклубу та незалежно від певної країни та її культурних традицій.

Перший принцип: орієнтація на результат.

Саме результат є тим єдиним, що має значення, причому не тільки в спорті, а й в менеджменті. Втім, не слід плутати це визначення з людською холодністю. Те, *Як* досягає той чи інший менеджер результату, є вже питанням стилю і розглядається окремо. В моєму кабінеті на стіні висить вислів Аль Капоне – горезвісного чиказького гангстера – 20-30-х років. Він якось сказав: „ Можна набагато більшого досягти добрим словом в поєднанні з пістолетом, аніж лише самим добрим словом”. Це зауваження, яке я прошу не сприймати як керівництво до дії, може служити прикладом, як можна досягати результату різними способами.

Але принциповим залишається те, що кожна організація повинна *досягати результату*, саме для цього вона існує. Так, діяльність, скажімо, лікарні визначається тим, що пацієнти повинні залишати її здоровими. Іншого призначення лікарня немає.

Другий принцип: внесок до загальної справи

Це є абстрактний принцип і тому на перший погляд важкий для розуміння. Його не слід ні в якому разі плутати з наївністю або ідеалізмом. З точки зору моралі менеджери не є „кращими” людьми, які завжди тільки й думають про загальну справу, а не про себе самих. Менеджери діють настільки ж егоїстично, як і інші люди.

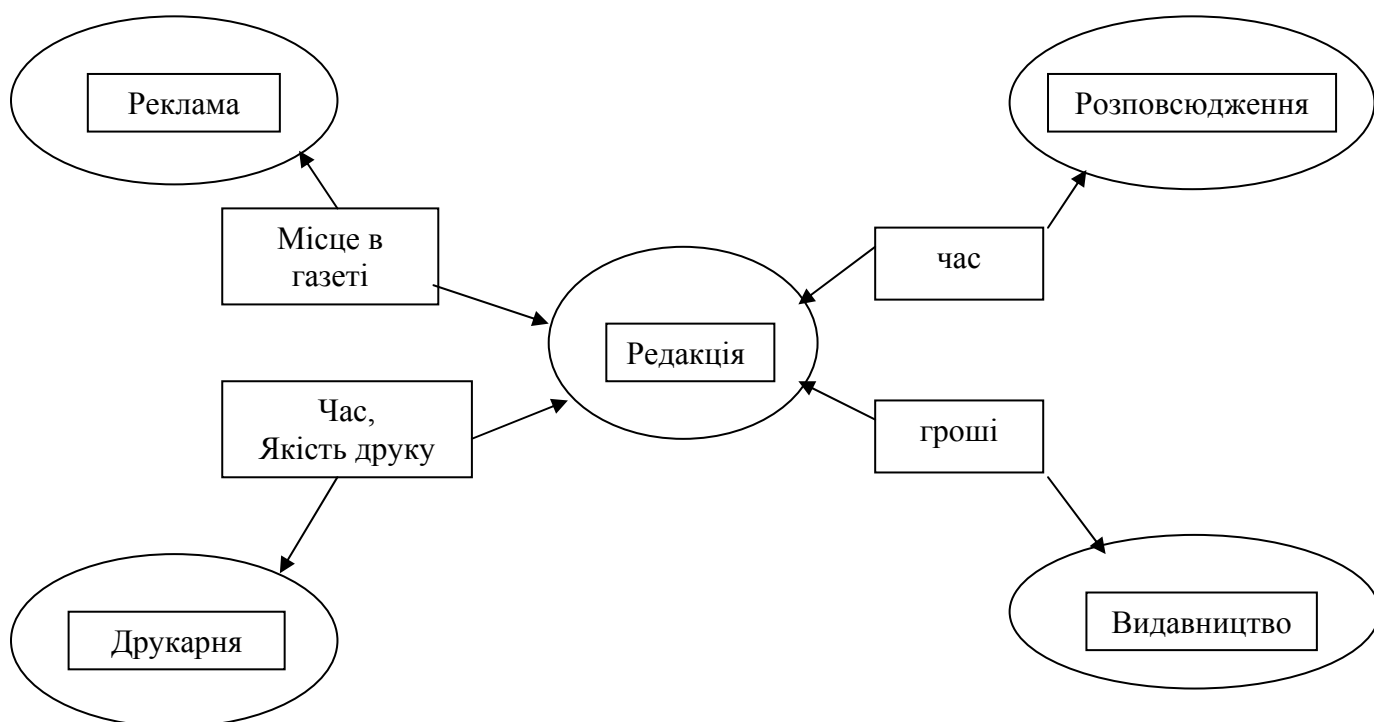
Наприклад: на вашому шляху до університету ви бачите будівництво, на якому працюють троє каменярів. Ви запитуєте їх, що вони роблять. Перший відповідає: „Я працюю тут каменярем, щоб прогодувати свою сім’ю. Багатим я не стану, але мені вистачає”. Другий каже: „Я найкращий каменяр України. Жоден інший не може так вправно й швидко працювати, як я”. А третій каменяр зазначає: „Я працюю на будівництві нової церкви”.

Саме третій каменяр викazuje ознаки мислення менеджера. Він усвідомлює результат, мету своєї роботи, свій внесок в загальну справу. Це не означає, що двоє інших є поганими каменярами або поганими людьми – і той, хто думає в першу чергу про свою сім’ю, і той, хто пишається тим, що він хороший фахівець. Але менеджерами вони вочевидь не стануть ніколи.

З огляду на те, що ви вивчаєте менеджмент ЗМІ, я хочу проілюструвати свої думки прикладами з роботи медіа-підприємств. І в газеті є менеджерська робота, оскільки багато окремих завдань (редакційна робота, рекламна діяльність, друк, розповсюдження тощо) з огляду на досягнення загального результату повинні буди добре скоординовані.

Те, як може виглядати розуміння функціональних взаємозв'язків у практичній діяльності окремого пресового підприємства, ілюструє нижченаведена схема. В овалах зображено основні підрозділи газети. В прямокутниках - ті ресурси, про розподілення яких кожного дня повинен приймати рішення менеджмент видання. А стрілками позначено функціональні зв'язки.

Функціональні зв'язки в газетному менеджменті



Стосовно газети, це думати про „загальне” (загальну справу) в ній означає щоденно її випускати, стежити за тим, щоб редакція й рекламний відділ мали достатньо газетної площі й не надто багато використовували при цьому паперових ресурсів; щоб газета була актуальною й своєчасно підписувалася до друку; щоб відділ доставки оперативно розвозив її по кіосках та поштових скриньках передплатників; щоб газета була якісно надрукована, але за розумну ціну. При цьому всі підрозділи газети думають, і це є цілком природно, в першу чергу про свої виробничі інтереси – а завданням газетного менеджменту є думати про весь продукт в цілому і досягати розумного балансу інтересів різних підрозділів підприємства.

Завжди мати в полі зору „загальне” (а не тільки власний підрозділ або окремі частини загального процесу) є для менеджера постійним викликом. В інституті маркетингу університету Нюрнберга-Ерлангена було проведено дослідження великих німецьких підприємств, за результатом якого зроблено висновок: „Мислення категоріями загального процесу не набуло ще на німецьких підприємствах достатнього поширення. Окремі підрозділи, які відповідають за розробку, виробництво та збут продуктів, ще досі думають у першу чергу про свої власні проблеми і тому шлях продукту від креслярської дошки

розробника до споживача залишається надто довгим, сам процес дуже повільним і мало зорієнтованим на потреби споживача” („Франкфуртер Альгемайне, 18.03.2002). Автори дослідження підкреслювали, що на підприємствах не знайшлося жодного, хто відповідав би за загальний маркетинговий процес. Наприклад менеджери виробництва та збуту працювали в багатьох місцях швидше не разом, а один проти одного. Так менеджери виробництва хотіли продавати якомога більше нових продуктів і примушували клієнтів якомога частіше міняти свої старі моделі. А от менеджери сервісної служби бачили своє завдання інакше: їх обіг робився саме на ремонті та сервісному обслуговуванні і тому саме старі продукти та їх якомога довше використання клієнтами мало першочергове значення.

Третій принцип: використання сильних сторін

Якщо ви попросите кого-небудь розповісти про його співробітників та шефа, то здебільшого ви почуєте лише скарги на те, якими ідіотами є колеги і яким нездатним є шеф. Це відбувається тому, що більшість людей зосереджені на слабих сторонах тих, хто їх оточує.

Хороший менеджер робить навпаки: він розставляє людей там, де вони можуть виявити свої сильні сторони, де вони на щось здатні. Теоретично кожному зрозуміло: жоден нормальний тренер не поставить нападника Андрія Шевченка у ворота – хоча на практиці цей принцип досить часто порушується. Для хороших менеджерів слабкості їхніх співробітників насправді важать набагато менше, бо на слабостях людей нічого не можна збудувати, змінити ж людей - практично неможливо.

Іноді ефективно працюючий менеджмент звинувачують у тому, що він є жорстоким. Але чи не жорстко весь час говорити про слабкі сторони людей і вимагати від них робити те, що вони *не в змозі* робити?

Звичайно, треба хоча б намагатися усунути слабкі сторони. Починати можна з усунення пробілів у *знаннях* та *професійній підготовці*. Той, хто для виконання своєї роботи потребує знання іноземної мови, може вивчити її, принаймні в такому обсязі, щоб розуміти її. В когось може не вистачати *здібностей* (англійською *skills*). І тут діє загальне правило: можна навчитися виступати з хорошими доповідями, навіть якщо ніколи не станеш великим оратором. Або навчитися так управляти авто, щоб хоча б не створювати небезпеки для себе та оточуючих, так і не ставши учасником змагань Формули 1. Також можна, доклавши трохи зусиль, позбутися „*поганих звичок*”: відсутності пунктуальності, надто довгих виступів на конференціях та звички – ніколи не доводити роботу до кінця.

Неправильним було б спекулювати на ще одній категорії, а саме на певних *індивідуальних властивостях*. Сьогодні сучасним вважається вміння грати в команді (Teamplayer). І дійсно є люди, які найкраще виявляють свої здібності, коли працюють над виконанням певного завдання разом з іншими. Але існує й інший тип людей, які досягають найкращих результатів тільки тоді, коли працюють самостійно, без втручання інших в їхню роботу.

„Менеджмент повинен сприймати людей такими, якими вони є, виявляти їх сильні сторони і шляхом відповідної постановки завдань давати їм можливість виявляти свої сильні сторони там, де вони можуть працювати найбільш ефективно і досягати найбільших результатів” (Малік). Все інше неможливо виправдати ні з точки зору моралі, ні з точки зору економіки. Навряд чи можна чогось досягти від курки, якщо постійно критикувати її за те, що вона не дає молока.

Як виявляють сильні сторони? Запитайте своїх співробітників: „Що ви робите охоче?” Але будьте обережними! Коли хтось робить щось *охоче*, це ще означає, що він може робити це *добре*. Альберт Ейнштейн грав із задоволенням на скрипці, але не дивлячись на щоденні вправи, він зумів стати лише посереднім скрипалем. Не дивлячись на те, що грав великий фізик охоче, але здібностей для цього в нього було не досить. Отже, будьте завжди обережні

з твердженням „те що робиться охоче, робиться добре”. Більш важливим є питання „Що вам дається легко?” Не від хірурга, не від пілота ніхто не вимагає, щоб один *охоче* оперував, а інший літав. Це повинно з фахової точки зору даватися їм легко, тільки тоді вони є дійсно хорошими фахівцями.

Четвертий принцип: позитивне мислення

Саме навколо цього принципу спостерігається безліч шарлатанства. Учасників численних семінарів запевняють, що досить лише „позитивно мислити” і кожного дня світитиме сонце. Але в дійсності *це* означає – лише заплющувати очі перед проблемами, що є як раз повною протилежністю позитивного мислення. У менеджменті позитивне мислення означає розглядати проблему як шанс. „Все життя – це суцільне вирішення проблем”, - сказав філософ Карл Попер. І особливо це стосується менеджменту.

Ми всі знаємо тип людей, які при стиканні з найменшою проблемою кажуть: „Це не можливо вирішити” або „Що я можу тут вдіяти?” Вони наводять тисячі причин чому, щось *не* робиться, чому *тепер* не робиться. Вони посилаються на сотні складностей, на те, що в них є недостатньо людей чи недостатньо грошей, щоб досягти поставленої мети. Так, дійсно може трапитися, що щось не виходить, що саме зараз не виходить, що потрібно більше співробітників та більше коштів. Але проблема багатьох людей полягає в тому, що вони навіть не готові *спробувати* і подумати, як можна досягти мети попри всі наявні труднощі.

Той, хто позитивно мислить, навпаки питає себе: „Який шанс криється за цією проблемою?” Це не означає, що завжди знаходиться рішення проблеми. Але той, хто так мислить, швидше за все його знайде. Китайська народна мудрість говорить: „Краще запалити свічку в темряві, аніж скаржитися на те, що навкруги темно”. Від себе я б додав: час, який витрачається на скарги щодо темряви, краще використати на пошуки свічки та сірників. Це і є позитивним мисленням.

Чи отримують позитивне мислення від народження? Чи можна його навчитися? Більшість тих, хто ним володіє, очевидно набули його шляхом тренувань. Дійсно, сьогодні існують певні психометодики, як досягти найбільшої концентрації у спортсменів чи музикантів шляхом автогенних тренувань, але вони є частково псевдонауковими і повинні застосовуватися виключно індивідуально.

На популярних „семінарах” ви іноді можете почути, що позитивне мислення може „звернути гори”. Це, звичайно, велике перебільшення, адже для такої роботи потрібен бульдозер та екскаватор. Але таким чином можна змінити наше *ставлення* до гір: якщо на дорозі зустрічається гора, яку неможливо обійти, то від того, що ви будете ходити перед нею туди – сюди і скаржитися на те, як важко подолати цю гору, вона аж ніяк не стане меншою.

Завдання менеджменту

Менеджери часто змушені виконувати завдання, які не мають з менеджментом нічого спільного: вони повинні приймати адміністративні рішення, займатися кореспонденцією, вести переговори і ще багато чого. Тому корисно відрізнити суто менеджерські завдання від адміністративних.

Часто запитують: як можна бути хорошим менеджером, не маючи уявлення про речі, щодо яких потрібно приймати рішення? Про це, власне, не йдеться. Зрозуміло, що виконання менеджерських завдань потребує не тільки *менеджерських знань*, а й *фахової підготовки та знань адміністративної роботи*. І все ж таки важливо розрізняти їх. Тому все те добре, *що* робить менеджер, скрізь однаково. Те, *як* він це робить, залежить від того, де він працює – на промисловому підприємстві чи в лікарні, у великій фірмі чи в маленькій.

Візьмемо для прикладу завдання менеджера – постановку мети. Це є важливим менеджерським завданням у *будь-якій* організації. Те, *які* цілі ставляться, залежить від роду діяльності організації. Так, мета діяльності автомобільного заводу істотно відрізняється від завдань, що ставить перед собою організація, яка займається допомогою наркозалежним хворим, те саме стосується цілей управлінського відділу міністерства внутрішніх справ та, скажімо, газети.

Дієвість і ефективність менеджменту залежить вирішальним чином від того, наскільки добре менеджер виконує такі п'ять завдань.

Перше завдання: постановка мети

Роже де Век (головний редактор цюріхської газети „Tagesanzeiger” та гамбурзького тижневика „Die Zeit”) ставить вимогу, щоб керівник завжди знав, чого він хоче. „Якщо ви не ставите перед собою цілей, то ви і не зможете їх досягти. І без винятку кожен ваш крок повинен наближувати вас до поставленої мети. При прийнятті будь-якого рішення ми повинні ставити собі запитання: чи вписується те, що я роблю, до моєї концепції, чи веде цей крок у правильному напрямку ? (...) і ніколи не робіть жодного кроку в напрямку, що відрізняється від того, що ви для себе обрали”.

Дійсно, завдання формулювати цілі – є одним із найбільш зрозумілих завдань менеджменту. Його описано вже досить давно, наприклад, в теоретичних роботах по військовому управлінню. Тим, хто хоче познайомитися із серйозним науковим підходом до менеджменту, я раджу звернутися до книги Петера Ф. Друкера „The practice of management”. Друкер вважається „батьком” того, що визначається англomовним терміном „Management by objectives”, тобто визначенням ієрархії постановки цілей у менеджменті.

Цілі розрізняють

- за фактором часу (коротко - , середньо - та довгострокові цілі),
- за фактором змісту (стратегічні, оперативні цілі),
- за фактором приналежності (загальні цілі, цілі окремих підрозділів та особисті цілі),
- за ступенем конкретності (абстрактні, конкретні цілі).

Так званий „кризовий менеджмент” працює іноді в умовах надкоротких часових факторів. Наприклад, в таборі біженців буває вирішальним забезпечити людей до вечора певного дня (часові компоненти) водою (оперативна ціль). Дуже важливо буває визначити певну ієрархію цілей, тобто розрізняти, що повинно бути зроблено першочергово, в нашому прикладі – організувати постачання води. Чи є в таборі воняні ковдри, в нашому випадку не так важливо, бо влітку навряд чи хтось замерзне за одну ніч, а от без води люди можуть не витримати.

Візьмімо для прикладу газетне видавництво. Припустимо ви з'ясували, що ваша газета практично не цікава для молоді і ви ставите собі за мету підвищити кількість молодих читачів. Ієрархія цілей тут може виглядати так:

- *середньострокова* - один рік,
- *стратегічна* – піклування про імідж газети,
- *загальна* – стосується всього колективу газети,
- *конкретна* – підняти кількість молодих читачів на 10%.

Ми будемо ще часто повертатися до цього прикладу і побачимо, як за допомогою певних менеджерських методик можна досягти поставленої мети, а саме збільшити кількість молодих читачів нашої газети.

Дуже важливо не ставити *надто багато* цілей і не бажати досягти багато *різних* цілей. Хороший менеджер питає себе: „Чи те, що я хочу досягти, дійсно важливе? А що трапиться, коли ми не будемо взагалі робити цього?” Петер Ф. Друкер в своїй книзі приходить до висновку: „Effective executives do first things first - and second things...?” („Хороші менеджери спершу роблять дійсно найважливіші справи, а другорядні...?”). Більшість людей відповість на це питання так: „the second things – second” – але Друкер зазначає: „Not at all”.

Необхідність концентруватися на найважливішому часто-густо страждає через те, що ми здебільшого переймаємося питанням „Що я можу, що я мушу, що я хочу зробити?” Але так само, як ми час від часу наводимо порядок у своєму підвалі і викидаємо старі речі, повинен менеджер інколи питати себе: „А чи є щось, що інші можуть зробити краще?” *Не робити* чогось, так само може бути метою, як і робити щось *додатково*.

Коли ми переслідуюмо абстрактні цілі, ми стикаємося часто з іншою проблемою, а саме проблемою вимірювання. Скажімо, мета „Ми хочемо стати найкращою газетою України” є досить абстрактною метою. Чим можна її виміряти? Рентабельністю видання? Кількістю співробітників? Тиражем або кількістю скандальних історій, які було викрито на сторінках газети? Для кожного тут можуть бути власні критерії. Але не дивлячись на це важливим є систематично рахувати все, що можна виміряти цифрами. Прикладом типових цільових орієнтирів для ринкового підприємства можуть бути:

- позиція на ринку,
- рентабельність, ліквідність,
- здатність до інновації,
- продуктивність,
- привабливість для обдарованої молоді.

Досить важко виміряти перш за все показники діяльності організацій, які знаходяться поза межами економіки, скажімо таких, як Червоний хрест, православна церква або товариство допомоги хворим на СНІД. Чим тут вимірювати: цифрами чи грошима? І все таки дуже важливо формулювати мету, яку ставлять перед собою навіть такі організації якомога конкретніше. Але повернімося до нашого попереднього прикладу з газетою: ми вказали собі, що хочемо підвищити кількість молодих читачів не коли-небудь, а *протягом року* – і не як-небудь – а *на 10 %*.

Звичайно, цілі, які ми ставимо перед собою, повинні бути принаймні реалістичними. Про Наполеона розказували, що він уважно вислухавши тактичні пропозиції своїх генералів щодо наступу, який планувався, запитував: „А скільки коней нам знадобиться, щоб здійснити це?” І потім з’ясовувалось, що досить часто генерали не до кінця продумували свої плани.

У літературі з питань менеджменту багато написано з приводу того, що краще, чи коли менеджери *визначають* цілі або навіть диктаторськими методами *наказують* виконувати їх, чи коли цілі визначається *в ході дискусії* всіх співробітників (модель консенсусу). З багатьох причин слід надавати перевагу саме моделі консенсусу. Але, звичайно, тут слід брати до уваги як специфіку організації, так і конкретні обставини. Зрозуміло, що в армії дещо інші підходи, ніж, наприклад, в релігійних організаціях.

Отже, те, *яким чином* ставиться мета, залежить від багатьох факторів. Але головним завданням менеджменту є те, щоб *цілі* взагалі *були присутні*. Найгірше трапляється тоді, коли після трьохгодинного засідання його учасники розходяться, так і не сформулювавши жодної цілі.

Друге завдання: організація, координування

Тут виникають два основні питання ефективної організації:

- *Як повинні ми організувати свою роботу, щоб в центрі нашої уваги завжди знаходилося те, за що наші клієнти платять нам гроші?*

Наприклад, в газеті увага *всіх* співробітників повинна була направлена на те, щоб робити своїм кінцевим продуктом хорошу газету: редакція повинна писати цікаві статті, рекламний відділ повинен турбуватися про достатню кількість рекламодавців, друкарня повинна забезпечувати якісний друк, а відділ доставки – своєчасну доставку.

- *Як ми повинні організувати роботу, щоб наші співробітники змогли робити те, за що ми їм платимо гроші?*

Весною 2002 року з'ясувалося, що у Федеральному відомстві з питань праці виникли проблеми з офіційною статистикою. Мова йде про державну установу з річним бюджетом 54 мільярди євро, яка відповідає за працевлаштування безробітних у Німеччині. З'ясувалося, що лише 36% з 90 тисяч співробітників цього відомства займалися своїм основним завданням – пошуком нових робочих місць для тих, хто втратив роботу. Значно більша частина відомства займалася іншими речами, а 14 % - внутрішнім адмініструванням. І це не було виною співробітників, а результатом поганого менеджменту.

У багатьох випадках перш за все великі організації зайняті здебільшого внутрішніми справами, а не своїми безпосередніми завданнями. Саме в надмірно забюрократизованих організаціях найбільш чітко проявляються симптоми такої собі „хвороби Паркінсона”: самі затрати коштів без отримання якогось помітного результату. Зате при повній зайнятості десятків тисяч людей. В такому випадку конче потрібно щось змінювати. Це не означає, однак, що при виникненні будь-якої організаційної проблеми потрібно одразу перевертати з ніг на голову всю організацію.

Звичайно, слід оцінювати організації за тими, проблемами, які вони породжують, але так само необхідно їх оцінювати і за проблемами, яких вони *не* породжують. Візьмімо для прикладу коректорський відділ газети, в якій я працюю: інколи трапляється так, що його співробітники не помічають прикрої помилки в редакційних текстах і вона потрапляє на шпальти газети. Ми, звичайно, критикуємо їх за це, але одночасно пам'ятаємо й про те, що завдяки їм, можливо, сотні таких помилок були своєчасно помічені. Тому виявлення одної, хай і дуже прикрої помилки ще не є причиною того, щоб реорганізовувати весь коректорський відділ. Тому що реорганізація допомагає здебільшого вирішити тільки *одну* проблему. Вдаючись до реорганізації, слід завжди пам'ятати про те, скільки нових проблем можливо виникне після її проведення і чи не будуть вони більш складними, ніж та проблема, яку було вирішено внаслідок реорганізації.

Сигналом тривоги в кожній організації повинно стати різке збільшення кількості управлінських структур. Особливо це стосується організацій, які переслідують певні економічні цілі. Можливо, у військових організаціях це виглядає по-іншому. Корисність так званої „горизонтальної ієрархії” сьогодні не ставиться під сумнів. Такі організаційні структури все більше мають переваги над організаціями з багатьма головними і керівними підрозділами, з численними підрозділами в підрозділах, з цілою армією перших заступників та першими заступниками перших заступників. Чим більше існує управлінських рівнів, тим більшою є інертність та тертя всередині такої організації. Часто комунікація тут відбувається, як у дитячій грі „Зіпсований телефон”. На кінці ми маємо зовсім не те, що планувалося і ставилося за мету на початку.

Тривожним сигналом є також наявність великої кількості виробничих засідань з надмірною кількістю їх учасників. В ефективно працюючій організації для того, щоб щось досягти не потрібні численні формальні засідання. Звичайно, мова йде не про те, щоб позбавити співробітників *можливості* обговорювати виробничі питання з колегами. Мається на увазі *необхідність* вести набагато менше розмов для прийняття рішень.

Повернімося до нашого прикладу „збільшити кількість молодих читачів газети”. Щоб почати реалізовувати цю мету, менеджер повинен правильно визначити відділи, які будуть цим займатися і спонукати їх до скоординованих дій. Безумовно, для вирішення цього завдання потрібно задіяти *редакцію*: її співробітники повинні подумати над тим, чи наприклад, у газеті достатньо висвітлюються теми, які представляють інтерес для молоді. На засідання, де буде обговорюватися ця мета, потрібно запросити представників відділу *маркетингу*: можливо їм слід подумати над тим, щоб зробити підписку для школярів та студентів більш дешевою. Представникам відділу *доставки* не завадить вивчити можливість безкоштовно розповсюджувати протягом якогось часу певну кількість екземплярів в університетах та інших місцях, де молодь проводить багато часу.

Коли проводиться така конференція важливо, щоб у ній брали участь лише ті підрозділи, які можуть зробити реальний внесок у вирішення поставленого завдання. Це треба робити, не дивлячись на те, що керівники інших підрозділів можуть бути дещо ображені, що їх не запросили.

У теорії менеджменту вищенаведений приклад підпадає під англomовне поняття „Management by coordination”. Тут мається на увазі управління роботою різних підрозділів, що виконують спільне завдання, в організаціях, де передбачено розподілення праці. Це вимагає яскраво вираженого системного мислення, а також знання окремих процесів та їх значення у загальному взаємозв’язку. Це так само, як і у грі Мікадо: треба усвідомлювати, що відбувається в зовсім іншому кінці дошки, коли з місця рухають одну із дерев’яних фішок.

Розрізняють *адміністративну координацію* (окремі завдання з оглядом на загальне), *організаторську координацію* (певних підрозділів з оглядом на визначену ціль), *координацію персоналу* (встановлення меж компетентності та командне мислення), *інформаційну координацію* (збалансованість важливої інформації) та *часову координацію* (управління відрізками часу). Якщо завдання координації обмежено в часі, скажімо на час виконання певного задуму, то мова йде про так званий *Task Force*. Якщо ж координаційні дії плануються протягом досить значного періоду, то утворюють щось на зразок *штабу*, як це відбувається перш за все у військових організаціях.

Восени 2001 року було вирішено збудувати в Мюнхені новий стадіон, на якому, можливо, відбудеться відкриття чемпіонату світу 2006 року. Навкруги цього задуму було піднято великий шум, бо населення району, в якому планувалося розмістити новобудову, виступило категорично проти і вимагало проведення референдуму. Тобто проблема вийшла за рамки побудови суто спортивної споруди. Було організовано архітектурний конкурс, і от в п’ятничний вечір в кінці листопада компетентне журі повинно було оголосити своє рішення щодо кращого проекту. До цієї події ретельно готувалася не тільки наша редакція, щоб у суботньому випуску докладно представити читачам проект-переможець. Форма подачі матеріалу та підрозділ, який повинен був цим займатися, були визначені голосуванням за участю спортивної редакції, відділу культури та мюнхенського регіонального додатку. Окрім журналістського цеху, цією подією були зайняті також відділи маркетингу та доставки. Вони також думали над тим, як привернути увагу читачів до цієї події. На місцевому радіо Мюнхена було додатково розміщена реклама нашого суботнього випуску, а в центрі міста було обладнано кілька нових місць для продажу нашої газети. Цей приклад ілюструє те, як важливо у менеджменті думати не тільки про власний підрозділ, а й про загальну справу.

Тому теорія менеджменту вже давно займається так званим “Management by systems”. Початок цьому був покладений ще „тейлоризмом” індустриальної революції, за яким стояло припущення, що через розкладення виробничого процесу на робочі цикли з урахуванням фізіологічних можливостей людини, можна підняти продуктивність праці. Найбільш послідовним виразом тейлоризму є конвеєр, наприклад, в автомобільній промисловості, за яким кожен робітник виконує певну, постійно повторювану виробничу операцію, не маючи жодного уявлення про кінцевий продукт. В світлі цієї традиції знаходиться також теорія бюрократії німецького соціолога Макса Вебера, який дуже великого значення надавав раціоналізму, дотриманню встановлених правил, розподіленню праці та виконанню рутинних завдань, які він вбачав як в діяльності держави, так і великих індустриальних підприємств.

Сьогодні в загальній теорії менеджменту співіснують кілька напрямків:

- *Теорії прийняття рішень* намагаються визначити правила, за якими повинні діяти менеджери (від „теорії гри” до математичного програмування).
- Представники *шкіл наукового поведіння та соціальної психології* намагаються спостерігати за поведінкою членів однієї організації та емпірично описувати її; до цього напрямку належать типології „стилів керівництва” (див. розділ „Менеджер”).
- Представники системно орієнтованих напрямків – частково зорієнтовані на кібернетику – досліджують відносини між організаціями та середовища, що їх оточує. При цьому соціальні організації сприймаються чимось більшим, ніж просто сумою їх окремих частин. Вони начебто живуть своїм власним життям і розвиваються як живі створіння в залежності і взаємозв’язку зі світом, що їх оточує. В багатьох американських роботах ця теорія спрямовувалася на медійні підприємства та редакції; Манфред Рюль був першим, хто в 1979 році в своїй праці „Редакція газети як організована соціальна система” застосував її в Німеччині.

Третє завдання: прийняття рішень

З американських фільмів нам відомі кліше, яких досить важко позбутися: це редакція газети, в якій кожен намагається перекричати колегу, а найгучніше волає холеричного вигляду головний редактор. Або менеджер, на робочому столі якого стоять три телефони, причому по двох одразу він розмовляє, а третій весь час дзвонить, а в проміжках між телефонними розмовами „менеджер” гарячково приймає одне рішення за іншим.

Дійсно хороші та ефективно працюючі менеджери ніколи не намагаються одразу вирішити купу проблем, вони радше приймають лише *одиночні*, але добре продумані і виважені рішення. Ви знаєте, що кожне рішення має як бажані, так і небажані наслідки, так само як і кожні ліки мають побічну дію. І ви також знаєте, що виправлення негативних наслідків прийнятих поспіхом рішень потребує роботи і коштує багато часу.

Звичайно, часто менеджери змушені приймати швидкі рішення за умов цейтноту. І щоб ці рішення були правильними необхідно мати певний досвід. Коли за часів Другої світової війни американського генерала Джорджа С. Паттона критикували за його швидкі рішення, він відповідав своїм критикам:

„Я вчився військовій справі більше 40 років. Якщо лікар під час операції вирішує змінити свою мету, перекрити іншу артерію, глибше різати або видалити додатково якийсь орган, який також уражений хворобою, то його рішення не передчасні, а такі, що ґрунтуються на знаннях, досвіді, багаторічних вправах. Це саме роблю і я”.

Систематичні спостереження дозволяють стверджувати, що здебільшого процес прийняття рішень проходить через сім стадій:

1. *Точне формулювання проблеми*; власне, легше сказати, ніж зробити це. Але це, безперечно, не є чимось неможливим. Хороші менеджери не бояться настільки довго складати камінці головоломки, поки не побачать проблему з усіх боків, навіть коли вони при цьому не розуміють кожну її деталь. Тоді вони приймають остаточне рішення. Важливо також відрізняти ситуації, коли йдеться про *окремий випадок*, чи про *принципову проблему*.

У газеті, де я працюю, кожного вівторка о 9 годині ранку зустрічаються керівники друкарні, відділів реклами, доставки, виробничого та комп'ютерного відділів та я, як представник редакції. Метою таких зустрічей є з'ясувати, що минулого тижня *не* вдалося і виправити наявні помилки. При цьому ми завжди намагаємося встановити, чи була помилка окремим випадком, чи є вона систематичним явищем. І лише про помилки другої категорії ми ведемо мову на *цих* зібраннях.

2. *Визначення мінімальних потреб*, які повинні бути задоволені прийнятим рішенням. При цьому першим питанням повинно бути: який *мінімальний* результат повинен бути досягнутий прийнятим рішенням? В іншому випадку слід взагалі відмовитися від прийняття рішення, якщо ризики, пов'язані з його прийняттям, не відповідадуть очікуваному результату. Друге питання: на які компроміси не можна іти ні в якому випадку і де взагалі вони можливі? В кожній соціальній організації необхідність компромісів беззаперечна. Але якщо в цій організації вам доручено приймати рішення, за які ви мусите відповідати, то вам слід спершу добре подумати, де проходить межа вашої готовності до компромісу.

Проте наскільки небезпечними можуть бути сумнівні компроміси в топ-менеджменті пересвідчився на своєму досвіді багаторічний керівник корпорації Дженерал Моторз Альфред Слоен. Якось при прийнятті важливого рішення керівним зібранням корпорації всі його учасники виявили несподівану однаковість. Слоен досить виразно перепитав колег, чи хтось можливо має іншу думку. Коли всі заперечливо похитали головою, той сказав: „якщо так, то я пропоную перервати засідання, щоб знайти час для формулювання різних думок”.

3. *Пошук альтернатив*; тут вирішального значення набуває необхідність перед прийняттям певного рішення добре подумати, а чи є інші, альтернативні варіанти? Чи ми робимо це тільки тому, що саме так робили багато разів до цього? Треба завжди пам'ятати, що будь-який status quo має альтернативу. Нічого не робити – це не завжди найкраще рішення, так як існування проблеми вказує на те, що можливо. Необхідно щось змінити, але це не завжди буває так. Status quo все ж таки має ту перевагу, що нам відомі існуючі труднощі. Нова альтернатива, можливо, створить враження, що з її допомогою можна вирішити всі проблеми, але досвід доводить, що так буває досить рідко.
4. *Оцінка наслідків та ризиків* кожної альтернативи; при цьому слід розрізняти чотири види ризиків: а) звичайний ризик, який пов'язаний із загальною економічною ситуацією (ніхто не може, наприклад, знати, яким точно буде курс долара наступного року); б) допустимий ризик, який враховує можливі негативні наслідки, що ще можна подолати і тому можна до нього вдатися; в) недопустимий ризик, який *не можна* собі дозволити і до якого *не слід* вдаватися; д) неминучий ризик, який природно *не можна* собі дозволити, але на який ідуть *за відсутності* іншого вибору.

Сумним прикладом ризику останньої категорії є трагічні події 11 вересня минулого року, коли пасажери викрадених літаків знали, що вони очевидно всі загинуть, але не дивлячись на це, прийняли мужнє рішення чинити опір терористам. Вони

усвідомлювали, що саме в цьому був їх останній шанс. І *не вдатися* до такого ризику означало без сумніву їх неминучу смерть та смерть ще багатьох людей у Вашингтоні.

Рано чи пізно менеджер змушений припинити аналітичні роздуми і пошук альтернатив і прийняти рішення. З огляду на те, що ніхто не здатен точно передбачити всі можливі ризики і наслідки, певна невпевненість залишається завжди. Але можна спробувати сформулювати ці „пограничні умови”, наприклад так: „які обставини повинні виникнути, щоб ми усвідомили, що обраний нами шлях – хибний?” Тоді потрібно бути готовим до зміни рішення.

5. У будь-якому випадку після перевірки ризиків настає п'ята стадія, власне *прийняття рішення*. Коли всі попередні стадії сумлінно пройдені, то *слід* вирішувати. Чекати далі з прийняттям рішення було б вже ознакою нерішучості. Втім, існує така категорія людей, які практично уникають прийняття рішень, тому що вони без кінця розмірковують, радяться з консультантами, чекають на результати чергового аналізу. Вони, можливо, є старанними працівниками, але аж ніяк не менеджерами.

Багато хто думає, що з прийняттям рішення справу зроблено. Це хибне уявлення. Щоб рішення було ефективним, слід:

6. потурбуватися про *його виконання* і тут конче потрібно - а) письмово визначити перелік необхідних заходів; б) для виконання кожного заходу призначити відповідальну особу, саме особу, а не команду людей; чи потребуватиме ця особа для виконання завдання команди, це вже інше питання, але відповідальність повинна бути покладена на окрему людину; в) встановити термін виконання рішення. На шостій стадії перед менеджером виникають питання: хто? що? до якого часу? Іноді жартома розрізняють „американську” та „японську” методи прийняття рішень:

	„японська“		„американська”	
Підготовка рішення				
Виконання рішення				

Цим самим хочуть сказати, що на японських підприємствах дуже багато часу йде на підготовку рішення: дуже багато дискутують та аналізують – але коли вже рішення прийнято, воно послідовно і прямолінійно виконується. Зовсім інший стиль роботи на американських підприємствах: тут часто рішення часто приймаються досить швидко, але коли доходить до їх виконання, тоді інколи помічають, що непогано було б до цього трохи довше поміркувати. Звичайно, це не зовсім серйозне спостереження, але в усьому світі можна зустріти обидва вищенаведені варіанти.

7. *Перевірка виконання*, яка часто визначається англомовними термінами „Feedback” та „Follow-up”. При цьому менеджери не посилаються лише на звіти відповідальних співробітників, а особисто перевіряють хід виконання їх рішень, розмовляють з людьми, що забезпечує особисте розуміння справи та викликає довіру.

Протягом всього процесу прийняття рішень слід звертати увагу на те, що менеджери повинні володіти такою кількістю інформації, щоб мати можливість *особисто* приймати рішення, за яке вони повинні відповідати. Хороший менеджер ніколи не питає своїх співробітників: „А яке рішення прийняли б ви? А що б ви робили на моєму місці?” Просто тому, що

співробітники *не знаходяться* на його місці. Цього принципу дотримувався дуже послідовно американський президент Гарі Трумен. Перед прийняттям відповідальних рішень він ретельно обдумував, які радники, які міністри можуть допомогти чимось конструктивним. Потім він збирав цих людей і запитував кожного, починаючи з наймолодшого: „як ви оцінюєте ситуацію?” І потім додавав: „я не чекаю від вас порад, а просто скажіть мені, як ви особисто бачите ситуацію”. Трумен не допускав жодних сумнівів, що приймати рішення – це *його* робота і казав співробітникам: „я намагатимусь врахувати якомога більше ваших думок, коли прийматиму рішення. Але саме я повинен приймати це рішення – і я повідомлю вас про нього.”

Спробуймо застосувати матеріал цієї глави до нашого прикладу „підвищити кількість молодих читачів для газети”:

- Визначення проблеми: ми маємо надто мало молодих читачів.
- Мінімальне завдання: підвищити частку молодих читачів до 10%.
- Альтернатива: нічого не робити, читачі у віці також важливі для авторитету видання та розміщення реклами.
- Оцінка ризику: якщо ми будемо надто опікуватися молодими читачами, то читачі у віці можуть відчутти себе обділеними і перестати цікавитися нашою газетою. Крім того існує загроза так званого „дармового ефекту”, коли молоді читачі охоче братимуть безкоштовно запропоновані екземпляри, але після закінчення строку акції все ж таки не купуватимуть газету.
- Граничні умови: ми не можемо собі дозволити безкоштовно розповсюдити, скажімо, більше 50 тисяч примірників, вся ця акція не повинна коштувати нам більше 10 тисяч гривень.
- Рішення: ми робимо це. За його реалізацію відповідатимуть співробітники А, Б і В.
- Перевірка: співробітники А, Б і В щомісяця доповідатимуть про прогрес в реалізації рішення.

Четверте завдання: контроль успіху

Поняття контролю часто не правильно трактується. Кому подобається, щоб його контролювали? Але при цьому не виникає сумнівів, що контроль є корисним і необхідним в усіх сферах життя. Не тільки численні катастрофи кораблів та літаків, але й більшість скандалів та афер в політиці, економіці та суспільстві можна було б попередити за наявності своєчасного контролю.

Те, що контроль є необхідним, не викликає жодного сумніву. Інша річ, *як* контролювати. Я б порадив: так мало, як тільки можливо, так багато, наскільки необхідно. Не питання, „що тільки *можемо* ми проконтролювати?”, а питання, „що *повинні* ми неодмінно проконтролювати, щоб уникнути небезпеки?” повинно знаходитися в центрі уваги. Коли досвідчений менеджер вивчає довжелезні колонки цифр, то його погляд звично зупиняється на окремих найважливіших позиціях. Я отримую, наприклад, кожного ранку протокол, в якому відображено, як відбувався виробничий процес в нашій газеті минулої ночі: коли яка сторінка була готова, коли були набрані матриці, коли друкарська машина почала виконувати певне завдання, коли в автомобілі доставки було завантажено перші примірники, чи були затримки на дорогах. Не має сенсу контролювати кожну цифру чи часовий відрізок. Але з певним досвідом швидко розпізнаєш критичні місця, які потребують постійного контролю.

Дуже важливим є контроль у випадках, коли йдеться про гроші. Тому в кожній організації контролюються накладні витрати на витрати подорожі співробітників. Звичайно, контролюється не кожен випадок. Тут вистачає перевірити 10 відсотків фінансових звітів. Коли мають місце серйозні зловживання, то вони і без того коли-небудь вплинуть. Якщо зловживання є незначними, то для відшкодування їх вистачить саме таких вибірових перевірок. В середині 90-х років були повідомлення, що американському міністерству оборони перевірки витрат на подорожі його співробітників коштували дорожче, ніж самі ці витрати – чудовий приклад того, яким безглуздом може бути перебільшений контроль.

Ще раз: контроль не має нічого спільного з недовірою. *Контроль успіху* потрібен тому, що в метушні повсякденної роботи деякі хороші рішення не виконуються через те, що за їх виконанням недостатньо стежать. Фредмунд Малік справедливо зазначає: „Менеджерам платять не за те, що вони приймають рішення (...) а за їх реалізацію”.

П'яте завдання: заохочувати людей і розвивати їхні здібності

Ніхто не заперечуватиме, що люди є найважливішим чинником будь-якої організації. Тому необхідно людей заохочувати, а точніше сказати, заохочувати індивідуумів, бо кожна людина не схожа на інших. Це завдання, яке ще називають „Management by Management Development”, у фаховій літературі визначається як спеціальне управлінське завдання. Воно спрямоване на підготовку нових управлінських кадрів, підготовку нових відповідальних завдань та дотримання високих стандартів власної організації.

Ми вже говорили про те, що краще розвивати сильні сторони співробітників, ніж намагатися позбутися їхніх слабостей. Втім, дозволю собі пораду: як начальник, намагайтеся уникати надмірної похвали на адресу своїх підлеглих. Не через жорсткість, а через те, що надто часто висловлювана похвала так само швидко втрачає свою цінність, як і дорогий килим, по якому щодня ступають тисячі ніг. Ніколи не хваліть кого б не було за природні речі чи за посередній результат. Згадайте школу: чиєю похвалою ви особливо пишалися? Ми пишалися похвалою вчителя, який рідко хвалив, – тому що ми знали, це дійсно щось означає, коли він казав: „Д'Інка, твоя робота з математики дійсно була непоганою”.

Ми не можемо завершити цю главу без того, щоб не згадати менеджерський метод, який, як жоден інший, опанувала за останні десятиріччя теорія менеджменту. Мова йде про теорію мотивації, або „Management by motivation”. Вона спрямована на те, щоб за допомогою різноманітних стимулів спонукати співробітників до якомога більшої віддачі для виконання завдань, що стоять перед підприємством. Представники цього напрямку стверджують, що завданням менеджменту є з'ясувати, які найбільш привабливі стимули слід запропонувати співробітникам. Це можуть бути гроші, планування кар'єри, кар'єрний ріст, привабливі відраджень тощо.

Вперше ця теорія отримала наукове обґрунтування під час так званого „ховторнського експерименту”. В 30-х роках минулого століття американські соціологи намагалися з'ясувати, чи можуть певні покращання умов праці (зокрема більш часті перерви та краще освітлення робочих місць) підвищити продуктивність праці. На заводах Ховторна у Чикаго вони утворили дві групи – одну експериментальну й одну контрольну. На загальний подив продуктивність праці підвищилася в обох групах, навіть у контрольній, де умови праці не зазнали змін. З цього було зроблено висновок, що співробітники завжди показують кращі результати, коли відчують, що їх сприймають всерйоз, коли їм здається, що про них турбуються.

Це все дало початок теорії „Human Relations”, основним в якій було таке: „Задовольни співробітників і вони працюватимуть з більшою віддачею” (вперше систематизовано: Честером Бернардом у роботі „The Functions of the Executive», 1938). Той, хто це заперечує, вважається ворогом людства або диктатором. І все ж таки, у мене є три зауваження: по-

перше, ніколи ще високі досягнення та прогрес не виникли із почуття задоволення. По-друге, кожна організація виконує *свої специфічні завдання* – автомобільний завод будує автомобілі, лікарня лікує людей, школа дає освіту дітям. Вони працюють, в першу чергу, саме для цього, а не для того, щоб робити своїх співробітників щасливими. Звичайно, це не виключає того, що співробітники повинні бути задоволеними, але це не повинно перетворюватися на мету підприємства. В іншому випадку провалля між результатами роботи та самим її процесом буде весь час збільшуватися. По-третє, я б дещо перефразував Честера Бернарда: „дай співробітникам можливість досягати результату і більшість з них (не всі) буде задоволена”.

Врешті, жодна розумна людина не буде сперечатися з тим, що працівник повинен отримувати задоволення від своєї роботи. Проблематичним виглядає ситуація, коли співробітники *висувають вимогу* отримання радості від роботи – а підприємство чи його керівництво *майже зобов'язано* піклуватися про їхнє задоволення. Мене завжди дратує, коли у футболі після чергової поразки команди її тренер виправдовується тим, що „не зміг знайти мотивацію для своїх гравців, щоб ті показали кращий результат”. Гра у футбол є роботою цих молодих людей, за яку вони отримують досить великі гроші, за які можна вимагати від них відповідної віддачі без додаткової „мотивації” з боку тренера.

У кожній професії іноді доводиться виконувати нудну, рутинну або неприємну роботу. Багато чого повинно виконуватися лише через нормальне почуття обов'язку, а не тому, що це приносить задоволення. Очікування, що медсестра, яка працює у раковому відділенні лікарні, отримуватиме „радість” від своєї роботи, межує з цинізмом. Наприклад, моя дружина певний час працювала у відділенні для дітей-інвалідів. У цій професії почуття щастя – досить рідкісна справа. Але коли бачиш, що твоя робота дає нехай невеликий позитивний результат, то вже це приносить радість і дає привід для гордості за свою справу. Тому мені більш приємно, коли причина й наслідок знаходяться у такому взаємозв'язку: коли робота дає хороший результат, то від цього відчуваєш радість. Саме так, а не навпаки.

Топ-менеджери стверджують, що 80% свого робочого часу вони повинні займатися неприємними справами, а радість і захоплення від своєї праці вони отримують лише протягом тих 20% часу, на які припадає успіх їх планів та проектів. Покійний видавець німецького тижневика „Die Zeit” Герд Буцеріус сказав якось, що з людьми, які від свого професійного життя хочуть отримувати лише насолоду, навряд чи можна зробити високоякісний продукт. Тут повністю погоджуюся. Американські соціологи Левін та Векмен, які займалися журналістикою, сформулювали непоганий рецепт: “Make quality things happen and have fun” (спочатку якісна праця, а потім задоволення).

Якщо я правильно розумію, то явно перебільшена теорія мотивації вже поступається місцем більш наближеному до реальності усвідомленню, що після того, як на багатьох підприємствах роками „були задіяні всі реєстри психополітики, щоб досягти гармонії і бездоганної співпраці, продуктивність праці від цього не підвищилася, бо менеджери часто нехтували своїми прямими обов'язками - розробляти спрямовані на досягнення конкретного результату ідеї та втілювати їх у життя” (Abraham Zaleznik in Harvard Business Manager, №8, 2000).

Інші завдання

П'ять вищеописаних завдань становлять суть роботи менеджера. „Отже, це і все, що вони цілий день роблять?”, - можете запитати ви. Звичайно, що ні. Про те, що менеджеру часто доводиться виконувати купу адміністративної роботи, яка має мало чи зовсім нічого спільного з менеджментом, я вже казав.

А як же з плануванням, комунікацією, маркетингом, дослідженнями, фінансами, логістикою та іншими завданнями? Чи можна їх зарахувати до переліку п'яти основних завдань або ж слід розглядати їх окремою категорією? Наприклад „планування” можна розглядати як складову частину завдання „постановка цілей”. „Комунікація” є частиною завдання

„організація і координування”. Маркетинг, дослідження, фінансова справа та логістика є, по-перше, самостійними управлінськими завданнями, а по-друге, вони присутні далеко не в кожній організації. А перелічені п’ять основних завдань менеджменту потрібно виконувати в усіх організаціях, незалежно від того, чи мова йде про автозавод, лікарню, армію, університет чи телеканал.

Деякі автори приписують певним завданням такі значення, що їх можна спокійно зарахувати до категорії основних менеджерських завдань; йдеться про так званий „Change Management”. За цим стоїть точка зору, що в наш буремний та перемінливий час потрібен спеціальний менеджмент. Уявіть собі тільки перепрофілювання заводів, що випускають озброєння, з десятками тисяч працівників у невеликі підприємства по випуску, скажімо, інтегральних схем або приватизацію державних телекомунікаційних гігантів і перетворення їх на приватні сервісні підприємства.

Все це є могутнім викликом менеджменту. Але не дивлячись на це, він повинен виконувати ті самі основні завдання, як і при роботі у звичних умовах: він повинен визначати цілі, саме такі, які пов’язані зі структурними змінами; він повинен займатися організацією і координуванням; він повинен приймати рішення, які з появою нових зовнішніх обставин можуть бути особливо важкими і ризикованими; необхідно контролювати прогрес і кінцевий результат виконання прийнятих рішень – можливо більш прискіпливіше, ніж за звичайних умов; і необхідно також організаціям, що знаходяться в процесі перетворення, мати таких працівників, які добре підготовлені саме для виконання нових завдань.

Саме тому „Change Management” не є самостійним завданням, а лише особливим випадком застосування класичних менеджерських завдань. Фредмунд Малік порівнює це зі скелелазінням: скелелаз, який першим досягнув вершини Евересту, не мав перед собою жодної іншої мети і не користувався, яким-небудь іншим спорядженням, як і ті, хто піднялися на цю вершину після нього. Всі повинні були врубатися в скелю і пересуватися по льоду – але з однією різницею: першопроходець не може знати, де на нього чекають найбільш складні відрізки шляху. Він може керуватися тільки припущеннями. Те саме стосується і кожної інновації – вона завжди складна і ризикована; тому деякі з них закінчуються невдачами, не дивлячись на найкращий менеджмент.

Менеджер

Ми часто приписуємо менеджерам володіння комбінацією з особистих якостей та базованих на ділових якостях здатності приймати рішення. Від „хороших” менеджерів зазвичай вимагають: сили переконання, порядності, надійності, розуміння справи, усвідомлення проблем, здатності до прийняття рішень, здатності до планування та координування, готовності йти на ризик.

Коли ми чуємо слово „топ менеджер”, то, очевидно, в усіх нас перед очима виникає певна картина: ми уявляємо собі людину (здебільшого чоловіка), який має впевнену, рішучу манеру тримати себе; коли він входить до приміщення, то відразу привертає до себе загальну увагу, неначе магнетизуючи всіх присутніх; того, хто звик приймати рішення та втілювати їх тощо.

Це все так. Звичайно, є видатні менеджери, які мають за плечима не тільки одну університетську освіту, а й дві чи навіть три. Але ж є стільки ж хороших менеджерів, які ніколи не сиділи в університетських аудиторіях – але все ж таки досягли чудових показників у своїй професії, володіючи іншими цінними якостями. І звичайно, існують дуже хороші менеджери, які відповідають ідеальному образу приємної в спілкуванні людини, які йдуть на зустріч і відразу привертають до себе загальну увагу. Але існує рівно стільки ж менеджерів, які швидше справляють враження людини, що легко ніяковіє, в якої навіть від хвилювання пітніють руки, коли їй доводиться говорити більш ніж перед трьома людьми. Валерій

Лобановський, наприклад, аж ніяк на виглядав „світським левом”, але ніхто не буде сперечатися, що він був видатним тренером і футбольним менеджером.

Консалтингова фірма Нау/McBer дослідила по всьому світі стиль керування 4000 менеджерів. Після обробки даних було систематизовано шість стилів керівництва:

- *Авторитарні менеджери* вимагають, щоб їхні вказівки виконувалися негайно;
- *авторитетні менеджери* закликають своїх співробітників разом здійснювати своє бачення;
- *гармонійні менеджери* намагаються досягти гармонії в організації;
- *демократичні менеджери* залучають співробітників до прийняття рішень;
- *орієнтовані на результат менеджери* вимагають результативної роботи та власної ініціативи;
- *менеджери-тренери* готують своїх людей для виконання майбутніх завдань.

Шість стилів керівництва						
	Авторитарний	Авторитетний	Гармонійний	Демократичний	Орієнтація на результат	Тренерський
Як?	Вимагаю негайно виконувати вказівки	Спонукає людей втілювати задум	Створює гармонію та емоційні зв'язки	Досягає консенсусу, залучаючи співробітників	Встановлює високі стандарти	Готує співробітників до майбутнього
Принцип	„Робіть те, що я вам сказав”	„Супроводжу йте мене на моєму шляху”	„Для мене перш за все мають значення люди”	„Що ви про це думаєте?”	„Робіть, як я і негайно”	„Спробуйте зробити таким чином”
Успіх	Під час кризи та проблемах з „важкими” співробітниками	При реформах організації та обранні нового напрямку розвитку	У випадку пригніченого настрою команди та для мотивації робітників у складних ситуаціях	Для більшої заангажованості робітників та розвитку їх ініціативи	У випадку, коли вже високо-вмотивована команда повинна за найкоротший час досягти успіху	Для того, щоб вмотивовувати робітників чи розвивати довгостроково їхні сильні сторони

(Daniel Goleman, Досягти більшого шляхом гнучкого керівництва, Harvard Business Manager, № 8, 2000)

Якими б не були цікавими такі типології, все ж так і впадає в око таке: про те, *яким є хтось*, запитують тільки про менеджерів. В усіх інших професіях звертають у першу чергу увагу на те, *що хтось може*. Хірургів оцінюють по тому, наскільки добре вони вміють оперувати. Музикантів для оркестру вибирають по тому, наскільки добре вони опанували свій інструмент. Стрибуни у висоту повинні стрибати високо, а стрибунки в довжину – далеко. Жодний футбольний тренер не матиме багато сенсу від відповіді на питання про те, *яким* повинен бути нападник його команди – він тільки тоді хороший, коли забиває голи.

Коли та чи інша організація „добре управляється”? Допомогти дати відповідь на це запитання може термін „конституціоналізм”, взятий з політології та правознавства (докладно про це написано в книзі Фрідріха фон Гайека „Конституція свободи”):

1. Організації не повинні бути залежними від якось одного менеджера; вирішальним є запитання: наскільки стабільною залишиться організація і *після* того, як він її залишить?

2. Навіть топ-менеджери повинні дотримуватися правил, які вони самочинно не можуть змінювати. Повинно діяти „Rule of Law” замість „Rule of Man”. Головним питанням повинно бути не „Хто повинен нами управляти – найсильніший? найкращий? наймогутніший?” – а питання „Як можемо ми організувати нашу інституцію, щоб навіть поганий та некомпетентний керівник не зміг нанести їй надто багато шкоди?” (Фредмунд Малік).
3. Більше значення завжди має не єдиний супер-успіх, а стабільні досягнення протягом тривалого часу.

Менеджменту – принаймні частково – можна навчитися. Як і в інших преміях необхідно мати до цього ще і певні задатки, і певний талант. Але навіть той, хто народжується на світ з неабияким музичним даром, повинен вчитися грі на фортепіано та співати. І саме ті. Хто є найбільш обдарованими повинні тренуватися та вчитися найбільш інтенсивно.

Інструменти

Коли мова заходить про інструменти, якими користується менеджер в своїй роботі, то першим одразу називають „комп’ютер”. Після деяких роздумів до них додають ще спеціальні інструменти на кшталт інвестиційних розрахунків та аналізу готівкових потоків. Це, безумовно, для багатьох менеджерів необхідні і невід’ємні інструменти – але незалежно, в якій галузі вони працюють, менеджерам необхідні добрі старі засідання, доповіді, плани роботи та контроль за їх виконанням, персональна методика праці, бюджетні розрахунки, оцінка результатів, санація, тощо.

Засідання, обговорення, конференція

Скарги на довгі засідання, які не дають результатів, – старі як світ; 80% менеджерів вищої управлінської ланки стверджують, що проводять 60% свого робочого часу на засіданнях та літучках. І 80% всіх менеджерів стверджують, що 60% всіх засідань непродуктивні. Тому: будучи менеджером уменшіть кількість засідань, запитуйте себе постійно, а чи не можна досягти мети і без них.

Не скликайте ніколи засідань, не маючи певного порядку денного і стежте за тим, щоб під час засідань не виникали одні й ті ж довготривалі теми, до яких повертаєшся тільки тому, що ніколи не маєш можливості їх детально і остаточно обговорити. Іноді досвідчені учасники конференцій намагаються в кінці засідання, коли вже всі достатньо втомились, проштовхнути під пунктом „різне” свої власні інтереси – ви, як ведучий засідання, ні в якому разі не повинні допускати такого. Пункти порядку денного, які не несуть конкретного змісту, можна допускати лише як виняток. Завжди потрібно визначати „що робити?”, „хто за це відповідатиме?”, „до якого часу це повинно бути виконане?”

Під час формальних засідань треба обов’язково вести протокол. Це не має нічого спільного з бюрократизмом, але говорить про те, що не слід покладатися на свою пам’ять. Необхідність письмово формулювати свої думки, окрім всього, розвиває їх чіткість. Якщо вас просять зібрати засідання до якоїсь спеціальної теми, то спробуйте якомога точніше з’ясувати: „якою буде тема засідання?, яка мета його проведення?, чого ми хочемо досягти в кінці зібрання?, скільки часу нам потрібно для цього?”. Все це допоможе уникнути проведення довгих, вимотуючих і безрезультатних засідань.

В усякому разі ви завжди повинні знаходити час для розмов з вашими співробітниками. Причому ви повинні робити це не спішно, проміж двома наступними заходами, а спеціально виділяти для цього час. Якщо у вас не виходить зробити це негайно, то спитайте

співробітника: „Чи можете ви прийти, скажімо, завтра о десятій? Тоді в мене буде час!” Крім того, раз на рік ви повинні проводити відкрите засідання без певного порядку денного. На ньому ви повинні поцікавитися в своїх співробітників: „що вам подобається на фірмі, що не подобається, що ми повинні змінити?”.

Доповідь

Багатьом менеджерам не подобаються письмові доповіді, вони вважають їх бюрократичними, складними і такими, що тільки забирають час. Але саме така доповідь є найкращим комунікативним засобом. Він вимагає автора висловлюватися якомога конкретніше і концентрувати свою увагу на суті.

Раніше, коли телефони були тільки на фірмах та установах і розмови коштували дуже дорого, завжди добре розмірковували перед кожним дзвінком, що сказати. Говорили коротко і точно. Але з часом, коли дзвінки по телефону стали чимось буденним, стало не тільки більше комунікації, а й пустих розмов.

Той, хто складає доповідь, часто вважає, що вона готова, коли він закінчить писати текст. Той, хто хоче скласти *дійсно* хорошу доповідь, повинен в усякому разі ще раз подумати: чи так вона написана, щоб її зрозуміли ті, для кого вона призначається? Чи не забагато, скажімо, 20 сторінок? Чи можна зробити її коротшою?

Все більшим неподобством стають так звані “Hand-outs” - призначені для надто заклопотаних людей набори ключових слів та скорочень, які застосовуються замість цілих речень. Але так як кут їх інтерпретації може становити всі 360 градусів, то такі тексти часто-густо нагадують лопотіння чотирирічної дитини. Хороші доповіді повинні полегшувати комунікацію, а не ускладнювати її.

Job Design und Assignment Control

На жаль, переклад цих англomовних термінів українською може бути лише приблизним: описання робочого місця та управління роботою людей. Мова йде про те, щоби якомога точніше описати діяльність або якесь конкретне завдання: жоден футбольний тренер не скаже гравцеві: „ти бігатимеш по всьому полю”, а скаже „ти гратимеш проти півзахисника команди-супротивника і не даватимеш йому забивати голів”.

Дуже важливим є описання роботи для підприємства, яке шукає нових співробітників. Щоб знайти саме тих, які потрібні, слід чітко сформулювати, які завдання вони повинні будуть виконувати. Тобто слід казати не „*Динамо*” *Київ* шукає футболіста, а ...шукає воротаря”. На жаль, на це все ще звертається досить мало уваги.

Assignment Control передбачає розташування робітників на тих ділянках підприємства, де вони можуть проявити свої найбільш сильні сторони, і необхідність систематичної перевірки (control), чи вдалося це. Якщо Job Design описує статистичний аспект якоїсь діяльності, то Assignment Control, - так би мовити, її динамічний аспект. Якщо, скажімо, журналіст в своїй роботі займається в основному кримінальною хронікою, то це відповідає терміну „Design” в його роботі. „Assignment Control” з боку керівника його відділу полягає в тому, щоб визначити, чи дійсно на цьому напрямку роботи повністю розкриваються сильні сторони журналіста, який, наприклад, займається сухими коментарями та аналізом судових рішень. Можливо, в нього краще виходитимуть захоплюючі репортажі із судових засідань.

Показовим є такий тест: попросіть менеджерів написати п'ять прізвищ їх найкращих співробітників і зазначити, чим ті займаються. Ви швидше за все отримаєте такий результат: „А - займається маркетингом, Б – написанням комп'ютерних програм, С – відповідає за контроль”. Ви перебиваєте і кажете: „мене не цікавить, що вони роблять *взагалі*, а чим вони

займаються сьогодні о 15 годині?” Після цього менеджери розпочнуть багато телефонувати і як результат виявиться, що більшість робітників займалися тим, що вони не зуміли зробити вчора, замість того, щоб займатися завтрашніми завданнями – іншими словами: займатимуться проблемами - замість шансів, рутинною – замість інновації. Все це, звичайно, теж потрібно робити – але чи повинно це робитися саме *найкращими* співробітниками? Ось тут слід застосувати Assignment Control.

Персональна методика роботи

Вона є дуже індивідуальною, але так само важливою для ефективної роботи. Багато менеджерів скаржаться на стрес, поспіх, цейтнот, недостатність часу для власної сім'ї. Але все це є наслідками поганої персональної методики роботи. Від багатої кількості роботи не можна захворіти, можна лише втомитися. А от непродуктивна, беззмістовна і безрезультативна праця дійсно може зробити хворим.

Чи вбиває методична та систематична робота ініціативу? За цим питанням криється поширена хибна думка. В історії було дуже мало геніїв, які б не працювали систематично. Доведено, що і Леонардо да Вінчі, і Оноре де Бальзак, і Еммануїл Кант, і Франц Шуберт – були досить методичними людьми. Жоден з них не працював без системи та дисципліни. Методичної роботи можна навчитися – але на семінарах та з книжок можна отримати тільки загальні знання. Персональна методика роботи – завжди дуже індивідуальна і залежить від:

- роду діяльності: страховий агент *повинен* працювати по-іншому, ніж журналіст;
- від позиції на підприємстві: головний редактор працює по-іншому, ніж кореспондент;
- від віку: довід, окрім всього іншого, змінює і темп роботи;
- від потреби відряджень: редактор головної редакції має інший ритм роботи, ніж кореспондент, який робить матеріали про Африку і часто знаходиться у відрядженнях;
- від інфраструктури: не дивлячись на те, чи має менеджер секретарку, чи працює один, чи „ділить” секретарку із іншими, все це впливає на персональну методику роботи;
- від керівника: той, чий шеф є хаотичною людиною, чи сам стане на нього схожим, чи повинен дуже дисципліновано працювати, щоб впоратися з хаосом, який створює його шеф.

Звичайно, з роками персональна методика роботи змінюється. Вона повинна пристосовуватися до нових реалій, інакше виникає небезпека; залишаючись дуже методичним працівником, так само дуже непродуктивно працювати. Одним із основних принципів персональної методики роботи є використання вільного часу. Менеджери мають ту перевагу, що на відміну від багатьох інших, які працюють з 9 до 17, вони можуть самі визначати тривалість свого робочого дня (і як правило вони працюють набагато довше). Той, хто не використовує планомірно свій час, не сам управляє, а події управляють ним. Менеджери повинні, принаймні, *спробувати* стати володарями власного часу. Я, наприклад, працюю по 50-60 годин на тиждень і ще тричі на місяць у вихідні. І саме тому я кожної середи о 18.15 систематично залишаю офіс і відвідую курс італійської мови. Навіть здавалося б невідкладні справи не примусять мене відмовитися від цього.

Бюджетні розрахунки

Він здебільшого натикається на неприйняття журналістами – можливо тому, що вони розглядають свою роботу як культурний доробок, „цінність” якого неможливо виразити грошима. Я вважаю це серйозною помилкою з двох причин: тільки газета, яка є фінансово

здоровою, може бути незалежною у поданні журналістських матеріалів. Крім того, - цю помилку роблять часто і менеджери - не можна фінансову справу полишати тільки на контролюючі інстанції. Американський видавець і засновник газети „USA Today” Ел Нойгарт влучно писав у своїй книзі „Таємниці успіху сучого сина”:

„Скнари, скупарі, скупердяї, дріб'язківці. Як ти їх не назви, вони всі однакові. Вони можуть працювати і на взуттєвій фабриці, і в газетній кампанії. Їм однаково. Вони інтелігентні. Добре освічені. Хочуть тільки найкращого. В їх офісах висять дипломи магістрів з управління підприємством. Вони всі знають, як рахувати гроші. Дехто з них знає навіть, як ними управляти. Але дуже мало з них знає, як їх заробляти. Жоден з них не готовий ризикувати. (...) Вправні фінансисти дуже важливі для кожної ділової операції. Але керівник фірми, який допускає, щоб скнари визначали фінансову політику (...), прирікає свою компанію на застій і - кінець кінцем на повільну смерть. Фахівці-фінансисти повинні сидіти біля грошового крана, але їх не можна допускати до руля”.

Дійсно, не має кращого інструменту, щоб дійсно зрозуміти дійсний стан певної організації чи відділу, ніж як з'ясувати: яким чином відбуваються в ньому від самого початку бюджетні розрахунки. На жаль, в менеджерській літературі практично відсутні систематичні дослідження цієї теми. Надто часто бюджетні розрахунки вважаються спеціальною функцією контрольних інстанцій, а не завданням менеджменту.

Оцінка результатів

У Німеччині існує безліч стандартних формулярів для оцінки роботи різних фахівців – від театральних критиків до швейцарів. Причому з виставленням балів, як у школі, що начебто покликано відобразити точність оцінки. Втім, якщо ви дійсно хочете оцінити результат роботи працівника, то візьміть чистий аркуш паперу і запитайте себе: яким є його завдання? Що він може робити добре, а що ні? Якими є його індивідуальні особливості? Подумайте, наскільки ви добре знаєте свого співробітника, щоб справедливо оцінити його досягнення. Угорське прислів'я каже: щоб добре когось зрозуміти, треба побачити його п'яним, тоді він говорить правду; треба розділити з ним врожай, щоб побачити, наскільки він жадібний; треба побувати з ним в тюрмі, щоб побачити, наскільки він може втратити голову і залишити інших в біді.

Регулярне прибирання, „Lean Management”

Менеджер повинен запитувати себе час від часу, чи не забагато баласту він тягне за собою: ”якщо б нам довелося почати все знову, від чого з того, що ми робимо сьогодні, ми б могли відмовитися?”. Промислові підприємства повинні ставити собі таке запитання тричі на рік: відносно своєї продукції, ринків та технологій.

У кожній організації необхідно раз на рік знайти час і перевірити всі процеси, комп'ютерні системи, формуляри, доповіді, засідання: чи потрібні вони ще в такому вигляді, в якому вони є? Чи виконують вони ще ті функції, які повинні виконувати? Всі вони були, очевидно, корисними, коли їх впроваджували – і багато з них залишаються таким і тепер, тоді їх не слід міняти.

Часто „Lean Management” (стрункий менеджмент) сприймають як намагання зробити продукти більш дешевими чи швидше виробляти їх. Якщо це вдається здешевити виробництво автомобіля на 20%, то це можна вважати великим успіхом. Але було б на 100 відсотків неправильно, якщо б вирішили взагалі відмовитися від виробництва цієї моделі.

Література:

Diekmann, Thomas / Leonhard Oettinger / Will Teichert (Herausgeber): Führungsaufgaben in Redaktionen II. Materialien zum Redaktionsmanagement in Hörfunk und Fernsehen. Gütersloh 1997.

Drucker, Peter F.: Management. New York 1994.

Drucker, Peter F.: The Practice of Management. New York 1995.

Führung und Organisation. Harvard Business Manager, Band 8, 2000.

Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart/München 2000.

Maseberg, Eberhard / Sybille Reiter / Will Teichert (Herausgeber): Führungsaufgaben in Redaktionen. Materialien zum Redaktionsmanagement in Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen. Gütersloh 1996.

Neuharth, Al: Erfolgsgeheimnisse eines Hundesohnes. Frankfurt am Main/Berlin 1991.

Reiter, Sybille / Stephan Ruß-Mohl (Herausgeber): Zukunft oder Ende des Journalismus? Medienmanagement – Publizistische Qualitätssicherung – Redaktionelles Marketing. Gütersloh 1996.