

Георгий Огарёв

# 34 закона эффективного управления компанией



Георгий Огарёв

**34 закона эффективного  
управления компанией**

«Научная книга»

## **Огарёв Г.**

34 закона эффективного управления компанией / Г. Огарёв —  
«Научная книга»,

Книга была издана издательством «Рипол Классик» в 2002 году под названием «36 законов эффективного управления компанией». Эффективно управлять предприятием, будь то маленькая фирма или крупная корпорация, должен уметь каждый предприниматель, да и не только он. Любому человеку, чтобы выжить в развивающихся рыночных условиях, необходимо быть знакомым с законами, по которым функционирует мир товаров и услуг, а также избегать крайностей в их применении, ведь каждый закон может перерасти в свою противоположность и оказать самое негативное воздействие. Для тех, кто хочет и может руководить.

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
ЗАКОН 1	6
ЗАКОН 2	10
ЗАКОН 3	15
ЗАКОН 4	19
Конец ознакомительного фрагмента.	21

# **Георгий Огарёв**

## **34 закона эффективного управления компанией**

### **ВВЕДЕНИЕ**

Данная книга посвящена искусству делового общения на крупных предприятиях. Она будет интересна руководителям больших компаний и фирм, желающих создать или улучшить внутренний климат своего «детища».

Это издание ориентировано на тех, кто заботится о благоприятной атмосфере в крупном коллективе. Известно, что наличие корпоративного духа способствует процветанию компании, иначе невозможно прогрессивное развитие фирмы, а значит, и будущее огромного количества людей.

Предлагаемый свод тридцати четырех законов успешного руководства фирмой представляет собой не простое их описание, но и содержит доказательство закона с приведением исторических примеров; уделяется внимание обратной его стороне, так как любой закон может перерасти в свою противоположность, и наше издание имеет иллюстрации таких «переходов», преподносимых самой жизнью; есть в этой книге и ассоциативный взгляд на закон, интересные байки, басни и притчи, подобранные по тематическому принципу; присутствует и ссылка на авторитетное мнение.

Мы надеемся, что наша книга поможет всем добиться успеха на профессиональном поприще!

# **ЗАКОН 1**

## **ДЕЛАЙ СТАВКУ НА ПРОФЕССИОНАЛИЗМ**

### **Формулировка закона**

Профессионализм – столп, на котором зиждется устройство современных компаний. В любом спорном вопросе, на который вы сами не можете дать ответ, на помощь придут профессионалы, способные своим компетентным мнением разрешить проблему.

### **Толкование закона**

Некоторые люди ошибочно полагают, что никто не справится с работой лучше, чем они. Поэтому они, как правило, стараются все сделать самостоятельно, и, естественно, оказывается, что это невозможно. Таким образом, дело, требующее работы профессионалов, не выполняется. С психологической точки зрения, подобные «многоделы» не в состоянии доверить какую бы то ни было работу окружающим, возлагая на себя непосильный груз забот. Что касается предприятия, то подобное поведение руководителя может обернуться неожиданной катастрофой. Человек тем и отличается от робота, что, будучи не в состоянии выполнять большой объем работы, может скоординировать работу группы людей, а профессионализм руководителя заключается в способности расписать эту работу по часам.

Очень часто возникают ситуации, при которых совет профессионала просто необходим. Чаще всего это вопросы юридического или финансового характера, требующие особых профессиональных знаний. Предприятий, не сталкивавшихся с подобными проблемами хотя бы однажды за историю своего существования, просто не существует. Поэтому руководитель заранее должен продумать ситуации, при которых он будет вынужден обратиться к профессионалам. Наилучшим выходом считается заранее принять в штат предприятия профессиональных работников, чтобы при необходимости не подключать к работе на предприятии «чужих», так как это психологически трудно для обеих сторон.

Дело в том, что современность диктует предприятиям новые правила успешной работы. Если раньше руководители государственных учреждений вполне могли справляться с возникающими трудностями и проблемами своими силами, то развитие рыночных отношений заставляет по-другому взглянуть на производственный процесс. Профессионализм с каждым днем ценится все выше и выше. Советы специалистов нередко спасали предприятия, когда последние уже находились на самой границе банкротства или судебных разбирательств. Так что не стоит экономить на благополучии и спокойной работе предприятия и, тем более, пытаться самому разрешить сложные вопросы. Следует доверить сложные дела профессионалам, и в результате возможный проигрыш обязательно превратится в победу. Кроме того, содействие профессионалов поможет в дальнейшем не допустить подобных ошибок и, следовательно, избежать неприятностей.

### **Образ**

Профессионал подобен спасателю, вытягивающему из пропасти людей. Он осторожно тянет за веревку, зная, что необходимо сделать, чтобы ни один из них не погиб. Его уверенные

движения успокаивают попавших в беду, они верят, что профессионал обязательно их спасет. Такому человеку можно доверять – и жизнь, и честь компании.

### **Доказательства закона**

Помощь профессионалов всегда ценилась очень высоко. История подтверждает правильность этого утверждения многочисленными фактами. Так, например, известный португальский банкир начала XIX века Эмильо Родригес разрешил с помощью совета профессионала клубок проблем, преследовавших сеть его банков, расположенных в столице страны – Лиссабоне. Очень долгое время он не мог просчитать и выявить явные хищения в банковской структуре, из-за которой банкир терял львиную долю своих доходов. Первоначально Родригес пытался самостоятельно распутать это дело, но результаты оказались плачевными – ситуация еще больше запуталась, выявить виновных, казалось, уже не представлялось возможным. Между тем он продолжал свою работу, но дела шли все хуже и хуже. Дошло до того, что им, человеком весьма уважаемым, заинтересовалась королевская финансовая полиция.

Банкиру советовали обратиться к профессиональному юристу, но Родригес не считал для себя возможным посвящать в свои дела «чужого человека», считая, что он справится с ситуацией быстрее и лучше. Однако его попытки решить свою проблему самостоятельно успеха не имели. Неизвестно, чем бы закончилось для Родригеса это дело, если бы однажды его совершенно случайно не познакомили с опытным юристом. Выслушав рассказ банкира, тот пообещал помочь. И, как оказалось, судьба свела Родригеса с юристом вовремя.

Опытному специалисту не стоило никакого труда разобраться с трудностями такого рода, и через несколько недель ему удалось поймать на крупном хищении финансового помощника Родригеса – его племянника Николо. Состоялся суд – и справедливость восторжествовала. Кроме того, эта история преподавала неплохой урок и самому банкиру – как только судебное разбирательство подошло к концу, он сразу же нанял в свою сеть юрисконсульта.

Стоит заметить, что до середины XIX века не было принято нанимать финансовых и юридических консультантов на постоянную работу на предприятие. Существовала исключительно частная практика, которая обходилась очень недешево, но развитие капиталистических отношений изменило ситуацию. К началу XX века, особенно в 20-х и 30-х годах, такие консультанты, постоянно работающие в фирмах и на предприятиях, становятся неотъемлемым элементом понятия «предпринимательство». Связано это было с тем, что частный бизнес оказался в состоянии постоянной войны с мафиозными структурами, а те в свою очередь – с государственными структурами. Очень скоро советы профессионалов стали цениться буквально на вес золота, ведь от качественной работы консультантов нередко зависела даже жизнь их клиента.

Прекрасный пример – история ареста чикагского «крестного отца» Аль Капоне, превратившаяся в настоящую войну между бухгалтером государственной финансовой службы и финансовым консультантом Капоне. Известно, что свою империю Капоне построил на контрабанде и подпольном производстве спиртного в то время, как в США был в силе сухой закон. Долгое время ни одна государственная служба не могла поймать его, так как бизнес был построен при непосредственной помощи лучших в стране юристов. Ситуация была по-настоящему оскорбительной для государственных служб – все знали о преступлениях, совершенных Аль Капоне, но доказать их было невозможно.

Неизвестно, сколько бы продолжалось это противостояние, если бы не усилия незаметного бухгалтера финансовой службы, чья тщательно проведенная работа помогла все же найти управу на «крестного отца». Бухгалтером были подняты архивы налоговой службы за несколько десятилетий. Это помогло выяснить, что Капоне около 25 лет не платил налогов в государственную казну. На основании этого обвинения состоялся суд, и Аль Капоне был осуж-

ден на 11 лет лишения свободы. Кстати, от этого поражения мафиози так и не смог оправиться и по возвращении на свободу отошел от активного ведения дел.

Как видно из этого исторического примера, с помощью профессионального совета можно добиться любой, даже на первый взгляд невозможной цели. Человеческий ум удивительно глубок, и тот, кто действительно считается профессионалом в своем деле, может достигать немислимых результатов. Поэтому для истинного руководителя так важно собрать под крышей своего предприятия команду, отличающуюся профессионализмом в совершенно различных сферах бизнеса.

Неудивительно, что наследник империи «Макдональдс» Дуглас Макдональд отмечал, что «вы не сможете сделать ни одного правильного шага, как бы обеспечены вы ни были, если у вас не будет прекрасно подобранной команды профессионалов». Очень разумное замечание. Известно, что даже в средние века многие из европейских государей предпочитали иметь в своей свите подобных советников.

Так, например, своим возвышением и мудрым правлением французский король Генрих IV был обязан своему другу и помощнику – Агриппе, известному в то время юристу и медику. Именно благодаря Агриппе король Наварры спасся живым из Парижа, когда пребывал в плену после Варфоломеевской ночи у королевской семьи Валуа. Советы Агриппы нередко помогали будущему королю Франции успешно лавировать среди интриг парижского и мадридского дворов, пытавшихся заручиться его поддержкой в тайной войне против друг друга. Именно про Агриппу Генрих сказал однажды: «Этот человек – мой добрый гений, и если бы у меня не было столь прекрасного советника, я вряд ли бы прожил в Париже хотя бы день!» Думается, каждый правитель мечтает о подобном советнике, способном развеять сомнения и найти выход из любой ситуации.

Как видно из приведенных выше историй, советы профессионалов помогали выйти из практически тупиковых ситуаций многим великим людям. И это ни в коей мере не умаляет их таланта организовывать рабочий процесс, руководить компанией и оставаться непререкаемым авторитетом для подчиненных. История раз за разом учит руководителей одному из основных правил успеха: не стоит пытаться успеть сделать все самостоятельно и сразу. Этого не может ни один, даже по-настоящему великий человек. Таланты руководителя только шире раскроются, если он обратится за советом и помощью к профессионалам. Таким образом ему удастся приблизиться к идеалу всех предприятий – четко построенной системе трудовых взаимоотношений, в которой каждый работник занимается исключительно своим делом. Без построения подобной системы не может работать ни одно предприятие.

### **Авторитетное мнение**

Нет безвыходных ситуаций, если у вас под рукой есть человек, способный справиться с любой из них! Не стесняйтесь признать, что есть люди, которые в чем-то разбираются лучше вас. Это не только нормально, это правильно.  
(Генри Форд)

### **Обратная сторона закона**

Как и всякое другое правило, данный закон имеет свою обратную сторону. По большей части опасность, связанная с выполнением этого закона, грозит руководителям, которые не совсем хорошо разбираются в той области, которая охватывает деятельность его предприятия. Другими словами, погнавшись за привлечением в сферу своей деятельности обладателей «красных» дипломов, руководитель рискует сделать неправильный выбор. Бизнес строится не



только на профессиональных данных, но и на взаимодействии характеров сотрудников, что невозможно не учитывать. Таким образом, рассчитывая только на профессиональные качества, руководитель предприятия, не учитывая личных качеств, которые нередко способны спасти или же наоборот похоронить деятельность фирмы, проигрывает.

Профессионализм, несомненно, может сыграть решающую роль в сложной ситуации, но делать ставку только на него неразумно. Может случиться так, что невыносимый характер работника испортит даже вполне благополучную ситуацию. С другой стороны, даже высокий профессионализм нередко проигрывает богатому опыту, и это тоже нельзя не принимать во внимание. Иногда, погнавшись за привлекательной идеей укомплектовать предприятие исключительно профессионалами (что само по себе похвально), руководитель подводит под сокращение все старые кадры, лишая предприятие опытных работников. Естественно, что по прошествии определенного количества времени выясняется ошибочность таких действий, но время упущено.

А причина в том, что руководитель не учел психологический фактор – совершенно новому коллективу труднее сработаться, к тому же за короткий срок. Помимо этого, новые, пусть даже высокопрофессиональные работники, еще не знают в совершенстве всех тонкостей работы. И для первого и для второго требуется время. Ибо, каким бы отточенным умом ни обладал новый работник, он не перестает быть человеком с неповторимым характером, набором комплексов и стремлений и т. д. Кроме того, подобными мерами вряд ли удастся сделать предприятие преуспевающим. Ведь любой коллектив подобен хорошо сыгранному оркестру, а это, как известно, приходит только с опытом работы. Вот поэтому одна из обязательных заповедей эффективного управления гласит: никогда не жертвуйте опытными кадрами, даже ради профессионалов.

## **Басня**

Жил-был бедный юноша в городе Стамбуле. И все было бы хорошо, но полюбил он принцессу, на которой, конечно же, не мог жениться – слишком разным было их происхождение. Зная, что отец его возлюбленной, повелитель города, даже не снизойдет до разговора с бедняком, юноша решил принцессу выкрасть из дворца и увести. Любовь, как известно, слепа, и, презрев опасность, молодой человек дерзнул проникнуть во дворец. Естественно, его поймали и наказали – жестоко выпороли на площади. Его даже хотели казнить, но принцесса умолила отца пощадить влюбленного.

Придя в себя, юноша не оставил своих попыток. Напротив, он подговорил своих товарищей помочь ему с похищением. И снова молодой человек потерпел неудачу. Его снова выпороли и изгнали из города с запретом когда-либо возвращаться обратно, а его друзей продали в рабство. Долго грустил юноша, скитаясь по стране, пока, наконец, не встретил хитрого вора. Выслушав его печальную во всех отношениях историю, вор решил помочь влюбленному. Конечно, молодой человек уже ожидал очередной неудачи, но каково же было его изумление, когда через неделю ловкий вор привез ему и принцессу, и драгоценности из казны повелителя!

## **ЗАКОН 2**

# **ВЫБИРАЙ ТЕХ ЛЮДЕЙ, С КОТОРЫМИ ТЕБЕ БУДЕТ ЛЕГКО РАБОТАТЬ**

### **Формулировка закона**

Критерии отбора команды, с которой придется в дальнейшем работать, у каждого руководителя свои, при этом нужно не забывать, что кроме профессиональных необходимо учитывать личностные качества человека: сможете ли вы ему доверять, легко ли вам будет с ним работать.

### **Толкование закона**

Человек, организующий свое дело, в котором он сам будет являться непосредственным руководителем, прежде всего должен обратить внимание на подбор штата сотрудников. Тот, кто создает предприятие не ради наживы, а ради идеи, с величайшей серьезностью отнесется к тем, кто составит его команду.

Собирая команду, необходимо учитывать абсолютно все. Прежде всего, руководителю, конечно, нужно обращать внимание на личные качества тех, кто станет работать под его началом. Как правило, все начинающие бизнесмены так и делают, закрывая при этом глаза на все остальные пункты выбора сотрудников. И впоследствии сталкиваются со многими проблемами.

Выбирая сотрудников для своего предприятия, нужно обращать внимание абсолютно на все, скрупулезно изучая личность потенциального работника. В солидных международных фирмах так и делают. Там, прежде чем принять человека на работу, представители руководства тщательно рассмотрят его личное дело, в котором подробно указаны факты из биографии потенциального работника. Но на этом дело не закончится, потому что после изучения профессиональных качеств руководитель непременно устроит собеседование. Вот как раз здесь очень важно понять, что в ходе собеседования он постарается не только уточнить неясные детали биографии человека, но и определиться со своим отношением к нему. Не зря говорят, что, когда устраиваются на работу, все должно быть безупречным: и манеры, и обращение, и внешний вид. Работник должен расположить руководителя к себе.

Что же касается самого руководителя, то ему непременно нужно выступить в роли психолога. Ведь за непродолжительное время собеседования он должен в какой-то степени узнать характер потенциального работника, понять его личность. Что и говорить, нелегко за несколько минут сделать то, на что порой уходят годы. Но, естественно, нельзя предположить, что после непродолжительного общения руководитель будет в курсе всех качеств человека. Конечно, этого не будет, но это только доказывает, что собеседование должно быть построено определенным образом.

Руководитель обязан поинтересоваться не только образованием и тем, как работал человек до этого. Собственно говоря, обо всем этом он узнает из личного дела. Хороший начальник обязательно спросит потенциального работника о его взглядах на некоторые вещи. Например, можно задать примерно такие вопросы: чем является работа для потенциального сотрудника, стремится ли он сделать карьеру, желает ли участвовать в решении организационных вопросов на предприятии или же хочет являться исполнителем чужих идей. Эти и еще многие другие

вопросы истинный руководитель обязательно задаст тому, чью кандидатуру он рассматривает в качестве возможного претендента на рабочее место. Ответы собеседника позволяют руководителю сделать вывод о том, что можно ожидать от него.

И, разумеется, далеко не последнюю роль играет личное отношение руководителя, которое непременно должно сложиться в ходе собеседования. Ведь не секрет, что порой между людьми возникает необъяснимая антипатия, хотя видимых причин для ее возникновения нет. Такое отношение, появившееся у руководителя, наверняка помешает нормальному течению работы, потому что он может стараться как-то навредить сотруднику. Любые конфликты на предприятии влекут за собой негативные последствия, особенно если антипатия возникает у начальника. Поэтому, если такое произошло, руководителю лучше отказаться от предлагаемых услуг.

## Образ

Глава большой и дружной семьи. Он любит всех членов своей семьи, но при этом выступает в роли независимого арбитра, который в случае необходимости способен рассудить возникший спор. Он не выражает своего расположения кому-то одному, так как понимает, что другие могут обидеться. Он одинаково хорошо относится ко всем членам своей семьи, однако не позволяет им пользоваться этим ради получения какой-либо выгоды. Домочадцы чувствуют это – и не стремятся добиться особого положения для себя. В семье царит всеобщее уважение.

## Доказательства закона

В истории немало примеров того, как искусно люди находили тех, кто готов был следовать за ними и хранить верность и преданность в любых делах. Великий русский полководец Александр Васильевич Суворов говорил: «... Петру Великому предоставлена была великая тайна выбирать людей: взглянул на солдата Румянцева – и он офицер, посол, вельможа; а тот за это отблагодарил Россию сыном своим Задунайским».

Кстати, сам полководец тоже отличался великим даром провидения, поэтому его окружали исключительно верные люди. Солдаты его боготворили, да и он сам так тонко чувствовал душу своего подчиненного, так умело располагал его к себе, что тот навсегда оставался преданным полководцу.

Руководитель, который требует от своих подчиненных, чтобы те знали и умели абсолютно все, либо не уверен в собственных силах, либо откровенно глуп. Только излишне мнительный или недалекий человек может требовать от людей полного соответствия идеалу. Как известно, подобное не является возможным, а потому плох тот руководитель, который грозно хмурит брови от того, что его подчиненный что-то не умеет и открыто в этом сознается. Скорее всего, если начальник испытывает гнев от частичной некомпетентности сотрудника в какой-либо области, то и сам он весьма слабо разбирается в этом.

Известно, что автор бессмертной комедии «Горе от ума» А. С. Грибоедов был замечательным пианистом. Кроме того, он прекрасно разбирался в музыке. И вот однажды один человек с восхищением сказал ему:

– Сколько же талантов дал вам Господь, любезный Александр Сергеевич! И поэт вы, и музыкант, и кавалеристом лихим были, и лингвист вы замечательный!

Улыбнулся Грибоедов, посмотрел внимательно на своего собеседника и проговорил:

– Послушай, у кого много талантов, у того нет ни одного настоящего.

Безусловно, прав был классик. Нынешним руководителям следовало бы принять к сведению его вывод и соблюдать этот принцип при подборе своих сотрудников. В мире действительно нет совершенства – и стремление выбрать лучшее вовсе не подразумевает того, что в

команде должны быть люди, принадлежащие к категории сверхчеловеков. Думать, что такое возможно, значит заранее направлять себя по ложному пути. И если сам потенциальный работник уверяет, что умеет абсолютно все, то это явный признак его некомпетентности. В этом случае начальнику стоит очень хорошо подумать, прежде чем дать добро на включение его в рабочий процесс.

Очень важно, чтобы у руководителя были союзники. Не секрет, что среди подчиненных редко встречаются люди, вполне искренне поддерживающие принципы организации и ведения рабочего процесса, утвержденные руководством. Конечно, это не означает, что недовольство будет проявляться отчетливо и в явном виде, потому что люди могут и не высказывать свои мысли, продолжая выполнять свои непосредственные обязанности. Однако нельзя отрицать и того, что наличие недовольства подчеркивает необходимость высоко ценить тех, кто проникнут идеями руководителя, кто разделяет его взгляды по поводу работы компании. Такие люди – находка для руководителя, и хороший начальник всегда будет стремиться к тому, чтобы приобрести как можно больше союзников.

Однако, преследуя эту цель, можно легко допустить ошибку. Дело в том, что начальник может начать открыто выделять из общей массы тех, кто разделяет его взгляды. Между тем, свое расположение нужно постараться не проявлять явно, так как это может вызвать возникновение различных проблем. В частности, другим работникам наверняка не понравится то, что кто-то находится на особом положении у руководителя. Слухи, как известно, распространяются очень быстро, и вскоре на предприятии сложится общее мнение, что руководитель пригревает «своих». Такая ситуация знакома многим, как и то, что она очень сильно тормозит развитие работы компании.

Философ эпохи Возрождения Мишель Монтень в своих произведениях отмечает, как трудно быть властителем. Он искренне сочувствует тем, в чьих руках сосредоточена власть, отмечая, что самое трудное и тягостное дело на земле – это достойно царствовать. Насколько актуальна эта мысль и сейчас, по прошествии не одного столетия! Причем, в наше время ее можно несколько дополнить тем, что для того, чтобы достойно царствовать, нужно иметь такую свиту, которая позволяла бы быть истинным правителем. А отсюда вытекает следующая мысль: правителей делает народ. Именно он сначала выбирает того, кому желает подчиняться, затем возводит его на пьедестал, построенный из отношений конкретных людей к конкретному правителю. И уж затем народ – именно он – дает добро на царствование выбранному им властителю.

Если вспомнить некоторые общеизвестные факты из истории, то можно получить не голословные подтверждения описанной тенденции. Народ далеко не всегда официально выбирал своего короля, но если тот вызывал своими действиями недовольство масс, то, как правило, он свергался с трона своими же подданными. Это говорит о многом. Например, о том, что в руках подчиненных сосредоточена огромная сила, действие которой может быть как созидательным, так и разрушительным. И от кого, как не от руководителя, зависит, какой стороной повернется к нему скрытый в людях потенциал. Король может наказывать или поощрять, его власть может быть очень велика, но она никогда не бывает безграничной. А рамки ее применения определяет народ.

### **Авторитетное мнение**

Плох тот руководитель, кто не знает, чего сам хочет.

Руководителю нужно быть не только беспристрастным, но и объективным, чтобы никакие условности не отвлекали его, но реальные достоинства замечались.

Как часто встречаются начальники, которые стремятся максимально обеспечить родных и близких и которые сами терпят от этого неудачи!

Семейный подряд всегда хорош, но только в том случае, если в семье царят согласие и уважение.

*(Г. В. Плеханов)*

## **Обратная сторона закона**

Если человек является руководителем только что созданного предприятия, то почти наверняка он постарается собрать штат сотрудников из людей, которые знакомы ему лично. Каждого работника он будет тщательно проверять на соответствие, и это неудивительно, ведь от этого зависит успех предпринимаемого дела. Но предположим, что предприятие будет расти и расширяться. Сможет ли подобная тактика оказаться в какой-то степени негативной для дела или для самого начальника? Стоит подумать.

Допустим, руководитель принял за правило брать на работу только своих знакомых. Это позволяет ему устанавливать дружеские отношения со своими подчиненными. Однако ясно, что все они не могут являться его друзьями. Среди подчиненных обязательно найдется тот, кто захочет воспользоваться расположением начальника, щедро раздаваемыми им благами.

Время от времени кто-то из подчиненных будет ощущать свою «привилегированность» и стараться использовать ее себе на благо. Такова человеческая натура, что многие стремятся извлечь выгоду из всего. Руководителю придется долго помучиться, прежде чем он сумеет построить ту модель отношений со своими сотрудниками, которую он задумывал изначально. Особенно трудно будет донести до подчиненных принципы своего отношения к ним.

На крупном предприятии руководителю практически невозможно брать на работу только своих знакомых. Но тот, кто привык действовать таким образом, наверняка постарается брать на работу только тех сотрудников, за которых ему будет дано поручительство. Можно не сомневаться, что подобный принцип наверняка будет давать осечки, так как не каждый хороший потенциальный работник в состоянии заручиться чьей-то поддержкой.

Предприятия, на которых руководители придерживаются подобного принципа набора сотрудников, в народе принято называть закрытыми. Люди говорят, что устроиться туда невозможно в принципе. Там все должности распределены между «своими». Между тем администраторам предприятий можно посоветовать брать пример с Петра I, который ценил людей по их истинным способностям и талантам и не обращал внимания на условности и чьи-то поручительства.

## **Байка**

Одна очень способная девушка, закончив институт, должна была устроиться на работу. Поскольку она отличалась большой целеустремленностью, то местом своей предполагаемой работы она выбрала солидную международную фирму. На возражения своих родственников и друзей, которые не верили в успех, она отвечала, что оценивает себя реально и считает способной справиться.

Однако родные упорно побуждали девушку не стремиться прыгнуть выше своей головы. «Найди что-нибудь попроще, иначе будешь разочарована!» – упорно твердили они. Девушка убеждала их, что необходимо стремиться к лучшему, особенно если чувствуешь в себе способности к этому. Но все было напрасно. Родители даже не пытались выслушать ее возражения, поскольку были твердо уверены в своей правоте.

И вот настал решающий день. Героиня этой истории должна была узнать о том, берут ли ее на работу. Правда, с утра ей пришлось вновь выслушать от родителей нравоучения на тему того, что ей наверняка откажут. Придя на фирму, она с трепетом ожидала объявления решения. Руководитель вышел к ней сам и сказал, что ее данные были тщательно изучены, в результате чего было принято решение. Ее брали на работу с испытательным сроком. К исполнению обязанностей было разрешено приступить со следующего дня.

# **ЗАКОН 3**

## **СОЗДАВАЙ И ПОДДЕРЖИВАЙ**

## **КОРПОРАТИВНЫЕ ТРАДИЦИИ**

### **Формулировка закона**

Корпоративность – очень ценная характеристика для любой компании. Принцип «Один за всех и все за одного» поможет наладить не только эффективную работу компании, но и создаст здоровую атмосферу отношений между сотрудниками.

### **Толкование закона**

С самого раннего детства нам внушают важность корпоративного общения – «один за всех и все за одного». Кто знает, сколько поколений выросло на этом девизе, который стал их надежным помощником в зрелой жизни. Важность подобного поведения диктует сама жизнь. Невозможно достичь каких-либо успехов без помощи окружающих, без постоянной поддержки единомышленников и друзей. Человек, как бы велик и значителен он ни был, не может прожить свою жизнь в полном одиночестве. Корпоративность обуславливает тесные связи семей, крепкую дружбу, продолжающуюся десятилетиями, и взаимовыручку внутри любого предприятия. Поэтому один из самых важных законов эффективного управления – сохранение в компании чувства корпоративности.

Как уже было не раз замечено, любая организация – это огромный живой организм, не способный прожить без постоянного успешного взаимодействия всех его структур и составляющих. Конечно, речь идет о различных отделах фирмы, но ведь отделы состоят из живых людей. И нередко случается так, что неприязнь, возникшая между работниками, может вылиться во всеобщую драму, охватывающую все уровни компании. Поэтому хороший руководитель, помимо самой эффективной работы предприятия, обязательно заботится о нормальных взаимоотношениях внутри коллектива. Ошибочно полагать, что все эти психологические тонкости не имеют никакого отношения к работе предприятия. Тот, кто не учитывает таких вещей, рискует оказаться ни с чем.

Во многом только от руководителя зависит, какие взаимоотношения будут преобладать в организации. В свою очередь они крепко связаны со взаимоотношениями самого руководителя с подчиненными. Другими словами, именно поведение руководителя по отношению к подчиненным будет определять атмосферу внутри предприятия. Если руководитель не чувствует себя частью коллектива и не стремится участвовать в его жизни, ни один из его подчиненных не будет относиться к своим обязанностям достаточно ответственно. Таким образом, предприятие просто не будет иметь психологического базиса для нормального существования.

Социологами подсчитано, что человек проводит на работе более 75 % всего своего времени, то есть даже больше, чем дома. От того, насколько человеку будет приятно проведенное на работе время, зависит и успех компании.

### **Образ**

Цепь людей, держащихся за руки. Как бы ни старались прорвать цепь, ничего не получится, ведь каждый из них думает о стоящем рядом и о целостности всей цепи. Они не разо-

мкнут руки и не дадут нарушиться общности. Ведь каждый из тех, кто составляет цепь, – в ответе за всех.

### **Доказательства закона**

Как известно, от взаимоотношений внутри коллектива зависит куда больше, чем это может показаться на первый взгляд. Эта простая истина известна издревле. По крайней мере, исторические факты подтверждают, что человечество всегда стремилось в любой деятельности найти духовные основания. Для примера стоит вспомнить средневековые братства ремесленников – цехи. Они отличались не только своими профессиональными особенностями, но и определенным уставом, чьи статьи касались буквально всего, даже быта рабочих и их манеры одеваться.

Можно сказать, что сама идея корпоративности зародилась именно в те далекие годы. Вольные города для людей того времени ассоциировались прежде всего со свободой от феодального гнета. Для того чтобы защищать свою свободу от частых нападений как войск феодалов, так и иноземных захватчиков, горожанам приходилось тесно взаимодействовать, создавая корпоративные структуры внутри городов. Таким образом, они становились сплоченным союзом огромных семей ремесленников, готовых в любое время защитить свой город от любых посягательств.

Для повышения эффективности труда были разработаны уставы, о которых уже было сказано. Когда сын какого-либо мастера подрастал, он проходил определенный ритуал посвящения в ремесленники и после этого становился полноправным членом братства и гражданином города. Фактически он принимался в большую и дружную семью, в которой проходила вся его жизнь. Подобная корпоративность положила начало взаимоотношениям внутри рабочего коллектива, как мы их знаем сейчас.

Проходили столетия, и люди перестали нуждаться в постоянном взаимодействии внутри профессиональных общин. Жизнь становилась все более устойчивой, но отказываться от корпоративности человечество не собиралось, черпая в ней энергию и силы для постоянной борьбы за лидерство в постоянно развивающихся рыночных отношениях. Так, один из первых немецких мануфактурщиков, Ганс Фюрринх, для укрепления своих предприятий и устранения утечки кадров предпринял следующее.

Он принимал на работу в новой мануфактуре молодых и сильных мужчин для выполнения трудоемких операций с одним обязательным условием – они должны быть неженаты. Их поселяли в специально выстроенные для работников дома, расположенные близко друг от друга. В таком поселке обязательно была таверна, в которой работники могли отдохнуть после тяжелого дня. Для обслуживания таверн Фюрринх принимал молодых незамужних девушек из небогатых семей. Расчет был верен – через некоторое время в рабочих поселках создавались семьи.

Таким образом, рабочие оказывались заинтересованными в работе именно на этой мануфактуре. Здесь они находились среди друзей, здесь были их семьи. Не случайно, что, когда дети этих рабочих вырастали, они шли работать на мануфактуру, которую знали с детства. Так строилась корпоративность в странах Запада. Позже стало принято выстраивать вокруг предприятий подобные поселения для работающих и обеспечивать их досуг. Конечно, это обходилось недешево как для непосредственных руководителей, так и для хозяев компаний, но затраты обычно окупались сторицей. Тесная взаимосвязь между рабочим персоналом предприятия не только в часы труда, но и во время досуга роднит коллектив, а это гарант хорошей работы и заинтересованности в общем успехе.

В наибольшей степени корпоративность стала цениться в XX веке, когда человек, снабженный различными техническими ухищрениями цивилизации, вдруг оказался оторванным



от общества себе подобных. Это порождало равнодушие и к судьбе окружающих, и к выполняемой совместно работе, и, как результат, снижалась производительность труда на предприятиях. Возрождение корпоративных традиций дало возможность многим предприятиям выжить в ритме жесткой конкуренции. Пожалуй, лучшим примером этого может служить история кондитерской фирмы Генри Херши, американского производителя известных всему миру сладостей.

Херши начал свое дело с того, что обеспечил своих рабочих достойным существованием, что помогло ему избавиться на долгое время от текучести кадров и от забастовок, которые были далеко не редки в промышленности середины прошлого столетия. Кроме того, он одним из первых ввел в рабочий процесс идею общности, что впоследствии помогло ему достойно противостоять конкуренции на рынке производства сладостей, не опасаясь утечки секретной информации фирмы. Таким образом, каждый из работающих воспринимал работу на предприятии Херши не как подневольный труд, а как стремление помочь общему делу.

Корпоративность компании в наши дни является своеобразным символом американской промышленности. Вслед за Херши идею корпоративности стали внедрять и поддерживать такие столпы всемирного рынка, как владелец сети быстро и ресторанов «Макдональдс», главный конкурент самого Херши, компания «Марс» и т. д.

Необходимо отметить, что именно идея корпоративности, пронизывающая все сферы жизни руководителей и рабочих предприятий, помогла Японии поднять свою экономику после поражения во II мировой войне. Секрет столь быстрого восстановления практически всех видов промышленности (конечно, в большей мере это касалось производства «умных машин») заключался именно в принципе – «один за всех и все за одного». И это закономерный факт. Замечено, что фирма ни за что не будет приносить прибыль, а ее руководитель не достигнет успеха, если работающие в ней не заинтересованы в работе. Что самое поразительное, даже денежное вознаграждение не имеет такой силы привлекать в работу лучшие кадры, как идея общности целей.

Так, например, известно, что руководители корпорации «Сони» видят главную свою задачу именно в поддержании тесного контакта между собой рабочими на всех уровнях производственного процесса. Это позволяет не только наилучшим образом контролировать работу предприятий, но и упрочить систему организации труда. Другими словами, предприятие в этом случае представляет собой не бездушный механизм, подчиняющийся исключительно приказам и распоряжениям, а живой организм, успешная работа которого зависит прежде всего от гармоничного взаимодействия всех его частей.

Думается, каждый руководитель, если он хочет быть уверен, что успех его компании – не временное явление, должен принять во внимание приведенные факты. Что, как не история развития человеческих отношений, лучше доказывает важность корпоративного принципа! Настоящий руководитель никогда не упустит из поля зрения данный факт.

### **Авторитетное мнение**

Подумать только, как же много зависит от того, насколько сложен ваш коллектив! Можно многое запланировать, но ничего не сделать, если исполнители ваших планов не видят в них смысла и потому никогда не станут вашими союзниками. И как обидно бывает видеть гибель хороших идей из-за того, что коллектив распадается, словно картонный домик.

*(Ник Дисгрейв. «Как добиться успеха»)*

## Обратная сторона закона

Но как и всякий другой, описываемый здесь закон имеет свою обратную сторону. Во что же может воплотиться принцип корпоративности при неумелом руководстве? Чаше всего стремление окружить себя верными людьми приводит руководителя к семейственности на предприятии, особенно на высшем административном уровне. Это связано и с нежеланием брать на работу «людей с улицы». Считается, что «свои» люди никогда не могут подвести, что со «своими» легче договориться «по-семейному». Несомненно, это тоже своеобразная корпоративность. Но чем она плоха?

Именно в силу зависимости от семейных или дружеских отношений, спросить с близкого человека всегда труднее, чем с «чужого» подчиненного. Поэтому при семейственности страдает прежде всего именно организация производства. Кроме того, семейственность грозит предприятию застоём, так как лишает его возможности получения новых, свежих кадров. Начав принимать на работу исключительно родственников и родных, руководитель становится заложником собственной неорганизованности.

Кроме того, руководитель может попасть в западню многочисленных «просителей», желающих попасть на престижную работу, но не имеющих для этого ни необходимой подготовки, ни способностей. Стоит заметить, что подобная политика ведения дел погубила в свое время не одно советское предприятие, когда руководители стремились обеспечить «теплыми местами» многочисленных знакомых и родных. Кроме того, неумелая практика корпоративности может выйти боком руководителю и в случае, когда на его предприятии начинается проследившаяся тенденция «покрывательства» рабочими друг друга.

Во-первых, это как нельзя лучше характеризует отношение подчиненных к проделываемой работе. Вряд ли можно сказать, что человек желает принести предприятию пользу, если он относится к труду на этом предприятии халатно, выискивая любую причину, чтобы сократить свое участие в рабочем процессе.

Во-вторых, это прекрасно демонстрирует отношение подчиненных к самому руководителю, а именно полное отсутствие уважения к нему и его распоряжениям. В большинстве случаев в создавшейся ситуации виноват сам руководитель. Поэтому, внедряя и поддерживая на предприятии идею корпоративности, следует на первое место все же ставить важность проделываемой работы и общность целей предприятия и сделать так, чтобы эти ценности привились каждому.

## Байка

Умирал в городе самый богатый из купцов. Не считано было у него денег, и домов, и стад скота, и драгоценностей. Наследовать ему должны были пятеро его сыновей. И больше всего опасался богач, что перессорятся они из-за наследства, а то и на преступление пойдут. Тогда в свой последний день позвал он сыновей и приказал принести несколько прутьев.

«Вот прутья, – сказал он удивленным сыновьям, – попробуйте сломать их по одному». Конечно же, это у них получилось легко, и они переломали все прутья по одному. Затем богач приказал принести ему еще несколько прутьев. «А теперь, – сказал он, – сложите их вместе и постарайтесь сломать». Сыновья так и сделали, но как они ни старались, ничего у них не вышло – ни один из прутьев сломать не удалось. «Так поступайте и вы, – сказал отец, – по одному вас легко можно сломать, но когда вы вместе, вы непобедимы».

## **ЗАКОН 4**

# **ОСТАВЛЯЙ МЕСТО ДЛЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ, НО В РАЗУМНЫХ ПРЕДЕЛАХ**

### **Формулировка закона**

Если человек на работе думает только о работе и придерживается делового стиля общения, то рискует превратиться в робота. Невозможно все время держать людей на определенном расстоянии, иногда нужно позволить себе и другим немного расслабиться, ведь ничто человеческое не чуждо руководителям и его подчиненным, но, как и во всем, нужно знать меру.

### **Толкование закона**

Все люди, которые стремятся сделать карьеру, придерживаются общих правил: на работе не следует отвлекаться на общение, не следует заводить дружеских и любовных отношений, не следует одеваться и вести себя неподобающим образом. Таких правил достаточно много, и следование им считается необходимым для успешного продвижения по службе. Разумеется, руководство предприятия обязательно заботится о том, чтобы все сотрудники и подчиненные обязательно следовали подобным установкам.

Данные правила вполне оправданы и представляются очень разумными. Но практика показывает, что зачастую люди, придерживающиеся на работе только официального стиля общения, становятся чрезмерно замкнутыми и выполняют свои обязанности лишь автоматически, не вкладывая в работу свою душу и способности. В определенных условиях такой механистический подход к работе представляется наиболее удачным, ведь в этом случае работник не отвлекается, не тратит свое время на то, что не относится к его непосредственным обязанностям. Но все-таки подобная ситуация таит в себе множество проблем.

В первую очередь нельзя забывать о том, что люди – не роботы, им, как и самим руководителям, не чуждо ничто человеческое. Поэтому они не могут все основное время думать только о работе. Вполне достаточно, если в их мыслях всегда будет конечный результат работы, то есть то, как добиться максимального успеха и как выполнить все задания более продуктивно. А в остальном люди должны иметь право вести себя так, чтобы чувствовать себя максимально комфортно, иначе в один прекрасный момент они просто не смогут работать в привычном напряженном темпе.

То же самое касается и стиля общения между сотрудниками. Некоторые руководители напрочь отменяют мысль, что сотрудники имеют право общаться между собой на темы, не относящиеся непосредственно к работе. В этом случае руководство считает, что сотрудники в процессе неофициального общения расслабляются, теряют выдержку и нарушают негласную этику поведения на рабочем месте.

Но ведь на самом деле именно возможность общения между собой не только по служебной необходимости и является стимулом к тому, чтобы сотрудник ощущал себя неотъемлемой частью коллектива. При постоянной необходимости соблюдения только официального стиля человек начинает чувствовать себя скованно, тяготится своими обязанностями. В этом случае у него может возникнуть неприязнь к коллегам и к своему рабочему месту.

Не следует забывать о том, что большую часть времени человек проводит на работе, окруженный своими коллегами и начальством. Разумеется, постоянно находясь в рабочем коллек-

тиве, человек ощущает необходимость чувствовать себя полноправным его членом. Подобное утверждение совсем не означает панибратского отношения к своим сотрудникам и подчиненным, игнорирования своих непосредственных обязанностей и постоянного нарушения дисциплины, существующей в рамках своей организации.

Но на самом деле человеческая психика устроена таким образом, что человек должен иметь возможность расслабиться, отвлечься от производственных проблем и обязанностей. Подобная передышка способна заставить человека сконцентрироваться еще в большей степени, а значит, проявить готовность к еще более плодотворной работе. Если атмосфера в рабочем коллективе нормальная, то все сотрудники имеют возможность не только напряженно и продуктивно работать, но и одновременно совершенствовать свои способности, дополнительно получать какие-то новые знания и навыки. Это происходит потому, что в процессе общения как на профессиональные, так и на все остальные темы люди раскрываются друг перед другом наиболее полно, демонстрируют самые лучшие качества своей натуры и начинают ощущать себя индивидуумами, а не винтиками в машине производства.

### **Образ**

Золото – блестящий и драгоценный металл. Но чтобы добыть его, золотоискателю приходится просеять тонны земли, потратить множество усилий. Точно такой же принцип можно отнести и к управлению компанией. Слаженная и плодотворная работа сотрудников – это золото, а пустые разговоры, бесполезное общение и безответственность – это пустая руда. Задача руководителя – стремиться к тому, чтобы пустой руды было меньше, а золота – больше.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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