

МЕХМАН И_БРАГИМОВ

**ЭФФЕКТИВНЫЙ
УПРАВЛЯЮЩИЙ
В НЕЭФФЕКТИВНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Мехман И_брагимов

**Эффективный управляющий
в неэффективной организации**

«Издательские решения»

И_брагимов М.

Эффективный управляющий в неэффективной организации /
М. И_брагимов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-961839-9

Эта книга о том, как и кто может стать эффективным управляющим, а также о том, как сделать всю организацию эффективной. Книга будет полезной и интересной только для тех, кто стремится к эффективности в работе и в жизни. Кроме практических знаний и идей, эта книга даст вам знания об основных теоретических взглядах и концепциях, влияющих на умение управлять собой и людьми.

ISBN 978-5-44-961839-9

© И_брагимов М.
© Издательские решения

Содержание

СОДЕРЖАНИЕ	6
Предисловие	8
Жан-Поль Сартр (из предсмертной беседы)	9
– Кто такие управляющие	13
– Методы и критерии оценки эффективности управляющего	23
– Создание эффективных управляющих – основная задача современного государства и общества, нацеленного на развитие и конкурентоспособность	53
– Страна с кризисом управления	67
– Поиск, выбор, обучение и продвижение управляющих по службе, различные HR программы	87
Конец ознакомительного фрагмента.	93

Эффективный управляющий в неэффективной организации

Мехман Ибрагимов

© Мехман Ибрагимов, 2019

ISBN 978-5-4496-1839-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие..... 3

– Кто такие управляющие.....	07
– Методы и критерии оценки эффективности управляющего.....	18
– Специфические способности, личные качества и черты характера эффективных управляющих (морально-этические, интеллектуально-культурные, образовательно-профессиональные и др. аспекты)	38
– Создание эффективных управляющих – основная задача современного государства, нацеленного на развитие и конкурентоспособность.....	50
– Страна с кризисом управления.....	65
– Поиск, выбор, обучение и продвижение управляющих, различные программы HR (для управляющих)	86
– Управленцы в государственных органах и предприятиях.....	104
– Основные права, полномочия и ответственность управляющих.....	117
– Риски и страхи управляющих.....	127
– Доверие как фактор необходимостей эффективном управлении.....	140
– Профессионализм управляющих и его влияние на эффективность.....	153
– Управление временем и управление людьми как две составляющие эффективного управления.....	
– Основы анализа эффективности управляющего.....	186
– Ложная эффективность и незаслуженный авторитет.....	194
– Материальное благосостояние управляющего как фактор оценки и контроля эффективности.....	
– Коррупционные проблемы и личные (свокорыстные) интересы управленцев (коммерческие интересы, протекционизм и создание преступных кланов)	213
– Межличностные отношения и задачи управляющих по регулированию служебных связей.....	

- Личный пример и самодисциплина руководителя (управляющего) 229
- Общественная мораль и уровень эффективности управленцев..... 236
- Эффективный управленец в неэффективной системе управления..... 250
- Твердость и гибкость или Мужество и искусство дипломатии (или бездумная смелость и лицемерие?)?!... 281
- Суть управления – выработка и принятие эффективных решений..... 295
- Реализация, контроль и анализ принятых решений..... 308
- Зависимость развития и процветания организации и общества от эффективности управления.....
- Нормы и критерии эффективности управления..... 329
- Мотивация эффективного управляющего и результаты его деятельности..... 341
- Жизнь управленцев вне работы и после отставки..... 357

Предисловие

«Мои сочинения неудачны. Я сказал не все, что хотел, и не так, как я хотел это сказать. Думаю, будущее покажет несостоятельность многих моих суждений; надеюсь, некоторые из них выдержат испытание, но, так или иначе, История не спеша движется к пониманию человека человеком»

Жан-Поль Сартр (из предсмертной беседы)

С тех самых пор как человек осознал и начал выражать свое стремление к счастью, а право быть счастливым было признано одним из основных прав и потребностей человека, — он все время пытается понять — в чем оно, это «Человеческое СЧАСТЬЕ» состоит, а стремление к счастью породило стремление охарактеризовать его и найти способы достижения этого самого *Счастья*.

В целом, большинство исследователей и «знатоков» счастья сходятся в мнении, что человек бывает счастлив в трех плоскостях своей жизненной деятельности: **1.** в личных отношениях (семья, дети, друзья); **2.** в общественном самовыражении (наёмная работа, научная, коммерческая, творческая или общественно-политическая деятельность, называемые нами одним словом — «РАБОТА») и **3.** В получении духовно-физического удовольствия (спорт, путешествия, искусство, физические удовольствия, развлечения и прочие доставляющие «наслаждение» занятия).

Настоящее исследование (данная книга), по сути, и является одним из путей достижения, можно даже «без ложной скромности» сказать — одним из учебных пособий по освоению основных принципов «*счастья в работе*», в работе под названием «*управление*».

Написаны сотни и тысячи различных книг, монографий и статей об управлении в обществе, в коллективе и в организации, рекомендации по повышению эффективности, мотивации и достижению целей. Среди них много умных, интересных и полезных исследований, но еще больше — односторонних, претендующих на сенсационность и уникальность подхода. Большинство из них представляют собой новое изложение старых, всем известных или забытых общих принципов управления и анализ деятельности наиболее удачных и результативных управляющих. Однако, я еще ни разу не слышал и не видел ни одного управляющего, кто бы прочел «умную» книжку об управлении и эффективных управляющих и благодаря этой книге (или даже — книгам) стал бы успешным и эффективным управляющим. Данная книга может стать именно той книгой, которая способна сделать вас эффективным управляющим или же, хотя бы, дать понимание того, кто может быть эффективным, а кто — не сможет этого достичь никогда. В течение длительного периода времени (более чем 20 лет) я работал на различных должностях в совершенно разных по своей структуре, направлению деятельности, размеру и виду собственности организациях. За эти 20 с лишним лет я работал в 13-ти организациях двух стран (Россия и Азербайджан) и почти в каждой из этих 13-ти организаций (кроме одной организации газоснабжения) я начинал работать простым специалистом и поднимался по карьерной лестнице до должности руководителя структурного подразделения. В 11-ти из 13-ти организаций, в которых мне довелось работать, я начинал карьеру на должности самого простого и мелкого исполнителя и потом довольно-таки быстро достигал руководящей должности в том структурном подразделении или в том направлении, в котором работал. Таким образом, можно сказать, что моя карьера управляющего во всех организациях, в которых я трудился, при всем моем стремлении достичь наивысшей эффективности, оканчивалась преждевременной, часто даже конфликтной отставкой и моими серьезными огорчениями, приводившими к сдвигу парадигмы профессиональной деятельности. Я думаю, что являюсь единственным безуспешным управляющим, рискнувшим написать о тонкостях эффективного управления книгу.

Все бизнес-книги (книги о том, как организовать успешный бизнес) и книги по управлению, повышению эффективности управления и обучению управляющих написаны в основном самыми успешными управляющими, рассказывающими о своем опыте построения эффективно управляемой компании или добившимися выдающихся результатов на каком-либо государственном поприще. В целом это нормально, вроде бы: людям интереснее опыт

и взгляды именно тех, кто добился высоких результатов в профессиональной, политической, коммерческой или общественной деятельности. Однако, смею утверждать, что пользы от рассказов успешных и даже – выдающихся управляющих не столь велика как принято думать в обществе. Да, это всегда интересно... но это практически бесполезно!.. Мысли успешных людей о способах, качествах необходимых, причинах удачи, пути и методах достижения успеха сродни мыслям талантливых художников, выдающихся спортсменов, талантливых писателей и режиссеров о том – как ему удалось создать шедевры добиться успеха: одни будут видеть в этом свое упорство, другие – нестандартный взгляд на мир или отрешенность от мира, а третьи вообще —трагичностьсвоей судьбы или подлость и лживость человеческого общества. Каждый из них по-своему прав и его видение, безусловно, интересно. Однако, конечно же, все знают, что самые лучшие знатоки искусства и творчества гениев являются не они сами, а исследователи-исскуствоведы и критики их творчества. Успешный менеджер, политик или ученый видит и знает только то, что, по его мнению, для него было важным на пути к успеху. Он не может объективно и всесторонне видеть и объяснить все обстоятельства своего пути и подчеркнуть самые важные и решающие факторы, способности и навыки.

Кроме того, люди, добившиеся большого успеха в бизнесе, политике или иной управленческой деятельности, ставшие известными и публичными личностями, обладающими большой популярностью и авторитетом, никогда не станут говорить абсолютно полную правду и все подробности (особенно – не совсем красивые и соответствующие его сегодняшнему имиджу) о своем пути к успеху. Большей частью потому, что они и сами многого не знают и не понимают, но еще и потому, что им уже неловко и досадно признаваться в некоторых и рассказывать некоторые детали и моменты своего восхождения к пику эффективности. Более того, совершенно понятно, что они могут намеренно или по естественной «забывчивости» человеческой памяти (ведь уже известна такая черта человеческой психики – как способность «забыть» неприятные моменты жизни) исказить некоторые факты своего становления. Например, все политические деятели, сыгравшие важную роль в истории человечества и даже в истории всего лишь одной страны, описывая свою жизнь, событияи историю, участником которых он был, в своих воспоминаниях (мемуарах) всегда стараются высветить себя и свои намерения (поступки) в благовидном, выгодном свете, обойти молчанием невыгодные и неблагоприятные поступки и факты, а иногда даже намеренно вводят в заблуждение читателей и исследователей. Это естественное свойство психики – субъективно воспринимать и интерпретировать события, постуки и процессы.

Самое верное, объективное и полное объяснение успеха, достижений и побед могут дать, на мой взгляд, люди бесстрастные и незаинтересованные, задачи которых не «придумать», облагородить (иногда даже – оправдать) или приукрасить свою историю, а показать реальную и объективную картину – то есть те люди, которые очень стремились, но так и не смогли добиться бльшого успеха в бизнесе, политике или в карьере управляющего. Кроме того, как известно, существует два способа вербального познания: один на примерах правильных, то есть – как правильно, положительно и успешно нужно делать, а другой метод – обучение на отрицательных примерах и случаях, то бишь – как и что нельзя или как*неправильно* делать... Нельзя, конечно же, однозначно утверждать -какой из этих методов более эффективный и правильный. Скорее всего, оба способа могут быть полезны и востребованы, если только они будут приводить достоверные и всесторонне рассматриваемые примеры. Наверное, должно быть какое-то разумное сочетание успешных и провальных проектов и решений, рассказываемых с объективно обоснованного угла зрения на эффективность того и другого. Можно привести еще один близкий пример и подтверждение из мира спорта: опыт мирового спорта показывает, что самые выдающиеся и успешные тренеры спортивных команд (причем, во всех видах спорта) выходят не из самых выдающихся спортсменов. Точно также можно

предположить, что самые ценные, важные и полезные наблюдения, советы и рекомендации могут дать не те управляющие, которые, пусть даже заслуженно и благодаря своему упорству и целеустремленности достигли высот эффективности, а те управляющие, которые не добились особо выдающихся результатов, но прикладывали все усилия для этого. Помнится, как один из известных кинопродюсеров, кажется, Квентин Тарантино, как-то сказал, что самую большую службу для достижения им успеха и создания удачных кинокартин сыграли именно неудачные работы и безуспешные попытки и идеи. В этом смысле проницательным управляющим неудачи и отрицательные результаты дают еще больше полезной информации, чем удачные и положительные, говоря языком специалистов по управлению – эффективные результаты.

Именно поэтому наиболее верные, полезные и точные замечания, мысли и советы о том, что нужно для эффективного управления и достижения успеха, как бы это парадоксально ни звучало, могут дать те управляющие, которые при всем их стремлении, не смогли стать достаточно эффективными, успешными и знаменитыми. Однако, это верно при одном только условии: если эти «безуспешные управляющие», действительно, обладают хорошим образованием, пытливым и проницательным умом для того, чтобы верно увидеть, понять и передать нам причины и обстоятельства своей безуспешной управленческой карьеры. Здравый смысл и логика убедительно приводит нас к тому, что больше всего нужно делиться своим опытом, наблюдениями и мыслями «управляющим-неудачникам», недобившимся особо значительного успеха и эффективности управляющим, нежели обладающим хорошей интуицией или настойчивостью «везунчикам» и «баловням судьбы», а иногда просто до парадокса случайным людям успеха, оказавшимся волей судьбы в нужном месте в нужное время. «Неудачным управляющим» (будем называть этим термином бывших управляющих, не достигших высокой эффективности в деле управления, общественного признания или же – успешной, вертикально вверх направленной карьеры), являющимся тонким, склонным к анализу и проницательным аналитиком нужно больше писать о своих и чужих историях и размышлениях о эффективности, успехе реальном и вымышленном, положительных и отрицательных примерах, концепциях и принципах достижения результатов, повышения эффективности и «потери успеха»...

Вообще, доверять рецептам, советам и рекомендациям добившихся большого успеха знаменитостям в деле достижения эффективности управления – все равно, что доверить успешно оперированному больному, удачно прошедшему через сложную хирургическую процедуру давать советы и рекомендации молодым хирургам по проведению медицинских операций. В то же время, только человек, страстно и целенаправленно стремившийся к успеху и повышению своей эффективности, но, сталкиваясь на этом пути со сложностями и препятствиями, делавшими его путь невыносимым, а движение вверх невыполнимым, анализировал каждую ошибку, расследовал каждое воздействие и каждую проблему со всей серьезностью и полнотой для того, чтобы обеспечить себе следующий прорыв через крепостные стены сопротивляющейся эффективности, сделать успешнее дальнейший бросок на «гору (называемую Олимпом) победителей».

И не нужно относиться с сомнением к анализу или рекомендациям управляющего, не добившегося сколь-нибудь существенного успеха и признания. Как сказал какой-то английский литературный критик или публицист: **«я в куриных яйцах разбираюсь лучше любой курицы, хотя сам их нести не умею»...** Лучше, пожалуй, не сказать!..

Наконец, для большей объективности и полноты исследования, важно рассматривать совершенно разнообразный опыт, различные ситуации, нюансы и принципы управления в различных сферах, обществах и условиях, в которых добивались успехов (или наоборот – не смогли добиться) управляющие, прилагавшие максимум усилий и задействовавшие все свои ресурсы, имевшиеся у них в наличии. Успешный (достигший признания) управляющий, в том числе, и реально высокоэффективный управляющий, слишком заняты своим управлением, чтобы наблюдать, замечать и изучать методы и правила управления своих коллег или тем более

совсем чужих управляющих и учиться на чужих ошибках – они слишком уверены в своей правоте и непогрешимости. В этом смысле также не очень удачливые управляющие уделяют больше внимания наблюдению и анализу деятельности других управляющих и даже заниматься своим самообразованием и развитием. Как однажды Вильгельм Штекель удачно определил положение дел в схожей с нашим предметом области, выразил гениальную по своей простоте и правде мысль, когда заметил, поясняя свое отношение к Фрейду и тем, кто на результатах великого психоаналитика пошел еще дальше, что **«карлик, стоящий на плечах гиганта, может видеть дальше, чем сам гигант»**.

– Кто такие управляющие

Две цитаты, которые помогут всем читателям правильно истолковать, без искажений и исключений понять все написанное в этой книге и «не впасть в отчаяние» от знаний, которые она вам даст:

1. **«Есть одна старая мысль, свидетельствующая, что, если продумать до конца все, что мы знаем о человеческом поведении, оно покажется нам всего лишь игрою. Тому, кто удовлетворится этим метафизическим утверждением, нет нужды читать эту книгу. По мне же, оно не дает никаких оснований уклониться от попыток различать игру как особый фактор во всем, что есть в этом мире.»** (Хейзинга Й. «Homo ludens». – М., 1997).

2. **«Одна из задач науки – это получение наибольшей информации из наименьшего количества фактов, дабы сделать возможным выделение точных закономерностей, позволяющих с единой точки зрения понять самые разные явления, а в дальнейшем научиться ориентироваться в них. Эти закономерности невидимы, но и не придуманы: они открыты путем обобщения.»** (Л. Н. Гумилев, «Этногенез и биосфера земли»).

Управление как вид человеческой деятельности существует с тех самых пор, как возникла необходимость в совместной деятельности людей, то есть, с первых дней появления человеческого сообщества. В очень широком смысле слова «управление» в человеческом социуме может быть определено как действия группы людей, соединяющих свои усилия и действия для достижения общих целей. Малые и большие войны, выдающиеся открытия, великие и богатые империи в истории человечества, памятники и сооружения (древние крепости, пирамиды Египта, инфраструктурные и хозяйственные объекты (например, дороги, ирригационные и водные системы), созданные руками и интеллектом человека, практически все, чем сегодня богато и что восхищает человечество, могло появиться на свет только вследствие организованных усилий и скоординированных действий множества людей. По сути, управление как способ достижения коллективных целей, появилось уже в тот момент, когда первые группы людей договорились и распределили роли и функции по охоте на крупных и хищных животных или по организации самообороны своих племен и поселений. Каждая цивилизация и историческая эпоха вносили свои специфические вклады и коррективы в отношения субъектов управления, методы управления и стимулирования повышения качества управления, формы его организации и выбора субъектов процесса управления. Начиная со времени появления первых государственных образований и социальных учений (теорий) лучшие умы человечества пытались понять и сформулировать суть, принципы и законы управления общественными процессами, отношениями и событиями, происходящими в обществе. Все люди во все времена стремились к познанию и освоению техники, принципов, секретов и нюансов управления, научиться «искусству управления» и использовать выявленные закономерности и принципы управления в тех или иных личных (в управлении семьей, например) или в этнически-групповых (социальное управление) целях.

Каждый человек, как отмечалось многими исследователями и учеными, одновременно – член социума и индивидуум, а это, хотя и является двумя неразрывными сторонами одной медали (Человека), все же, далеко не одно и то же. Как индивидуум человек живет, в основном, своей внутренней (мысли, стремления и чувства) и личной (семейной или индивидуальной) жизнью. Равным образом человек как член социума и индивидуум, осуществляющий свою деятельность в определенном обществе, нуждается в определенной трудовой, профессиональной или коммерческой деятельности, которая обеспечила бы его материальные, культурно-духовные и интеллектуально-творческие потребности, настойчиво и решительно требует предостав-

ления возможностей для духовной и социальной самореализации и самовыражения, ищет пути реализации своих талантов, способностей и гражданских прав. Для определения и достижения всех потребностей человека необходимо такое общественное устройство и система управления социумом, чтобы обеспечить достаточно удовлетворительный уровень материального и эмоционально-духовного образа жизни человека. Таким образом, управление в социуме становится наиважнейшим и незаменимым инструментом обеспечения потребностей человеческой жизни.

В книге «Теория социально-экономической организации» («Theory of Social and Economic Organization») Макс Вебер (социолог и философ, один из первых ученых изучавший управление как отдельный вид не только деятельности человека, но и как самостоятельную науку) высказывает интересные мысли о государственных организациях и лидерах. Последователи и сторонники государственных и общественных деятелей, по его мнению, подчиняются лидеру, поскольку верят в его особые, «сверхъестественные» качества. Он высказал также идею, что термин «харизма» обычно ассоциируется с людьми, «обладающими исключительными, сверхъестественными качествами, выделяющими их из общей массы». Благодаря этому окружающие считают такого человека лидером и соответствующим образом – с особым «благоговением» к нему относятся.

Лидеры, однако, не всегда являются управляющими в полном смысле этого слова и управляющие не всегда бывают лидерами (то есть руководителями). К тому же, понятие «лидер» в современном обществе, употребляется больше по отношению к неформальным объединениям и в символическом смысле, а не как определение человека, наделенного полномочиями по управлению деятельностью какой-либо формальной организации или структуры. Людей же, управляющих всей деятельностью какой-либо организации, предприятия, правительственного или судебного органа, международной структуры и общественного объединения можно назвать общим словом – «руководитель». В зависимости от конкретной организации, название должности его руководителя может быть разным: Президент, Председатель, Директор, Министр, Ректор и т. д. Являются ли руководители организаций управляющими?.. «Конечно же, являются!», - скажет нам любой студент и даже человек без образования, но со здравым рассудком и логикой. Ведь каждый руководитель организации, которого иногда называют – Главой или по-иному – *Первым лицом*, управляет деятельностью данной организации, принимает обязательные для исполнения решения, обладает определенными полномочиями и правами по управлению делами (например, дает обязательные к исполнению указы и указания) возглавляемой структуры... Но, ведь руководители, даже «первые лица» бывают разного ранга и уровня управления: *Первые лица организаций*, их заместители, другие руководители высшего состава – руководители высших структурных единиц, руководители структурных подразделений внутри организации так называемого «среднего и низшего звена», руководители дочерних компаний и других зависимых обществ, организаций и предприятий. Вообще-то, забегая несколько вперед, замечу, что мы не сторонники разделения управляющих и само управление на три категории в зависимости от уровня расположения его (или структурной единицы) в иерархии управления: высшего, среднего и низшего звена. Это деление является весьма условным, не обязательным и в принципе – не важным.

Но сперва, до того, как мы будем разбираться в тонкостях и нюансах организационных структур и механизмов управления, попытаемся понять саму суть управления и управленческой деятельности.

Кого же можно назвать руководителем? И кто из них, руководителей, могут считаться управляющими?..

Общепринято, что Руководитель, Глава, так называемые «**Первые лица**» организации являются, как и видно из самого денотатного смысла слова (прямого значения названия), людьми руководящими всеми работниками возглавляемой им, формально структурирован-

ной организации, принимающими обязательные для них решения и представляющими эту организацию за его пределами. Правда, здесь нужно сделать оговорку и сказать, что решения этими лицами могут приниматься только лишь в пределах их служебных полномочий, то есть: в пределах деятельности руководимой ими организации, и ограниченных установленными законами страны и учредительными или процедурными внутренними документами данной организации. Например, ни один руководитель, будь он хоть главой крупной компании, министром или даже президентом страны, не может принять решение, запрещающее своим работникам кричать дома на своих детей или пить по вечерам более одной чашки кофе. Но по вопросам, относящимся к его служебным обязанностям и деятельности данной организации, руководитель имеет право принимать решения и требовать их исполнения от каждого работника, находящегося в его подчинении. Хотя нужно отметить, что и это он может делать только в пределах своих служебных правомочий, установленных нормами нормативного либо локального акта. Если вы заметили, определяя значение термина «руководитель» мы употребили слово «человек» в единственном числе. И это очень важно, потому что руководитель всегда персонифицированное понятие, это одно лицо, индивидуум. Как известно, существуют организации и структурные подразделения, в которых решения, определяющие цели, направления деятельности, отношение данной организации (структурной единицы) к определенным событиям и вопросам принимаются в соответствии с процедурами на заседаниях коллегиальных органов данной организации (ООН, ЕС, НАТО и т.д.) и руководителя данной организации либо не существует, либо его функции носят больше формальный и строго ограниченный характер, сводятся, чаще всего, к техническому и административному руководству бюрократическим аппаратом, то есть, к управлению административно-техническим персоналом, а также осуществляют контроль за выполнением своих служебных обязанностей административно-техническими работниками, так называемой «внутренней» деятельностью организации. В этих организациях, конечно, руководитель также является управляющим, но несет ответственность только за эффективную работу своего административно-технического персонала, а не за эффективность и успешность деятельности всей организации, правильность, своевременность и эффективность решений которой определяет сложноорганизованная работа полномочного коллегиального органа (Генеральная Ассамблея ООН, Совет Безопасности ООН и т.д.) и реальную, значимую деятельность этих организаций (структур) составляют именно решения, принятые этими органами, а не единоличными руководителями организации. Однако, полномочные структурные коллегиальные органы, какие бы важные вопросы не решали и насколько бы не были значимы для данной организации, руководителями считаться не могут, так как представляют собой не одного индивидуума, а группу людей. Более того, каждый в отдельности член этого полномочного и, даже высшего, коллегиального органа не может считаться руководителем данной организации, потому как воля и убеждения каждого из них в отдельности не имеют, как говорят юристы «юридической силы» ни для организации, ни для сфер жизни людей, других организаций и государств, на которые могут воздействовать решения коллегиального органа, принятые в соответствии с установленными процедурами. Другими словами, ни коллегиальные органы, ни их члены, на мой взгляд, не могут считаться руководителями организаций и структурных подразделений. Руководителем может быть только персонифицированный человек, единолично (в установленных рамках конечно) принимающий правомочные решения от имени организации и выражающий политику данной формализованной структуры. И только персонифицированный руководитель может считаться в полном смысле этого слова – *Управляющим*. Это касается не только международных политических и военно-политических объединений и организаций, а также и коммерческих, социально-экономических, медицинских и финансовых организаций (Совет Директоров предприятий и банков, Правления, Ассамблеи и Комиссии, например), в которых кроме единоличных руководителей также и существуют коллегиальные органы управления и принятия обяза-

тельных к исполнению решений. Тут нужно оговориться о том, что некоторые руководители или даже члены этих коллегиальных органов, кроме членства в данном органе, сами по себе могут занимать руководящую должность в этой организации и обладают полномочиями единолично принимать решения касающиеся деятельности организации. В этом случае, эти должностные лица, конечно же, будут являться руководителями и в полном смысле этого слова – управляющими. Например, Председатель Правления Банка, являясь членом коллегиального органа управления – Правления также и является руководителем этого Банка в силу своей должности и имеет право принимать и требовать претворения в жизнь решения, принятые им вне Правления, единолично как руководитель этого финансового института. Точно также и другие члены Правления Банка могут занимать еще и дополнительные должности, делающие их руководителями по этой персонифицированной руководящей должности, которая отводит к их компетенции управление отдельным направлением или подразделением. Таким образом, вырисовывается несколько запутанная и нелогичная, на первый взгляд, конструкция: председатель или другой член правления банка (или другой организации) в рамках данного коллегиального органа (Правление) обладают только правом голоса (обычно – одного простого голоса, иногда – решающего голоса) и не считаются персонифицировано руководителем, уполномоченным принимать единолично решения и, следовательно, не удовлетворяют требованиям статуса Управляющего: ведь даже председатель Правления не имеет права принимать решения от имени Правления единолично, решения Правления принимаются в соответствии с процедурными правилами и правомочны только при соблюдении процедуры принятия (простым или квалифицированным большинством голосов, например). В то же время каждый из членов правления, являясь руководителем определенного подразделения или сферы деятельности организации, может принимать решения в силу своей компетенции и считаться управляющим, ответственным за конкретный участок деятельности. Точно также Председатель правления в соответствии с уставом банка или другой организации может также обладать полномочиями единоличного руководителя и представлять собой исполнительный орган предприятия (Например: «Президент, Председатель Правления «Сбербанка РФ»).

Однако, пока мы говорили только о первых и высших лицах руководства компаний, государственных, общественных и межгосударственных или международных организаций социальных структур. Но ведь существуют множество руководителей среднего и низового звена организационных структур всех образований. Это начальники департаментов, отделов, лабораторий, отделений ит. д. Насколько обоснованно и верно считать их руководителями и соответственно управляющими?

«Единогласно признанный» действующими практиками менеджмента основоположником современной научной теории «эффективного» менеджмента (управления) Питер Друкер охарактеризовал управляющего как «человека интеллектуального труда, способного принимать решения, влияющие на результаты деятельности организации, и который непосредственно влияет на способность данной организации функционировать и добиваться результатов» (Платон, Аристотель, Гоббс, Гегель, Маркс, Кант, Вебер, Гуднау, Тейлор, Эмерсон и другие предшественники не в счет, так как они говорили, в основном, о государственном управлении, а оно носит больше характер политических симпатий и взглядов. Также он отмечал, что «Такой человек обязан принимать решения; его деятельность не может сводиться к исполнению приказов. Он должен нести ответственность за свою деятельность. Предполагается, что в силу своих знаний он более чем кто-либо другой способен принимать правильные решения.». Это определение, являясь в целом верным, все же, на мой взгляд, слишком расплывчато и широко. Если принять во внимание понимание слова «решение», данное мэтром менеджмента, которое сводится к тому что «Каждый сотрудник в современной организации является „управляющим“, если в силу занимаемой им должности или имеющихся знаний он отвечает за деятельность, которая непосредственно влияет на способность данной

организации функционировать и добиваться результатов. Например, это может быть способность производственного предприятия выпускать новую продукцию или увеличивать свою долю на данном рынке или способность больницы предоставлять лучший уход за пациентами и так далее.». В то же время, П. Друкер в своих определениях допускает некоторое противоречие, разделяя решения «концептуальные» и «производственно-технические», исключая вторые из списка значимых и нацеленных на результаты деятельности предприятия (организации) как решения текущего учета, контроля и производственного цикла, а самих этих руководителей «административными руководителями», не являющимися управляющими: *«Есть многие руководители, которых нельзя назвать управляющими. Другими словами, существует большое число должностных лиц, имеющих огромный штат подчинённых, но их влияние на эффективность работы организации невелико. К ним относятся мастера цехов производственных предприятий. Они осуществляют „надзор“ в прямом смысле слова.»*. Нужно отметить, что данное утверждение противоречит определению, изложенному самим Питером Друкером об **управляющем**, принимающем **«значимого для деятельности организации решения»**, да и реальному характеру и практическому значению служебных функций этих руководителей.

На первый взгляд, это выглядит достаточно логично, однако, даже поверхностный анализ деятельности руководителей производственных, а также административных и небольших канцелярских структурных подразделений, а в особенности, перебои в их работе и влияние этого на деятельность других подразделений и организации в целом, явственно демонстрирует значимость эффективности деятельности этих руководителей, отражение на результатах деятельности всей организации и на оценке потребителями качества работы руководства данной организации. Хотя автор теории «эффективного управляющего» считает возможности влияния производственных руководителей низового звена на эффективность работы организации незначительным, практика многих руководителей-производственников говорит о том, что это далеко не так. Неумелое, порой неквалифицированное и неэффективное выполнение руководителями производственных и рутинно-административных структур организации может не просто сказаться на «эффективность работы организации», но и сорвать нормальный производственный процесс, привести к потерям и компрометации деловой репутации всей организации, что в свою очередь создаст непреодолимые проблемы для руководителей всех уровней и на долгую перспективу, а иногда и сворачиванию всего дорогостоящего проекта, к человеческим жертвам и трагедиям национального масштаба. Для подкрепления этого подхода приведу только один, но очень страшный и трагический пример из истории космической промышленности США: Космический челнок «Челенджер» взлетел 28 января 1985-го года с мыса Канаверал с семью астронавтами на борту, на глазах миллионов людей, наблюдавших за стартом по телевидению, взорвался и разлетелся на куски... При расследовании этой катастрофы выяснилось, что причиной трагедии послужила отлетевшая от обшивки панель термоизоляции корпуса. Этот трагический случай стал следствием очень серьезного дефекта в работе производственной структуры, собиравшей корпус ракеты и конечно руководителей этих работ, прежде всего начальника цеха сборки обшивки космического корабля и руководителя группы контроля качества работ, а также руководителей полетом, которые не смогли правильно оценить мнения специалистов и возможные последствия. И как после этого можно сказать, что деятельность мастера участка или начальника отдела контроля качества не очень влияет на результаты функционирования организации их нельзя считать управляющими?! Можно перечислять сотни и даже тысячи примеров, когда деятельность производственного участка оказывала значительное воздействие на эффективность и качество работы всей организации. Если же говорить о том, что мастера участков и секторов (назовем их для удобства – производственно-административными руководителями) не принимают значимых для функционирования и достижения целей организации решений, а их функции лишь сводятся к надзору

за работниками физического труда или техническими служащими, то нужно учесть, что даже ненадлежащий надзор или неверный учет чужого труда может обойтись очень дорого не только самой организации, но и потребителям его продукции или услуг.

Таким образом, приходим к выводу, что каждый руководитель, в подчинении которого есть, хоть один работник, является управляющим независимо от того предполагают ли его служебные обязанности принятия важных и «концептуальных» решений касающихся функциональных сторон деятельности организации или они связаны с техническим надзором за качеством, количеством и прочими параметрами физического труда.

По сути, изначально, слово (термин) «**Управляющий**» и означало как «человек который управляет другими людьми» и это, на мой взгляд, сохраняет в основном свое значение до сегодняшнего дня. Причем, совершенно не важно, каким трудом занимаются управляемые им люди: физическим или интеллектуальным. Точно также и слово «руководитель» означает человека, который кем-то руководит и тем самым можно прийти к выводу, что слова «управляющий» и «руководитель» являются полными синонимами и имеют совершенно идентичный смысл. Однако, в теории и практике менеджмента (управления) это не совсем так. Большинство специалистов по консалтингу и менеджменту, в том числе и основоположник этой новой, но очень важной для развитого общества «науки управления» Питер Друкер, считают, что эти понятия не совпадают и даже полностью различны по значению для понимания сути системы управления. Так, в книге «Эффективный управляющий» П. Друкер говорит: «Большинство руководителей, хотя и не все, являются управляющими. Одновременно многие *неруководители* в современном обществе становятся управляющими.». Кто же эти «неруководители», о которых говорит Гуру менеджмента, консультант многих авторитетных и известных руководителей крупнейших успешных компаний США, Господин Друкер? Ответ хоть и не бесспорен, но, все же, логичен и достаточно убедителен: «Как известно, современные учреждения не могут обойтись как без руководителей-администраторов, так и без индивидуальных специалистов-разработчиков, занимающих ответственные должности, связанные с принятием решений.». Именно эти «индивидуальные специалисты-разработчики, занимающие ответственные должности, связанные с принятием решений» и являются, по мнению Питера Друкера, «управляющими-неруководителями»... Соглашаясь в целом с обоснованием существования категории «управляющих-неруководителей», считаю, все же, характеристику этой категории управляющих как «**занимающих ответственные должности, связанные с принятием решений**» недостаточно понятным и однозначным. Ведь четких критериев «ответственной должности, связанной с принятием решений» не дает ни сам Друкер, ни другие исследователи этой темы, его единомышленники, хотя они называют примеры таких должностных лиц: врачи, адвокаты, конструкторы, ученые, разработчики, проектировщики и другие «творческие личности».

Именно поэтому, для успешного осуществления консалтинга и обеспечения эффективной слаженной работы структуры, оказания практической помощи в эффективной деятельности организации мы должны дать более конкретные и ясные критерии установления (выявления) этих «ответственных должностей». Для начала согласимся со многими предшественниками и признаем, что эти должности, без сомнения, предполагают интеллектуальный, а не физический труд. О людях интеллектуального труда написано и сказано не мало, но, сегодня, с развитием техники и технологий, внедрения автоматизированных и электронных систем во всех областях жизнедеятельности человека становится не так просто порой отличить интеллектуальный труд от физического. В различных областях экономики и особенно, производства развитие идет путем технического усложнения и физического упрощения (облегчения) многих работ. Поэтому понятия «физический» и «интеллектуальный» (исторически его называли – «умственным») труд претерпели в последнее время существенные изменения. Однако, для того, чтобы дать универсально-глубинное и емкое определение этим понятиям

нужно воспользоваться философско-методологическим взглядом на суть этих видов деятельности.

Что же характеризует основные черты этих двух обобщенных видов труда, сохранивших, хоть и с существенным изменением, свое значение до сегодняшнего дня. Умственный и физический труд — две самые общие, изначально разделенные, иногда взаимосвязанные, а иногда и далекие друг от друга стороны человеческой деятельности. Классики экономических теорий и исследователи человеческого труда отмечали, что физический труд — это работа, выполняемая человеком с использованием *своей* мускульной силы или с помощью силы тяги домашних животных. Причем, если работа выполняется с помощью силы технического приспособления (оборудования) и человек управляет этим механизмом путем простого нажатия на определенные кнопки и педали, поворачивания рычажков и тумблеров, то это уже не физический, а инженерно-технический, иными словами — интеллектуальный труд!..

Возможно, многие специалисты по управлению людскими ресурсами (персоналом) в организациях искренне и не без оснований полагают, что разделение труда на «умственный» и «физический» давно потеряло свое теоретическое смысловое значение и практическую актуальность. Чаще всего, кроме нескольких явных, однозначно относящихся к ручному или умственному труду профессий и работ, многие виды труда являются в современных условиях, учитывая достижения и состояние техники и технологий, трудноопределимыми и не имеют явно выраженного характера. Поэтому, на первый взгляд, разделение труда на «умственный» и «физический» сегодня уже не имеет особо важного управленческого смысла. Однако, это не так. Скажем даже несколько мягче — не совсем так!.. Системы и методики определения заработной платы во многих крупных и особенно производственных предприятиях, до сих пор нормируют труд и систематизируют оплату труда исходя из разделения всех работников на категории «рабочих», «инженерно-технический персонал» и «административно-управленческих служащих». Сохранение этого разделения и отдельного регулирования обусловлено тем, что, как мы говорили в начале, вести учет (то есть — измерять) труд разного характера одними и теми же методами и приемами очень сложно, а зачастую и невозможно.

В результате дальнейшего развития техники, технологий и автоматизации производственных процессов весьма вероятно исчезновение или существенное сокращение человеческого физического труда как способа производства общественно-полезных работ. По сути, давно уже отпала и необходимость разделения труда на «физический» и «умственный» (интеллектуальный), это разделение не дает никакого практического значения и пользы для выработки методов управления, установления системы и нормы оплаты труда или предоставления особых условий, льгот и стимулов. На самом деле, вот уже много лет в теории и практике организации труда все больше используется и учитывается разделение труда на «квалифицированный» и «неквалифицированный». Более продвинутые трудовики и управленцы уже даже вводят более точные и приближенные к потребностям их организаций градации работников: высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные и неквалифицированные.

Ввиду того, что организация и классификация труда является отдельной и самостоятельной темой исследования, мы в данной работе не намерены глубоко и подробно касаться этой темы. Однако, так как мы решили раскрыть суть понятия «управляющий» полностью и максимально определеннее, следует указать, что некоторые работники, не являющиеся руководителями, также могут быть управляющими, в основном, если их труд носит высококвалифицированный или же, хотя бы, квалифицированный характер. Малоквалифицированный и неквалифицированный работник может считаться управляющим только тогда, когда от исполнения им своих служебных обязанностей в существенной степени зависит результат деятельности организации. Это происходит чаще всего, на предприятиях малого бизнеса: магазин, парикмахерская, ремонтная мастерская ит. д... Согласитесь, ведь никто не придет

за покупками в магазин, в котором его уже однажды обманули или обхаживали или были непрофессиональны в консультации при выборе товара. То же самое произойдет и в любой другой небольшой организации бытового обслуживания. В этих организациях ключевым работником является тот, кто напрямую контактирует с потребителем услуг данной организации.

Таким образом, управляющими можно считать руководителей всех уровней и работников, от профессионализма и успешных решений которых зависит реализация целей организации. По сути, это полностью соответствует словам Питера Друкера, который, противореча самому себе, об этом сказал так: *«Каждый сотрудник в современной организации является „управляющим“; если в силу занимаемой им должности или имеющихся знаний он отвечает за деятельность, которая непосредственно влияет на способность данной организации функционировать и добиваться результатов».*

Изложив подробно для вас кроме своей еще и господствующие в теории управления взгляды, я хочу предоставить практикам самим рассудить – чья классификация и формулировка понятия «Управляющего» более точна и понятна: классиков Менеджмента или Вашего покорного слуги. Думайте и решайте сами: какой подход более обоснован и целесообразен...

Артисты, спортсмены, музыканты и журналисты могут считаться современными наследниками вольных профессий прошлого, в то же время, чаще всего, являются тоже «работниками» каких-либо коллективов, организаций и выполняют свои роли (в буквальном и переносном смысле) для достижения целей организации (успех спектакля, кинофильма, команды или журнала), не являясь руководителями в этой организации, но, в то же время, от выполнения их работы и качества принятых ими решений зависит успешная деятельность всей организации. Согласитесь, успех всех фильмов с Сильвестром Сталлоне или Чаком Норрисом обеспечен благодаря участию в этих фильмах именно этих актеров. Или же, концерты, организованные на различных крупнейших площадках и стадионах мира, обречены на успех, если в них участвуют Элтон Джон, Мадонна или другие музыканты, пользующиеся популярностью. В то же время, одной популярности, разрекламированности или иной маркетинговой успешности мероприятия недостаточно для его успеха: участники мероприятия (музыканты, спортсмены и т.д.) должны успешно и профессионально выполнить свою работу на этом мероприятии. Если музыканты или артисты не выйдут на сцену или не будут профессионально и «эффективно» исполнять обещанные в объявленном мероприятии песни, спектакли и прочие «продукты» их труда, то потребители, в данном случае – слушатели или зрители, пришедшие на этот концерт или спектакль могут покинуть его до завершения и потребовать свои деньги обратно, а возможно еще и выплаты по моральному ущербу добиться. Следовательно, эта категория работников подпадает под определение «управляющих» и занимает в этой категории отдельное и особое место, говорить о которых не входит сегодня в нашу задачу.

Таким образом, в развитом «индустриальном обществе» под понятие «управляющих», на мой взгляд, подпадают *все руководители, а также специалисты, от профессионального выполнения* должностных обязанностей которых зависит результат деятельности всей организации, хотя, Питер Друкер высказывал и такую мысль: «В то же время исполнение работником интеллектуального труда функций управляющего не зависит от того, руководит он другими людьми или нет. Так, ответственный за проведение исследования рынка может иметь в своём подчинении человек двести, в то время как весь штат его коллеги из конкурирующей фирмы будет состоять из двух человек – его самого и секретаря.». Соглашаясь с реальной вероятностью приведенного Друкером примером, я вынужден категорически возражать против общего вывода, который он из него сделал: «В то же время исполнение работником интеллектуального труда функций управляющего не зависит от того, руководит он другими людьми или нет.». Как мы говорили и выше и будем подтверждать это и далее: каждый руководитель является управляющим, как минимум по той причине, что он руководит и управляет работой других

людей (независимо от их количества, конечно) и несет ответственность за их работу, принимает решения по отношению к действиям своих подчиненных.

Во всех странах с явным кризисом в управлении существуют, в целом, одинаковые или схожие проблемы в организации управления и особая специфика в механизмах повышения эффективности управления. Об этом мы будем говорить подробнее в следующих главах настоящей книги, здесь же нам нужно определиться, совпадают ли понятия, критерии и категории работников, которых можно отнести к «управляющим» в развитых эффективных государствах и в странах с неэффективным управлением и слабым развитием всех институтов. А если нет, то в чем различия?

Как показывает всесторонний анализ и попытки применения учения и подхода Друкера к системе управления в различных организациях стран со слабой эффективностью и кризисом в управлении, причем, как в государственных структурах власти этих стран, так и в организациях всех форм собственности, функционирующих на их территории, понятие «управляющих» существенно отличается от понятия применимого для развитых стран с высокой эффективностью управления. Как бы парадоксально это ни звучало, но определение «управляющих» по Питеру Друкеру более применимо к организациям и странам со слабой эффективностью и кризисом в управлении. Например, известная мысль корифея теории управления (П. Друкер) о том что «...исполнение работником интеллектуального труда функций управляющего не зависит от того, руководит он другими людьми или нет.» абсолютно неверна, по моему мнению, для развитых и рационально устроенных обществ, но совершенно справедлива и верна в неэффективно управляемых обществах и организациях... Поясним подробнее и остановимся на нюансах понятия «управляющий», так как без понимания всех особенностей и качеств управляющих, невозможно обоснованно говорить об их эффективности.

При всей своей универсальности и объективности, наука управления, его система и принципы, тем более, «эффективность» (эффективность управления) формируются и развиваются в соответствии с установленными в обществе нормами морали, права, культурным уровнем и уровнем образования в данной стране.

В чем же различия в определении «управляющих» развитых индустриальных обществ и слаборазвитых стран, развитие которых либо остановлено, либо идет меньшими темпами чем потенциал этой страны, либо же идет вспять, то есть имеет так называемое «отрицательное значение»? Главное, что характеризует отличие «управляющих» стран с кризисом в управлении – это то, что к ним, как бы это странно ни звучало, больше относится подход Друкера: эти *управляющие* больше соответствуют его мнению о том, что «не каждый руководитель является управляющим». В этих странах система управления строится и функционирует таким образом, что очень редкие руководители, в подчинении которых находятся многочисленные сотрудники, структурные подразделения и даже направления деятельности организации являются в полном смысле этого слова – управляющими. Эти многочисленные руководители не принимают решений, имеющих значение для функционирования всей организации, оказывающих влияние на результаты деятельности и эффективность организации, они не несут ответственность за то, что не принимают необходимых и эффективных решений.

В соответствии с целью этой книги должен отметить, что в отличие от Питера Друкера, других теоретиков и практиков менеджмента, я постарался в данной работе использовать больше не положительные примеры «эффективности» управляющих, а наоборот – отрицательные или, более или менее, спорные факты из практики и реальной жизни управляющих различных стран и организаций.

Показанные примеры можно подкрепить множеством других, не менее ярких и однозначных показателей того, что в неэффективно организованных системах и организациях очень мало существует руководителей-управляющих, встречаются даже первые лица и должностные лица высшего состава, не принимающие решений, влияющих на результаты деятельно-

сти и на общее функционирование организации. Руководителям в таких системах для того, чтобы стать управляющими, нужно быть настолько смелыми, решительными и мотивированными на эффективность своей организации, обладать способностями убеждения и поддержкой вышестоящих органов и должностных лиц, чтобы принимать и реализовывать решения, необходимые для достижения нужного результата.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в более развитом обществе и эффективной экономической системе все руководители являются управляющими, в странах же и в организациях с неэффективной или малоэффективной системой управления, «руководители» (большая их часть) редко бывают управляющими. В этом нет ничего нового, «нелогичного» и «непонятного», конечно же. Но в чем причины такого странного, на первый взгляд, нелогичного и необоснованного положения вещей в вопросах рациональности и эффективности управления?.. Ведь стране со слабой экономикой и низким уровнем жизни, на самом деле, требуется более эффективное управление, чем индустриально и социально развитой стране, с высоким уровнем жизни и благосостояния. Богатая и благополучная во всех отношениях страна, вроде бы, может и позволить себе некоторые деформации и слабости в управлении, а слаборазвитая и бедная должна максимально совершенствовать управление, чтобы повысить уровень жизни, сократить отставание и добиться лучших условий жизни в стране. То же самое можно сказать и про любую организацию: успешная и прибыльная организация всегда управляется более эффективно, чем малорентабельная и неконкурентоспособная бедная компания, которая должна больше заботиться о своей эффективности, о более рациональной системе управления и эффективности своих управляющих. А в реальности все дело обстоит наоборот: развитые и процветающие страны, успешные и передовые организации, на самом деле, обеспечивают себе более эффективное управление, а страны, организации и сообщества, которые не могут добиться серьезных успехов в своей деятельности, в обеспечении целей, положительных результатов и положительного развития обычно, не отличаются и эффективным управлением и не могут похвастаться своими «умелыми» управляющими, способными на эффективность. Нужно сказать, что причины и следствия в этих вопросах взаимосвязаны и взаимообусловлены.

– Методы и критерии оценки эффективности управляющего

Существует достаточно много признаков эффективности, объективных (то есть, признанных достоверными) и не очень, о которых много написано и еще больше – сказано исследователями теории управления и практиками – самими «успешными управляющими». В литературе можно найти множество методик определения эффективности управляющих. Но, как ни парадоксально, нет никаких абсолютно достоверных, испытанных, признанных достаточными, объективных критериев для оценки и измерения (кроме критериев и методик определения экономической результативности) этой эффективности.

Для того, чтобы вооружиться необходимыми критериями и методами исследования необходима разработка действенной методологии. Так утверждает наука и многовековой опыт научного познания.

Как точно и метко выразил процесс сложной научной задачи по выработке или поиску методологии Лев Николаевич Гумилёв, говоря о методиках познания и научного исследования: *«Мы живем в недооткрытом мире и часто двигаемся на ощупь, что иной раз ведет к трагическим последствиям. Вот почему волшебные очки науки, под которыми я подразумеваю прозрение гениальных ученых, нужны для того, чтобы, поняв окружающий нас мир и наше место в нем, научиться провидеть хотя бы ближайшие последствия своих поступков.»* (Л.Н.Гумилев, «Этногенез и биосфера земли»).

Любая работа, осуществляемая человеком для удовлетворения своих материально-физиологических и морально-психологических потребностей, направлена на выполнение каких-то общественных запросов и интересов общества или отдельных людей. Если целью работника, обычно, является, прежде всего, максимальное удовлетворение своих материально-экономических нужд, то цель работодателя в максимальном использовании способностей и труда работника для достижения целей и задач организации. Эти два встречных интереса работника и работодателя для того, чтобы соединившись, удовлетворить потребности обеих сторон, должны образовать критерии оценки степени востребованности в друг друга: именно пересечение оценки работника и работодателя является той точкой, где соединяются интересы работника и работодателя, и происходит включение их совместной деятельности в общую деятельность организации. Как же происходит оценка работодателем и работником предложений друг друга и какие существуют критерии, дающие возможность правильной оценки?!.. Питер Друкер утверждает в своей главной книге об эффективности и управляющих: *«Современное общество – это общество крупных организованных учреждений. В каждом из них, включая армию, главенствующую роль играет человек умственного труда, полагающийся на свою голову, а не на мускулы и ловкость рук. Растёт удельный вес работников, которые специально учились использовать свои теоретические знания, а не физическую силу. Их эффективность измеряется их вкладом в те организации, где они работают.»*

В справедливости и обоснованности этого утверждения сомневаться нет никаких причин и достоверных фактов. Однако, практическая польза от этого теоретического взгляда слишком мала по причине его неточности и отсутствия конкретных критериев оценки вклада. К сожалению, ничего кроме общего мнения об эффективности управляющих как главному-мерилу их деятельности и измерении степени этой эффективности вкладом (оценить который тоже весьма проблематично) в деятельность организации, ни Питер Друкер, ни другие теоретики менеджмента нам не смогли сказать. Даже следующая, «центральная» можно сказать, мысль великого аналитика эффективности Питера Друкера не многое дает нам для понимания сути «эффективности» управляющего: *«Работа управляющего состоит в том, чтобы*

быть эффективным. Чем бы он ни занимался – бизнесом или работал в больнице, в правительственном учреждении или в профсоюзном комитете, университете или в армейском подразделении, – от него требуется правильное выполнение задач, то есть ожидают проявления эффективности.» (П. Друкер, «Эффективный управляющий»). В общем, как вы уже, наверное, догадались и удивились – четкого и обоснованного определения понятия «эффективности» и «эффективного управляющего» Питер Друкер по каким-то причинам так и не дает нам. Хотя он много говорит о качествах, определяющих и то, и другое. Эти качества, кстати, частенько противоречат даже друг другу и полной ясности в вопросе – что же такое «**эффективность**» не звучит... Для понимания и измерения эффективности предшественники Друкера Ф. Тейлор и Г. Эмерсон были более конкретны и точны. Однако, их чисто экономический («затратно-прибыльный») подход к измерению эффективности оттолкнул многих теоретиков и исследователей управления ввиду «неприменимости» этого метода ко многим другим аспектам управления, не говоря уже о далеких от экономического расчета видов управления. Поэтому попробуем сразу же дать свое, пусть и не столь авторитетное, каким бы могло быть определение Питера Друкера, но все же надеюсь, что оно будет воспринято максимально благосклонно. Мое определение эффективности намного ближе к определению Эмерсона, который утверждал, что эффективность можно измерить, только вычислив соотношение результата к затраченным и оцениваемым средствам, чем к расплывчатому пониманию Друкера «нацеленности на общий вклад». Думаю, что все же, в первую очередь, как в общем и утверждал Гаррингтон Эмерсон, **«Эффективность строится на затраченных на его достижение ресурсах»** и не принимать их во внимание было бы необъяснимой и неоправданной идеей. Однако, простое деление результата на затраты все же слишком экономическое и не всегда оправданное, а порой даже – невозможное занятие. Наше определение должно быть универсальным (насколько это возможно) и максимально многогранным. Именно поэтому, несколько сдвинув акценты и скорректировав фокус зрения, можем сказать: **Эффективность управления – это достижение максимально высоких результатов минимально затраченными ресурсами.**

Это определение отражает суть эффективности и применимо для любых видов управления и форм организаций. Думаю, что нужно разъяснить свою мысль подробнее. Если мы называем деятельность «эффективной», то вполне естественно и логично, что она должна подразумевать самый высокий результат, который возможен в этой деятельности в этих объективных обстоятельствах и возможностях. С другой стороны, если мы затратим все ресурсы (или даже – несоразмерно много...) на достижение этого высокого результата – мы не можем считать это достижение не только эффективным, но и вообще целесообразным или приемлемым. Пример – бывший Советский Союз, который для достижения максимальной обороноспособности затрачивал настолько несоразмерно большие ресурсы, что в конце концов был уничтожен не внешними врагами, а своей внутренней слабостью и истощенностью... Но в отличие от Эмерсона, мы в понятия «результат» и «затраты» (затраченные ресурсы) не вкладываем только экономический смысл.

Исходя из этого взгляда можно дать такое общее определение эффективных управляющих: **Эффективные управляющие** – это обладающие особыми качествами и свойствами, обеспеченные всеми необходимыми морально-интеллектуальными качествами (ресурсами), самомотивированные на достижение максимально возможных результатов в определенном направлении деятельности, осуществляемом только самим индивидуумом или организованной группой лиц (организация).

Порой противоречивость и нелогичность, непоследовательность и неоконченность мыслей и идей Питера Друкера меня вводила в недоумение и я огорченно начинал перечитывать предыдущие отрывки и главы, в надежде найти в них хотя бы намек на ответы по тем вопросам, которые он, как бы, сам же себе задает, приводя различные примеры из практики и исто-

рии по всему тексту книги. Вот, например, все мысли и примеры Друкера, рассказывающие об эффективности управления оставляют легкий флёр недоумения и недопонимания окончательного вывода, который «гуру теории эффективного менеджмента» оставляет невысказанным или недодуманным до конца. Хотя, безусловно, невозможно не согласиться с его (П. Друкера) мнением, что «Теперь эффективность не может больше восприниматься как некая данность, и ей нельзя более пренебрегать.» Если для своего времени и в условиях развитого индустриально-правового общества этот подход был «бесценным» теоретическим объяснением деятельности управляющих, то сегодня он не может указать нам верный путь организации системы управления и анализа деятельности руководителей, особенно, в структурах, страдающих дефектом управления.

Рассмотрим два примера деятельности одного и того же общепризнанного эффективного управляющего из современной политической истории двух стран, не отличающихся благоприятными условиями для успешного и эффективного государственного управления. Президент Грузии Михаил Саакашвили, пришедший к власти в 2004-м году на волне «революции роз», за короткий отрезок времени, путем решительных и кардинальных реформ, смог оптимизировать государственные расходы, ликвидировал коррупцию в правоохранительных и таможенных органах, создал привлекательные условия для развития туризма и привлек инвестиции в развитие туристической инфраструктуры всей страны и, в особенности города Батуми, сумел создать положительный имидж страны и заручиться поддержкой у развитых индустриальных стран. Одновременно, в силу своих политических взглядов, симпатий и видения пути дальнейшего развития глобальных и региональных процессов, он пошел на охлаждение отношений с Россией, являвшейся традиционно сильной в регионе страной и основным рынком сбыта экспортных товаров Грузии: цитрусовые фрукты, минеральная вода и вина. Это, в свою очередь, вызвало конфронтацию отношений с Россией, породило войну в Абхазии и Южной Осетии, привело к многочисленным жертвам и проблемам. Россия ввела эмбарго на товары из Грузии, традиционные отрасли экономики оказались в упадке, произошло стремительное обнищание населения, что привело к потере поддержки власти народом и, в результате всего этого, на предстоящих выборах его рейтинг оказался намного ниже рейтинга другого кандидата (Иванишвили), который занимал явно пророссийскую и обоснованно-прагматичную позицию по вопросам внешней политики. В результате, Президент-реформатор Михаил Саакашвили, эффективный управленец, как он сам себя называл, проиграл на выборах и вынужден был бежать из страны из-за гонений новой власти.

В 2014 году в Украине, в результате народного движения демократическим изъявлением народной воли Президентом был избран Петр Порошенко, который сразу начал проводить реформирование государственной системы управления и обновлять кадровый состав государственной исполнительной власти от высших до местных органов. Губернатором одного из сложных и экономически отсталых областей, Одесской, был назначен обладавший имиджем эффективного реформатора и управляющего, успешно осуществивший масштабные реорганизации в Грузии – Михаил Саакашвили. Новый губернатор, опытный реформатор и эффективный менеджер Саакашвили начал свою деятельность весьма бурно и решительно. Однако, все его радикальные меры и решительные действия либо не приносили существенных результатов, либо наталкивались на непреодолимые препятствия и захлебывались.

Почему же такой эффективный в Грузии и опытный уже Саакашвили потерпел неудачу в Украине и вынужден был бесславно уйти в отставку?.. Чтобы ответить развернуто на этот вопрос, конечно же, нужно привести здесь подробный анализ решений этого руководителя и условий, которые сопровождали их реализацию. Но несколько основных моментов, объясняющих безуспешность предпринятых действий чиновника, мы можем изложить здесь по возможности кратко и вразумительно. Во-первых, уровень полномочий, авторитета и возможностей управляющего имеет важнейшее значение: что положено Кесарю, не положено Быку.. Во-

вторых, если В Грузии Саакашвили опирался на поддержку народа и общественно-политического движения, являвшегося для него одновременно и кадровой базой единомышленников, обеспечивающей ему нужный ресурс для назначения на государственные должности сверху до низу, проводивших в жизнь управляющих, то в Одессе у него не было достаточного кадрового резерва, способного реализовывать его решения и идеи. В-третьих, между ним самим и его командой, а также и руководителями разного уровня и направления как в столице (Киев), так и в самой Одессе была большая пропасть в культурно-языковом и национальном плане: он все равно был «чужаком», пришлым руководителем, временщиком, не знающим местной специфики, культуры, языка и традиций. А то, что он из-за отсутствия связей с местной элитой, специалистами и интеллигенции, привел на ключевые посты своих старых грузинских управляющих (начальник полиции, прокурор итд...) и этим еще больше увеличивал пропасть. Указанные обстоятельства были объективными условиями и имели решающее значение для реализации планов и решений Саакашвили. Он не учел их, а также многое другое и потерпел фиаско на пути реформ. Следовательно, для того, чтобы управляющий выполнил потребности своей организации в эффективном управлении, нужны, в первую очередь, объективные обстоятельства, условия, которые сделают возможным реализацию правильных и нужных решений. Конечно же, были и субъективные факторы – личные качества самого Саакашвили, которые усложнили ему задачу в Одессе, а в конечном итоге сделали ее невыполнимой. Однако, о способностях и личных качествах управляющих мы будем говорить в другой главе данной книги, сейчас же нам нужно определить критерии эффективности управления, найти те единицы измерения, которыми можно оперировать при оценке деятельности того или иного руководителя.

Применительно к деятельности Михаила Саакашвили общее мнение (мнение большинства аналитиков и населения) таково, что он был весьма успешным (эффективным) Президентом Грузии и совершенно безуспешным руководителем Одесской области. Аргументы в пользу такой оценки деятельности политика, в основном, базируются на тех же доводах, которые мы указали выше при анализе его деятельности. Но ведь всякая оценка деятельности общественного деятеля или любого другого руководителя является субъективной по природе своей, так как она дается другим человеком. Скажем, многие люди в Грузии совсем не положительно оценивают деятельность Михаила Саакашвили на посту президента Грузии, вплоть до того, что обвиняют его в многочисленных военных жертвах, упадке экономики и в гонениях свободной прессы. А на посту губернатора Одесской области его деятельность тем более вызывает споры и разногласия. Кто-то считает, что он сделал многое за такой короткий период времени, другие – что он занимался популизмом и интригами, а третьи скажут, что ему просто не дали довести до конца начатое.

Точно также можно «критически» проанализировать деятельность и тех эффективных управляющих, которых как пример приводит Друкер. Например, он говорит о руководителе одной из американских фармацевтических компаний так: *«Ни один из руководителей предприятий, которых мне довелось знать, не достиг таких успехов, как недавно отошедший от дел глава фармацевтической фирмы. Когда он принял руководство, эта фирма была совсем небольшой и действовала только в одной стране. К концу его карьеры, то есть спустя примерно одиннадцать лет, эта фирма вырвалась в мировые лидеры.»* ОК! Допустим, что это произошло именно в результате умелого руководства со стороны данного менеджера (хотя стратегические вопросы всегда находятся в ведении советов директоров и основных акционеров). Но, каким образом, то есть – каким способом, какими средствами эта фармацевтическая компания добилась этого успеха? Друкер утверждает: *«В течение первых лет работы на фирме этот человек концентрировал свои усилия на наиболее важных направлениях исследований, научных программах, и научно-исследовательском персонале. С точки зрения научно-исследовательской работы, эта компания никогда не была среди лидеров, более того, она далеко*

не всегда успевала реагировать на разработки других компаний. Новый руководитель не был учёным, но он хорошо понимал, что на старых и чужих разработках далеко не уедешь. Было необходимо выработать своё собственное направление. В результате уже лет через пять его компания выдвинулась в лидеры в двух важных областях». Но позвольте заметить, что решение руководителя фармацевтической компании сконцентрировать внимание на научных исследованиях и усилить научный потенциал не является каким-либо гениальным и экстраординарным решением. По сути, это является самым простым и естественным для организации, продающей результаты научно-медицинских исследований. Не думаю, что стремление усилить научные исследования отсутствовало у предшественников этого руководителя либо конкурентов этой компании. Не будучи ученым, что может означать для руководителя – «сосредоточиться»? Сделать прорыв в научном направлении не так легко, если даже первое лицо будет каждый день начинать с вопроса – «Что нового сегодня мы изобретем?». Для результативных научных изысканий нужно привлечение трех ресурсов: высококвалифицированные кадры, финансовые вливания и время. Следует полагать, что словом «сосредоточился» Питер Друкер имел в виду именно эти действия: смог привлечь необходимые кадровые и финансовые ресурсы и сумел их поддерживать на должном уровне в течении как минимум – пяти лет. Конечно же, ринятие решений по этим вопросам в существенной степени зависит от руководителя и заслуживает высокой оценки. Но, друзья мои, финансирование и привлечение необходимых специалистов зависит не только от одного человека, даже руководителя крупной фармацевтической компании. Во-первых, это зависит от финансовых возможностей компании, мнения и решений советов директоров и акционеров. Во-вторых, привлечение способных создать новые лекарственные препараты ученых зависит от наличия таких ученых, которые могут перейти в вашу компанию. В-третьих, быть может разработки новых препаратов были уже до этого достигнуты специалистами компании, а во время управления данного «эффективного руководителя» просто настало время их реализации и представления... И такое бывает не редко. Еще больше вызывает вопросов и недоумения следующая мысль Питера Друкера, которая, наверняка, вызвала бы кучу вопросов у экономистов и финансистов, а для управляющего, не задумывающегося о цене, точнее – о стоимости, достигнутого результата, это выглядит проще: *«Затем он стал добиваться выхода компании на международную арену, на которой уже многие годы доминировали швейцарские фармацевтические предприятия. Тщательно проанализировав особенности потребления лекарственных препаратов, он пришёл к выводу, что компании по страхованию от болезней и государственная медицинская служба решающим образом стимулировали спрос на фармацевтическую продукцию. Совмещая проникновение продукции компании в другие страны с развитием в них медицинского обслуживания, руководитель добился утверждения своей фирмы на новых рынках, не мешая при этом другим фармацевтическим фирмам – старожилам на международном рынке.»* Это вообще как может быть?!.. «руководитель добился утверждения своей фирмы на новых рынках, не мешая при этом другим фармацевтическим фирмам – старожилам на международном рынке.»... Ну да ладно, оставим этот постулат на совести корифея, но меня в целом очень сильно *удручает* изобилие неопределенных и размытых мыслей **Друкера** и неоднозначность (если не сказать – спорность) приводимых им примеров.

Если мы признаем, что для принятия решения об усилении научной работы и привлечения более высококвалифицированных научных кадров требуется не столько мудрость и прозорливость руководителя, сколько наличие реальной возможности, хотя бы в виде финансирования. А финансирование – это вопрос скорее акционеров и других владельцев (собственников) компании, нежели генерального менеджера. Еще более это касается решения о выходе на международные рынки: нет такой маленькой компании в мире, которая бы не стремилась выйти на международные рынки и стать крупной транснациональной компанией (как говорится «Нет такого солдата, который не хотел бы стать генералом»). Однако, для

этого нужны также немалые финансовые вложения: маркетинг рынков, аналитика тенденций и активная рекламно-презентационная работа. Только при наличии необходимых ресурсов для реализации этих мероприятий может стать реальной решение задачи роста компании и прорыва ее на другие, тем более – на зарубежные, рынки сбыта.

Еще более наглядным примером относительности, возможно даже сомнительности признанного «эффективного руководства» является деятельность считающегося очень успешным управляющим руководителем государственной компании-водного оператора одной восточноевропейской страны. Водная система этой страны находилась в очень плохом и неразвитом состоянии, источники питьевой воды были недостаточны для удовлетворения потребностей всего населения, в столице страны только в одном районе (в центре) была обеспечена круглосуточная подача питьевой воды жителям, в остальных частях городов и регионов либо вода добывалась колодезно-артезианским способом, либо подавалась по графику всего несколько часов в сутки, а иногда и в неделю. Состояние канализационных систем было еще более удручающим: либо ее не было вообще, либо она просто выводила загрязненные воды без должной очистки и выбрасывала в море. Очистительные сооружения и системы в необходимых количествах отсутствовали, а имеющиеся были морально (технологически) устаревшими и физически изношенными. В последние годы государство и международные кредитные организации стали выделять крупные средства для поиска и строительства новых источников питьевой воды, водоводов и ремонта устаревших очистительных сооружений. В рамках этих проектов в столицу страны была проведена новая, длиной свыше 250 километров, дорогостоящая (стоимостью около одного миллиарда долларов США) трубопроводная система, способная обеспечить весь город чистой питьевой водой в необходимом объеме. Новый трубопровод был рассчитан поставлять в столицу питьевую воду в объеме 5 кубометров в секунду. Эксплуатационный запас подземных вод в этой зоне составляет примерно 15 м³/сек. Качество воды высокое и соответствует мировым стандартам. Общая протяженность водопровода составляет более 260 км. Водопровод длиной в 252,4 км должен был прокачивать в столицу 5 кубометров воды в секунду. Кроме этого, учитывая «фактор низкой рентабельности» государство подняло тарифы на питьевую воду для населения и предприятий более чем в два раза. Сразу после этих масштабных мер по улучшению системы водоснабжения страны был назначен новый руководитель государственной водной компании, в несколько раз подняли объем государственного финансирования проектов и дали карт-бланш на масштабные кардинальные структурные изменения и реализацию проектов. Под управлением нового руководителя водного оператора в стране ускорились работы по проектам водо-канализационного снабжения, очистки питьевой и сточных вод. Ежегодно на эти цели стали выделяться финансовые средства, в десятки раз превышавшие финансирование, существовавшее до назначения нового руководителя государственной водной компании. Совершенно естественно, что в результате этой серьезной финансовой и организационной поддержки государством за короткое время был осуществлен огромный объем работ по строительству новых водных коммуникаций, ремонту и замене оборудования. Через несколько лет во многих районах столицы было обеспечено круглосуточное водоснабжение, заменены или отремонтированы почти все водопроводные и канализационные сети, закуплены и установлены новые счетчики воды. Тем самым, налицо были все показатели «эффективной» деятельности, руководитель и многие работники компании были отмечены руководством государства и награждены различными званиями и наградами. Однако, радость длилась не долго. Проблемы с новым трубопроводом и обеспечением водой столицы начались сразу же с ввода в эксплуатацию «миллиарднодолларового» водовода. Реальная рабочая мощность его оказалась гораздо ниже заявленной: 2—3 кубометра в секунду. Где же обещанная мощность водопровода в пять кубических метров воды в секунду? Кроме того, водопровод регулярно приходит в неисправное состояние «ввиду низкого качества строительных работ» и он беспримерно дорог в содержании. В целом, если провести глубокий анализ достигну-

тых успехов, эффективность проделанных работ и общих результатов деятельности на фоне затраченных средств, привлеченных ресурсов и использованного времени картина становится не столь радужной и впечатляющей. Судите сами: за 5—6 лет многомиллиардных вложений почти ни один проект, кроме нескольких незначительных построек административных зданий, закупки техники и ремонта устаревшего оборудования, не был доведен до конца и реализован хоть с каким-то положительным эффектом. Даже те цели, которые были означены и носили нужный, востребованный характер, на которые были потрачены достаточные и даже больше запланированных средства, не были достигнуты или достигнуты были в такой форме или за такую цену, что был утрачен даже смысл достижения этих целей. Поясню на одном примере. Одной из насущных и важнейших задач любой водоснабженческой компании заключается в обеспечении точного учета полученной и проданной воды. Это достигается установкой соответствующих счетчиков-водомеров как на приеме, так и на сдаче воды каждому абоненту – потребителю воды. Нужно отметить, что несколько лет назад в стране уже была осуществлена программа по установке водомеров и, например, в столице страны свыше 70% абонентов были обеспечены простыми механическими счетчиками, производство которых было налажено в другом крупном городе и их себестоимость была приемлемой, обслуживание и ремонт были доступны, а качество отвечало требованиям существующих стандартов. Тем не менее, новое руководство государственной компании водоснабжения, обеспеченное избыточным государственным финансированием, приняло решение закупить и установить всем абонентам страны дорогостоящие электронные счетчики иностранного производства, которые предполагают предварительную оплату потребляемой воды. **Результат:** нерационально затрачены многомиллионные средства, потребители воды были незаконно принуждены пользоваться водой «по предоплате», коммерческие предприятия-потребители были поставлены перед требованием оплатить новые дорогие счетчики и расходы по их установке, из-за трудностей пользования сложным механизмом счетчиков, отсутствия должного сервиса и ремонта у многих абонентов страны участились перебои и проблемы в водоснабжении и оплате предполагаемого для использования объема воды. Кроме этого, было остановлено и разрушено целое крупное производство счетчиков в стране, спрос на продукцию которого резко пропал из-за «неоправданного импорта» новых счетчиков из-за границы. На примере неоправданного проекта по обновлению водомерных счетчиков можно представить эффективность других, еще менее оправданных решений руководителя этой важнейшей для страны государственной организации. При всем при этом, как уже было сказано выше, этот руководитель был признан как один из «эффективных» и «умелых» управляющих в стране, ежегодно организовывал и проводил международные выставки и конференции на тему «эффективного управления системами водоснабжения», на которых опыт его организации признавался достойным изучения, а на самом престижном проспекте столицы был построен один из самых дорогостоящих и помпезных его офисов (одна лишь стоимость части земли для постройки нового офиса обошлась в 10 млн. долларов США... остальное можете сами предположить...).

Таким образом, представленные выше примеры неоднозначной оценки эффективности руководителей организаций показывают, что критерии эффективности управления могут быть, совершенно, различными и относительными и нужно выработать более строгие и доказательные подходы для наиболее объективной и обоснованной оценки результатов деятельности руководителей и всех управляющих в целом. Начнем (точнее – вернемся...) с того, как понимают в ракурсе управления «эффективность» почти все теоретики менеджмента, начиная с Друкера и сами менеджеры, описавшие свою биографию и деятельность в мемуарах: *«Есть нечто, что объединяет руководящих работников любого уровня – все они должны быть эффективными.»*

И разъясняя свое видение «эффективности», П. Друкер отмечает, что **«эффективность в работе** – это не только привычка поступать правильно и целесообразно», но и ком-

плекс определенных практических методик (способов достижения эффективности). Следование этим методикам, по его мнению, является еще одной «правильной привычкой», которую должен обязательно усвоить управляющий: «Все эффективно работающие руководители... отличались друг от друга темпераментом и способностями, сферой деятельности и способом выполнения работы; у них были разные характеры, глубина знаний и интересы. В общем, они отличались практически во всем, что определяет личность. А объединяло их всех умение совершать правильные поступки».

В дополнение к этому П. Друкер дает пять методических советов для выработки эффективного поведения управляющих: *«1. Управление временем. Эффективные руководители всегда знают, на что расходуется их время. И систематически трудятся над управлением той долей своего времени, которую они действительно могут контролировать. 2. Установка на конечный результат. Необходимо концентрироваться на глобальных достижениях, выходящих за рамки текущих задач. Контроль необходимо обращать не на процесс выполнения работы, а на конечный результат. 3. Развитие сильных сторон в себе и подчиненных. В сложных ситуациях необходимо опираться на сильные стороны и не заикливаться на слабых. Начинать работу нужно с тех задач, которые вы в состоянии решить. 4. Расстановка приоритетов. Эффективный руководитель всегда занимается делами первостепенной важности и никогда не отвлекается на второстепенные. 5. Умение принимать правильные решения. Правильные решения – это система: ряд необходимых шагов в заданной последовательности к определенному результату. Эффективному руководителю важно научиться работать в этой системе. Для этого нужно: всегда иметь собственную точку зрения, но не отбрасывать несовпадающие мнения; никогда не принимать спонтанных решений; повышать качество решений, а не их количество; качественное решение – то, которое больше всего приближает к цели при наименьших затратах.»*

Приблизительно, то же самое говорят и другие признанные и авторитетные теоретики управления и не менее выдающиеся практики-титаны менеджмента: в основном те, кто тем или иным способом смог заработать крупный капитал и создать приносящую табульную прибыль компанию. Таким образом, все говорят об эффективности, рассуждают и даже учат – как ее достичь, но никто толком и не может сказать – что же такое **ЭФФЕКТИВНОСТЬ!**..

В целом, ни один результативный и успешный управляющий или человек, изучавший основы и принципы теории управления, будь то в развитом индустриальном обществе или в развивающейся стране с дефектом управления, не смогут опровергнуть или поставить под сомнение важность и необходимость «эффективности управляющих» в каждой существующей организации. Конечно же, смысл и цель создания и деятельности каждой организации заключается в ее стремлении к максимальной эффективности, а точнее, в максимально-эффективном достижении целей организации. Кроме незначительных замечаний и уточнений нет претензий и к способам достижения эффективности. Однако, многие утверждения экспертов управления о способах и методах достижения эффективности, как например высказывание Питера Друкера о том, что «объединяло их всех умение совершать правильные поступки» нуждается, как минимум, в конкретизации и уточнении. Различные методы измерений, применяющиеся по отношению к эффективности управляющих, являются, по сути, выражением различных парадигм, мотиваций и интересов их авторов.

Примеры общепризнанных «эффективных» управляющих, описанные в различных экономических обзорах и даже в публицистике, а, в целом, простая логика и здравый смысл тре-

буют хоть каких-то убедительных критериев и практических методик для выявления достоверной и объективно-доказуемой «эффективности» через оценку «**правильных поступков**» управляющих.

Совершенно очевидно, что необходимо выработать определенные подходы и принципы, которые помогут объективно и обоснованно выявлять реальную эффективность управляющих в каждой отдельной организации. Согласитесь, ведь невозможно и по меньшей мере странно оценивать эффективность конкретного управляющего по «общему мнению» или даже по «мнению авторитетного эксперта». Думаю, было бы целесообразно начать с наиболее общих критериев и принципов, которые возможно выработать. На первый взгляд, не представляет большого труда определить критерии эффективности руководителей-первых лиц: ведь каждый человек считает себя способным дать оценку деятельности руководителю своей организации, министрам и даже президенту страны. Всё же, вряд ли кто-то будет утверждать, что «экспертное» мнение рядового обывателя или работника может быть основанием для профессиональной и объективной оценки деятельности руководителя. Чаще всего в этих оценках используется один простой, но убедительный для большинства людей критерий: деятельность руководителя сравнивается с результатами деятельности предыдущих или последующих руководителей на той же должности. Этот метод характеристики, хоть и весьма популярен и широко распространен по всему миру, однако, страдает двумя важными недостатками: во-первых, он всецело зависит от информированности, аналитических способностей и личного положения (уровня жизни или карьеры) критика, во-вторых, внешние обстоятельства и факторы имеют исключительно важнейшее, как мы убедились ранее, значение для достижения эффективности и оценки реальных результатов решений руководителя.

Но возможно ли вообще определить общие принципы установления критериев оценки эффективности деятельности работника умственного труда и, тем более, – управляющих?.. Соглашаясь в этом с Питером Друкером, попробуем это сделать...

Согласившись с Питером Друкером в том, что всех успешных управляющих объединяет одно – их эффективность (*«Есть нечто, что объединяет руководящих работников любого уровня – все они должны быть эффективными.»*), мы должны разделить их на несколько групп для того, чтобы выработать более конкретные и нужные для определения эффективности критерии и методики.

Разделение управляющих на группы по профессиональному, личностному (типу и характеру личности, стилю управления) или, даже, по гендерному или возрастному критерию было бы неоправданно и нецелесообразно. Да и нет таких профессиональных, личностных или половых черт, которые бы однозначно и явно разделяли управляющих на разные группы. Согласитесь, ведь и в нефтяной и в телекоммуникационной сфере, и хмурый, мрачный или дружелюбный, с хорошим чувством юмора, а тем более женщина или мужчина могут быть как абсолютно схожими, так и совершенно разными управляющими и критерии оценки эффективности их деятельности не могут зависеть от их профессии, пола или типа характера. Точно также, не столь значительны различия в требованиях и критериях для управляющих разных уровней: высшего, среднего или низшего звена. Очень интересна об этом мысль самого Питера Друкера, который говорит: *«Есть нечто, что объединяет руководящих работников любого уровня – все они должны быть эффективными.»*, а затем и это уточнение: «Теперь известно, что даже самый мелкий администратор способен выполнять функции президента компании или руководителя правительственного учреждения, иными словами, может планировать, организовывать, обобщать, мотивировать и оценивать. Его горизонты могут быть весьма ограниченными, но в пределах своей сферы он выступает как настоящий управляющий.» (Питер Друкер, «Эффективный управляющий»).

Для простоты и удобства разделим всех управляющих на три самые крупные и общие группы по специфике и целевым показателям организаций, в которых они работают: 1. Управ-

ляющие государственных, общественных, политических, религиозных и благотворительных (некоммерческих) организаций; 2. Управляющие коммерческих организаций (в том числе, государственных коммерческих предприятий); 3. Управляющие международных и межгосударственных организаций и союзов.

Сделаем оговорку сразу, предупреждая вопросы и критику некоторых теоретиков управления и сторонников основоположника менеджмента Питера Друкера: мы не будем рассматривать в этой главе деятельность и эффективность служащих творческих коллективов и вооруженных сил. Мы делаем это по простой причине: эффективность сотрудников организаций творческих и военных профессий слишком отлична от эффективности всех других управляющих, достижение этой эффективности реализуется совсем по другим законам и зависит совершенно от других способностей и навыков, которые не присущи или не важны для управляющих всех других организаций.

Начнем с рассмотрения и обсуждения каждой из указанных выше трех категорий организаций и их управляющих по отдельности.

– Управляющие государственных, общественных, политических, религиозных и благотворительных (некоммерческих) организаций хоть и не явно, но все же, отличаются от управляющих бизнес-структур и, тем более, управляющих международных и межгосударственных структур. Отличия эти видны не столько в методах, стиле и манерах управления, сколько в глубине осознания управляющими целей организации, в особом морально-психологическом настрое и мотивации на эффективность... Если теоретически это звучит довольно сложно, то на практике это осуществить очень даже легко и просто. Вероятность высокой эффективности будущего управляющего-чиновника обуславливается, прежде всего, его «настроенностью» под «общественное благо», его нацеленностью удовлетворять законные интересы граждан и на мобилизацию своих интеллектуальных, душевных и иных ресурсов в целях принесения пользы обществу. Выявить такую мотивацию у кандидата на вакансию, на самом деле, проще простого. И подтверждается она, конечно же, не пафосными и заранее заученными речами, а глубоким знанием целей и смысла деятельности данной организации, устройство системы управления государства и основ правовой системы страны, он должен иметь собственное мнение о проблемах и недостатках управления и услуг в той области, в которой функционирует организация, в которой он хочет работать. Кроме того, кандидат на должность управляющего в государственной или общественной организации обязан иметь активную гражданскую позицию по всем общественно значимым вопросам, отличаться лояльным отношением к различным национальным, религиозным или половым меньшинствам, быть хорошо образованным и высококультурным человеком. Если сказать еще проще: управляющий в государственной или иной общественной организации чтобы быть эффективным должен понимать, хотеть и уметь служить обществу, людям. Ведь если не единственная, то основная цель государства, каждой государственной или общественной некоммерческой организации заключается в служении гражданам страны, в обеспечении их безопасной и благополучной, комфортной жизни.

Конечно же, есть много способностей, качеств, профессиональных навыков и знаний – кроме тех, что мы обозначили в настоящем пункте выше, которые необходимы для выполнения своих функций управляющим в государственной и общественной организации. Однако, важнейшими для того, чтобы управляющий был эффективным, являются именно те, которые были указаны.

Есть много примеров эффективных государственных управляющих, начавших свою карьеру с самых низших ступеней государственной или общественной службы и добились высочайшей эффективности и все они отличались одним основным своим качеством – беззаветным служением своей стране и народу, поднявшись до высоких государственных постов.

2. Требования и критерии эффективности управляющих коммерческих организаций, в том числе и государственных коммерческих предприятий, считаются простыми, понятными и конкретными. Управляющим коммерческих организаций, чтобы быть эффективными, чаще всего, нужно быть просто хорошими профессионалами в своем деле и обладать способностью быстро принимать «нестандартные решения». Причем, как показывает опыт, для успешности и эффективности менеджера коммерческой организации наибольшее значение имеет именно его креативность, творческий подход и умение видеть нетипичные решения в нестандартных ситуациях, а не профессионализм и знания специфики своей работы. Конечно же, наибольший эффект и успех всегда достигается сочетанием высокого профессионализма и творческой натуры управляющего, но история знает много случаев, когда творческий подход оказывался более успешным чем профессиональный и основанный на квалифицированном опыте.

Даже не имея реального опыта и глубоких познаний в какой-либо сфере деятельности и знаний, управляющие в коммерческих организациях могут добиваться феноменальных результатов. Но у управляющих в коммерческих организациях должны быть два важных качества: они должны быть открыты и чувствительны к новым идеям и чувство рынка. Эти два качества дают возможность предпринимателям и менеджерам бизнес-структуры быть всегда способным сохранять конкурентоспособность своей организации и с успехом продвигать свой товар на рынок потребления.

Чувствительность и восприимчивость к новым идеям представляет собой не только способность генерировать новые идеи, проявлять креативность и создавать новые продукты для улучшения коммерческой эффективности своей организации, но и вовремя и верно оценить инновационную и коммерческую привлекательность чужих идей и разработок, в том числе и своих работников и конкурентов.

Все руководители (менеджеры) коммерческих организаций, осуществляющих стабильно успешную деятельность на внутренних и внешних рынках обладают особым качеством, которое называется – «чувством рынка» или еще говорят – «коммерческим чутьем». Как говорил Рокфеллер: «Я скорее выберу человека, обладающего большой коммерческой энергией и энтузиазмом, чем человека, обладающего большими знаниями». Однако, здесь уместно одно важное уточнение, точнее – дополнение. Бесспорно, определенная интуиция или как мы скажем «коммерческое чутье» необходимо каждому бизнесмену или менеджеру, принимающему решения или способного влиять на принятие важных решений руководством фирм, компаний и холдингов. Но возможно ли «чувствовать» то, в чем не разбираешься или знаком поверхностно?.. Думаю, ответ здесь очевиден и не вызовет разногласий: для того, чтобы «чувствовать» рынок, нужно знать, как минимум, его состояние, тенденции и особенности. Это, примерно, то же самое, что и отношения между людьми, будь то в семье или на работе: ты всегда лучше чувствуешь и понимаешь того, кого лучше и ближе знаешь!.. Поэтому когда кто-то из менеджеров, предпринимателей или просто успешных специалистов (в том числе и консультантов по управлению) говорит, что он предпочитает управляющих с «интуицией» или «коммерческим энтузиазмом» компетентным в данной области управляющим, то он в определенной степени, конечно же, лукавит: не может некомпетентный управляющий, плохо знающий нюансы конкретного рынка и закономерности, правила, специфику рыночного взаимодействия предугадать или «почувствовать» необходимость и целесообразность конкретных решений, потребности, вкусы и предпочтения потребителей товаров и услуг. Таким образом, если мы или кто-то говорит, что нуждается в людях с «коммерческим чутьем» или «креативным мышлением», то это может означать только то, что предпочтение будет отдано профессионалам, компетентным в своем деле управляющим, которые настолько увлечены определенным рынком потребления, что «интуитивно» иногда могут предугадать правильные и нужные шаги на этих рынках. Примеры многих проектов и идей, стремительно ворвавшихся на рынки и в нашу жизнь, красноречиво подтверждают данное утверждение. Можно перечислить все успешные

компании и проекты в области высоких технологий, начиная с IBM и заканчивая Фейсбуком («Facebook») и Гугл (Google), чтобы удостовериться в неизбежной эффективности сочетания компетентных знаний в какой-либо области рынка, «чувством рынка» и креативным подходом. Но в бизнес-организации очень важна еще одна «необходимая» особенность управляющих, это – способность управляющих быстро анализировать и принимать решение. Ни в одной другой сфере это качество столь не востребовано кроме бизнес-деятельности и ведения военных действий (но войну как фид нормальной человеческой деятельности мы не будем рассматривать по принципиальным основаниям). Даже высокий уровень компетентности, знания конъюнктуры рынка и наличие «чувства рынка» могут оказаться бесполезными если управляющий не сможет правильно сформулировать и выработать эффективное решение. Важность умения быстро сориентироваться и принять верное решение неоднократно подчеркивал и Питер Друкер.

Ощутимее и значимее всего компетенция, «чувство рынка» и умение быстрой выработки наиболее подходящего взвешенного решения управляющих становятся в кризисные, переломные и в остро-конкурентные моменты на рынках, когда появляются факторы, ставящие под угрозу, существенно затрудняющих или дающие новые возможности для компаний, осуществляющих деятельность на подверженных резким внешним колебаниям и иным влияниям внешних условий. Управляющие компаний, находящихся в кризисных условиях или в моменты технологически прорывных изменений, только обладая всеми вышеизложенными свойствами и необходимым ресурсом, могут принять эффективные меры по уменьшению убытков, сохранению коммерческого смысла и продвижению своей продукции на более высокий уровень продаж или своевременному освоению новых продуктов и услуг, пользующихся спросом потребителей на изменившихся рынках, сохранению или росту финансово-экономических показателей своих организаций или структурных подразделений.

3. Сотрудники, международных и межгосударственных организаций и союзов, как и многих прочих организаций, не все являются управляющими. Однако, от эффективности тех сотрудников, которые принимают важные для реализации целей этих организаций решения, зависит часто не только эффективность данной организации, но и судьбы многих людей в разных странах, а иногда и состояние дел в целых сферах жизни планеты (например, в области сохранения культуры, экологии и выживания целых народов). Основная проблема таких организаций заключается в том, что они сами не могут контролировать и решать вопрос поиска (подбора) управляющих и даже рядовых сотрудников: по внутренним правилам большинства международных организаций их сотрудники и руководители назначаются из числа представленных правительствами, парламентами или иными госорганами стран-членов данной организации. Разумеется, каждая страна, правительство или иная национальная структура, представляющая или продвигающая своего представителя в международную организацию, стремится выполнить задачи, прежде всего, отвечающие своим национальным, государственно-ведомственным, а иногда и личным интересам и целям высокопоставленных чиновников. Рассмотрим несколько подробнее проблемы международных организаций Главный вопрос, который должен нас интересовать с точки зрения рассматриваемой в этой книге темы: кто и как становится сотрудником и управляющим международной организации? Для этого нам нужно определить типы и формы международных организаций, их цели, специфику и способы формирования персонала.

С точки зрения подбора и назначения на должности управляющих все международные организации делятся на организации, руководящие органы и должностные лица которых назначаются государствами-членами (в основном это политические, военные и регулирующие отдельные области человеческой деятельности организации) и на организации, которые набирают, формируют и продвигают на руководящие должности управляющих по своему усмот-

рению и только исходя из интересов эффективного достижения целей организации и личных качеств сотрудников (например, экологические, спортивные и гуманитарные организации).

Именно это различие формирования состава управления (персонал) является причиной того, что международные организации, в которых руководящие органы и должностные лица назначаются государствами-членами являются самыми неэффективными и даже, очень часто – бесполезными, а порой и приносящими больше вреда нежели пользы. Причина этого кроется именно в способе формирования персонала и назначения ключевых управляющих: управляющий, назначенный определенным государством, будет мотивирован выполнять задачи и волю данного государства, его деятельность будет служить интересам своего государства, а иногда и ведомства или лица представившего (пролобировавшего) его для службы в данную организацию, а не интересам данной организации. История и практика подобных организаций знает немало фактов, когда даже высокопоставленные управляющие этих организаций, выполняя волю и обеспечивая интересы ведомства, назначившего их на должности в такую международную структуру, совершали действия и принимали решения, противоречащие целям данной организации и даже подрывавшие возможность успешного выполнения функций данной международной организации. Примерами такого «эффективного служения» могут быть многие международные политические структуры: начиная от структур ООН и заканчивая региональными (ОБСЕ, ПАСЕ ит. д.) и узконаправленными ведомственными организациями (МАГАТЭ, ОПЭК).

Самое парадоксальное же заключается в том, что все государства и народы знают эту «особенность» международных структур и принимают это как нечто вполне приемлемое и оправданное. Мировая общественность, народы и даже опытные политологи уже воспринимают как должное и нормальное, слушая и анализируя руководителей и представителей этих организаций блещут на разных форумах и встречах заученными высокопарными речами и говорят правильные, избитые и банальные истины... все понимают, что на самом деле, данный оратор-управляющий имеет совсем отличные от своих пафосных слов задачи... Но никто не задумывается над тем, что это совершенно не нормально, это лицемерно, неразумно и вредно. Заменять реальную эффективную и полезную работу общими словами, известными истинами и бесспорными, но совершенно нереализуемыми мыслями и постулатами абсолютно деструктивно и бесперспективно с точки зрения «общей пользы», в конце концов, нечестно и грязно. Проанализируем эту ситуацию на одном из десятков, а может быть и сотен примеров подобной «работы» и ее результатов. Существует так называемая «Минская группа» (МГ) ОБСЕ, (*The OSCE Minsk Group*). Это – группа сопредседателей стран-членов ОБСЕ, возглавляющая процесс мирного разрешения нагорно-карабахского конфликта между Арменией и Азербайджаном. Целью созданной (Минской) группы ОБСЕ является обеспечение *постоянного форума* для переговоров по мирному разрешению кризиса на базе принципов, обязательств и положений ОБСЕ. И вот этот авторитетный орган, созданный усилиями дипломатических служб ведущих мировых держав на протяжении многих лет лишь безрезультатно тратит ресурсы (и не малые) и создаёт видимость работы: Минская группа до 2007 года искала решение (вы только представьте себе эффективность работы: с 1992 по 2007 год «искать решение»! ...) жестокого и кровопролитного регионального конфликта. Ощутимых результатов и даже хоть сколько-нибудь значимых фактов «эффективности» деятельности Минской Группы ОБСЕ до сих пор нет.

Как видно, даже из этого одного примера (к которому можно было бы добавить много-много других аналогичных и также безрезультатных) многие международные структуры и организации создаются с заведомо невыполнимыми целями, строят свою деятельность не исходя из интересов «страдающих» сторон конфликта, а, в первую очередь, руководствуясь, интересами стран – влияющих на деятельность данной международной организации. Поэтому,

как и в случае с МГ ОБСЕ многие структуры и подразделения международных политических организаций создаются во благо («с благими намерениями»), а осуществляют свою деятельность «во вред»: неэффективно и даже бесполезно растрачивают ресурсы организации и стран-участников, затягивают, а иногда и запутывают разрешение проблем, для решения которых они были созданы, обманывают надежды народов и отдаляют их от эффективных решений, положительных, обоснованных и правильных идей и предложений.

Международные отношения вообще являются традиционно неэффективной областью человеческой деятельности, в которой уже отсутствие эффективности стало, практически, общепринятой нормой и на кого нисколько не удивляет. Это как армии, которые всегда терпят поражение, стоят дорого, но считаются жизненно необходимыми элементами государств. Поэтому мы часто еще будем возвращаться к теме международных организаций и международных отношений.

Конечно же, есть много сфер деятельности управляющих, которые не входят в перечисленные выше три категории организаций. Это, прежде всего, научные, образовательные, творческие и военные организации, специфика которых, независимо от того принадлежат ли они государству, частным лицам или различным общественным институтам, предполагает особые, можно сказать – выдающиеся природные и приобретенные личные качества руководителей и персонала: прежде всего – талант, «самопожертвованная увлеченность» и призвание.

Исходя из вышеизложенной классификации существующих организаций и понимания сложностей в вопросах оценки эффективности деятельности управляющих, было бы важно задать обоснованный вопрос, а еще вернее – два важных вопроса, от ответа на которые и будет зависеть верная оценка деятельности того или иного управляющего. Эти вопросы просты и логичны: Кто может или должен составить критерии оценки эффективности? Кто способен и полномочен – давать оценку деятельности управляющего и определить его эффективность?

По общему мнению, правовым принципам и утвердившейся практике самые важные, обоснованные и понятные критерии эффективности управляющих имеют право устанавливать создатели и собственники организаций, работодатели, нанимающие управляющих на должности и руководители высшего звена организации. Это выглядит вполне справедливо и объяснимо. Кто как ни работодатель может и имеет право ставить задачи, определять критерии и показатели эффективности управляющего?.. Ведь именно он нанимает управляющего и определяет условия его деятельности. Как говорят: кто платит, тот и заказывает музыку!.. Если в отношении коммерческих частных компаний этот подход можно считать совершенно оправданным, то в отношении государственных и международных организаций и их управляющих могут возникнуть некоторые сложности и спорные ситуации. Так, например, в вопросе оценки деятельности президента Грузии – Михаила Саакашвили или же другого Михаила – Михаила Горбачева, первого и одновременно последнего президента СССР, прожившего конец социалистическому тоталитарному режиму и, одновременно, развалившего одно из крупнейших и многонациональных государств планеты, процесс разрушения которого сопровождался многочисленными межнациональными конфликтами, усилением религиозного фанатизма и национализма.

Учитывая то, что основная цель коммерческой организации заключается в получении прибыли, не будет удивительным предположить закономерность нацеленности каждого управляющего на увеличение прибыльности и рентабельности организации, роста конкурентоспособности и укрепления его рыночного положения.

Как же быть с оценкой эффективности государственных и международных организаций, а также их управляющих? В чем же может заключаться эффективность должностных лиц этих организаций? Проще всего и логичнее исходить из целей организации, указанных в учредительных документах организации. Эффективность организации может и должна оцениваться по эффективности достижения заявленных целей организации. А достижение целей организа-

ции зависит от эффективной деятельности управляющих, направленной на достижение этих целей. Проблема усложняется тем, что, если цель коммерческой организации – получение прибыли, увеличение рентабельности и достижение финансовой стабильности являются достаточно конкретными и однозначными понятиями, различные «общественные блага и интересы» считающиеся целью деятельности государственных и международных организаций, обладают настолько общими и расплывчатыми характеристиками, что однозначно оценить их достижение и обеспечение порой бывает совершенно невозможно или весьма затруднительно. Попробуем разобрать этот аспект проанализировать такой важной организации как государство. Как известно, государство как организация общественного регулирования призвано решить множество целей и задач, являющихся приоритетными и жизненно-важными для людей, проживающих на территории данного государства. Если изначально целью создания государств были потребности обеспечения безопасности людей, объединенных национально-ментально-культурными общностью, то дальнейшее развитие цивилизации привело к тому, что кроме безопасности государства приняли на себя обязательства по следующим важнейшим сторонам жизни ее граждан: достижение экономического благополучия, сохранение культурно-нравственных ценностей народов, обеспечение прав и законных интересов итд. И не секрет, что не все государства и соответственно их управляющие добиваются успехов во всех областях, считающихся важными для комфортной и благополучной жизни граждан. Подтверждением этому служит и вся история человечества, и современное положение в мировой политике и уровне жизни различных стран и народов. Самая большая сложность заключается в том, что одновременное достижение нескольких важнейших для людей целей государственного образования могут достичь не многие народы и их элиты. Последние события, прокатившиеся в недавнем прошлом по странам Ближнего Востока весьма показательны в этом плане. Тоталитарные режимы Каддафи в Ливии и Саддама Хусейна в Ираке долгие годы сохраняли относительную стабильность и безопасность граждан этих стран, обеспечивали минимальное развитие и экономическое благополучие. Однако, режимы правления в этих странах грубо нарушали демократические права граждан, душили свободомыслие и критику в адрес руководителей этих стран. Военное вторжение США и сил НАТО в Ирак спровоцировало народное движение против режима Саддама Хусейна, он был свергнут, а затем и казнен новым правительством, пришедшим к власти на волне демократических перемен. Таким образом, тоталитарный режим Саддама Хусейна был свергнут, народ получил демократические права и свободы, а вместе с ними и неконтролируемый религиозный фанатизм, кровавый терроризм и разгул преступности. Примерно, то же самое произошло в Ливии на волне «Арабской весны», поддержанной коалицией западных стран и НАТО: Муамар Каддафи был зверски убит оппозиционными фанатиками, режим был свергнут и государство ослаблено настолько, что стало неспособно обеспечить безопасность и экономическую стабильность в стране. Как мы видим на примерах этих двух стран, народы которых были избавлены от одной проблемы, а в результате приобрели множество других, не всегда достижение одной цели государства означает реальное повышение качества жизни граждан, если при этом бывают утерьяны другие ценности общества. Эти государства, если раньше выполняли только такие функции как защита граждан от междоусобных войн, фанатизма террористов и преступности, то, после смены режимов управления государственный аппарат, обеспечив населению демократическими свободами, утерьяло способность выполнять свои задачи в других, не менее важных сферах жизни общества, а именно: в области охраны жизни и здоровья граждан, экономического развития и нормальных коммунальных услуг. Но как же теперь оценить эффективность этих государств, их правительств и всего государственного аппарата, их руководителей?.. Кто из глав государств был более эффективен, узурпировавшие государственную власть и авторитарно управлявшие государством диктаторы или пришедшие к власти в результате демократичных выборов лидеры?.. Над этим вопросом вот уже несколько лет размышляют и спорят многие специалисты в области политологии, меж-

дународных отношений и изучения проблем Ближнего Востока. Однако, ни у специалистов, ни у народов этих стран и даже сотрудников международных гуманитарных организаций нет единогласия в оценке и сравнении эффективности и предпочтительности государственного устройства и режима правления до и после смены власти: кто-то приветствует произошедшие кардинальные изменения государственного управления и завоевания гражданских свобод; другие сожалеют об утрате спокойной и стабильной жизни, о повышении рисков для жизни и здоровья, выражают сомнения в улучшении качества жизни людей, проявляют осуждение росту религиозно-радикализма в обществе. Все это подтверждает наш тезис о том, что очень часто определить позитивный результат и эффективность управления бывает намного труднее, чем это кажется на первый взгляд. Любая эффективность привязана к критериям, по которым ее нужно определять. Любая государственная организация и ее управляющие должны быть эффективными в соответствии с критериями, определяемыми основными целями организации. Приоритеты и баланс критериев должны составляться в каждой организации индивидуально. Причем в одной и той же организации в разное время возможны совершенно различные приоритетные критерии оценки эффективности организаций и управляющих.

Как же, на сегодняшний день, обстоят дела в сфере эффективности международных организаций и что можно сказать о критериях успешности и эффективности деятельности международных организаций и их управляющих. Их деятельность также должна быть строго подчинена целями отвечать критериям, сформулированным в соответствии с основными целями и актуальными задачами конкретной международной организации. «Эффективность» многих межгосударственных и международных организаций, как было отмечено ранее, осложняется тем, что их сотрудники, в том числе, являющиеся управляющими, назначаются на должности совсем не благодаря их деловым и управленческим качествам, а по воле стран и их национально-государственных структур.

Таким образом, можно сказать, что и о критериях успешности и эффективности деятельности международных организаций и их управляющих должны задумываться надзорные (наблюдательные) органы или учредители этих организаций. Вроде бы, на первый взгляд, в этом нет ничего странного и противоречивого: ведь все организации кем-то и для чего-то созданы! И кому как не им, создателям и учредителям или уполномоченным ими органам надзора и наблюдения определять задачи, критерии оценки деятельности и, в конце концов, выражать отношение к результатам деятельности этих организаций и их управляющих, начиная с руководителей и заканчивая мелкими экспертами и консультантами, влияющими на принятие решений и на составление мнения о деятельности всей организации. Однако, нужно всегда учитывать тот важный факт, что деятельность каждой международной некоммерческой организации направлена на решение определенных проблем и вопросов. Поэтому именно эффективность решения задач, на решение которых направлена деятельность организации и является основным критерием эффективности всей организации и осуществляющих эту деятельность управляющих. Таким образом, становится очевидным необходимость максимально конкретно определения целей, задач и программ деятельности международных организаций, в определенных случаях с установкой дат и временных отрезков. Конкретизация целей и задач всегда позволяет использовать наиболее объективные критерии для оценки результатов деятельности и эффективности работы организации. Кроме этого, учитывая то обстоятельство, что целями всех международных организаций, их структур и образований являются (во всяком случае – официально заявленные) задачи регулирования и разрешения различных глобальных и локальных проблем, то для определения критериев эффективности организации (его структурного подразделения) и его управляющих, необходимо учесть мнения, оценки и предложения сторон конфликта или стороны, подвергавшейся влиянию проблем, на решение которых была направлена деятельность данной организации или ее структуры. Здесь нужно заранее отметить еще, что мы рассматриваем эффективность как возможно

наивысшую результативность управляющих, а в этом случае всегда будет присутствовать различная степень эффективности и это тоже нужно будет учитывать. И если у нас присутствуют эффективные управляющие (называемые иногда — для большей выразительности – высокоэффективными), то будут, конечно и «слабоэффективные», «неэффективные», «псевдоэффективные» («ложноэффективные»), а также «квазиэффективные», смысл и значение которых будут раскрыты в различных разделах настоящей книги. Критерии определения различных степеней эффективности, конечно же, должны быть одни и те же, иначе это будет как говорят ученые – «нечистым экспериментом», а социологи – «нерепрезентативным» исследованием.

К сожалению, не годятся для оценки эффективности, а тем более – для определения степени эффективности, *методика измерения общей результативности (успешности) деятельности* управляющего, коим пользуются многие аналитики и эксперты управления, включая самого Питера Друкера, инициатора обсуждений эффективности в деятельности управляющих и организаций.

Таким образом, попытка определить «эффективность» управляющего, исходя из общей оценки результатов его деятельности, будет неубедительна и субъективна, а иногда и ошибочна, если она не опирается на максимально точный и обоснованный расчет. Расчет же может производиться только исходя из оценки соответствия **результатов** заявленным целям и задачам организации. Каким же может быть метод расчета эффективности и оценка результатов деятельности каждого управляющего в отдельности?.. Или существуют универсальные критерии и методики выявления эффективности управляющих?..

Как верно утверждал Питер Друкер: от управляющих, прежде всего, требуется эффективность: **«Чтобы быть эффективным, управляющему необходимо руководствоваться критериями, которые позволят ему сосредоточиться на самом важном – на вкладе в успех своей организации, на конечных результатах. Вполне возможно, что эти критерии находятся вне текущих дел.»**... Вне текущих дел могут находиться, прежде всего, критерии стратегические и основополагающие для эффективности. Например, критериями измерения эффективности «Учебно-методического отдела» учебного заведения (среднего или высшего образования) является не контроль ведения учета посещаемости студентами уроков, планирования учебных мероприятий, ведения отчетов педагогами по выполнению учебного плана и других текущих дел, которыми, безусловно, нужно заниматься, а эффективность работы этого отдела, следовательно и критерии этой эффективности, лежит в плоскости повышения качества преподавания и уровня получаемого образования в этом образовательном учреждении. К большому сожалению, соответствующие структуры управления образовательных организаций начинают подменять основную цель выполнением формальных требований и стандартов, что в конечном итоге, только отрицательно влияет на эффективность всего учебно-образовательного учреждения и лишает конечно же, само это подразделения всякого шанса на повышение эффективности и лишает самого смысла его деятельности, хотя по всем формальным показателям оно возможно и выполняет свои текущие обязанности. Подобные процессы сегодня происходят во многих учебных заведениях, особенно, в странах постсоветского пространства, где происходят процессы реформирования советской системы образования на принципах европейской (Болонской) концепции и стандартов учебного процесса. Можно привести и примеры из других сфер деятельности управляющих, где критерии оценки эффективности нужно будет искать вне ежедневных формальных функций и обязанностей.

По логике, ситуация с эффективностью в деятельности государственных и международных организаций должна быть значительно лучшей и обнадеживающей: ведь общепринятые принципы, механизмы и конструкции в этих областях давно проработаны, успешно внедрены и известны. Но достижение реальной эффективности государственных и международных организаций в современном мире становится всё более трудной и сложной задачей, так как

заинтересованные силы, обладающие огромными ресурсами и возможностями (в том числе и информационными), способны представить деятельность любой организации и конкретных управляющих в выгодном или наоборот – невыгодном для них свете, сформировать, исказить и даже перевернуть на обратное общественное мнение и оценку каких-то действий.

Итак, ни одна организация, в том числе и самые рационально организованные государственные структуры или авторитетные межправительственные и международные гуманитарные организации, не защищены и не застрахованы от неудачных управленческих решений и неэффективной деятельности, какими бы рационально-оптимальными

Не менее важным и, в то же время, не менее спорным, является и следующая мысль П. Друкера: *«Если управляющие не будут стремиться к максимальной эффективности в своей работе, они просто превратятся в чиновников, отсиживающих положенные часы, либо вовсе останутся не у дел.»* Эта мысль, в целом, конечно же, справедлива и верна. Однако, ведь существует очень большое множество управляющих, особенно в государственных и международных организациях, которые в силу своей неэффективности «превратившись в чиновников, отсиживают свои положенные часы» и даже умудряются использовать различные приемы для того, чтобы свое бесполезное и бездарное «служебное времяпрепровождение» на должности управляющих представить как, весьма, плодотворное и даже «заработать» имидж «незаменимых», успешных деятелей, добиваться карьерного роста и всеобщего уважения. Каждый из таких управляющих с «ложным имиджем эффективности» использует свои методы и способы «маскировки» своего нерадивого образа управления под «результативно-плодотворное». Этих неэффективных управляющих, а, точнее даже – **«псевдоуправляющих»** чрезвычайно много в организациях с низким уровнем эффективности и особенно много, даже можно сказать – изобилуют ими организации с «отрицательной эффективностью» (те организации, от которых вреда больше, чем пользы). И никто из неэффективных управляющих в этих организациях особенно горячо не страдают и не мучаются от своей, мягко говоря, не очень полезной, «чиновничьей» деятельности. Как ни странно, в основном, это управляющие различных государственных и международных организаций и о них еще мы будем говорить.

О методах повышения эффективности мы тоже поговорим еще в дальнейшем, но уже сейчас я вынужден заметить, что если не будет критериев оценки эффективности, то невозможно и неоправданно говорить о повышении этой эффективности. Было бы странно говорить о методах повышения качества того, критериев измерения чего не придумано. И «в целях повышения» того, чего неизвестно, как и чем измерить (эффективность управляющих), Питер Друкер дает подробную и нехитрую методику, состоящую из пяти основных компонентов (эту методику мы дополнительно разберем в следующих разделах). А в конце изложения своей методики аналитик-теоретик управления приходит к выводу: **«Известные мне должностные лица, которые не придерживаются этой общей методики, проигрывают в эффективности, какими бы личными качествами и знаниями они ни обладали»**. Дорогой Мэтр, выигрывать и проигрывать можно в том, в чем есть единица измерения или мера оценки. А по Вашему учению эффективность никак невозможно измерить, определить или вычислить. Поэтому и практические советы, рекомендации или методики, даже, мягко говоря не совсем корректны. В то же время, эффективность управления, по мнению П. Друкера, не является «чем-то отвлеченным теоретическим понятием», значит, можно сделать вывод, что эффективность – это достижение конкретных результатов в деятельности, результатов, отвечающих целям, поставленным перед организацией и управляющими. Но если это так, то нам нужны какие-то инструменты и единицы измерения этих результатов, а за неимением никаких инструментов измерения и оценки этих результатов они так и остаются без конкретизации и достаточно точного (денотатного) определения, которые должны быть представлены, как минимум, на уровне обобщенной попытки со стороны авторов различных теорий и концепций эффективности. В целом, нужно подчеркнуть, что эффективность организаций, струк-

турных подразделений и отдельных управляющих не достигается достижением в одной или даже в нескольких функциональных сферах. Например, повышение доходов и, даже, прибыли предприятия само по себе еще не является достижением эффективности: во-первых, прибыльность, хоть и важный, но не единственный критерий эффективности любого предприятия, а во-вторых повышение прибыли может происходить и по случайным, общеноменклатурным причинам или в результате ущемления других важных сфер (к примеру – сокращения социальных или научных проектов) деятельности, которое через некоторое время отрицательно скажется еще на деятельности всей организации и в его экономических показателях, в том числе. Нужно еще отметить, что достижение организацией (структурным подразделением) позитивных результатов в отдельной конкретной области может быть засчитано как «эффективность» только в случаях, когда проблемной была именно эта область организации и при достижении конкретных показателей установленных как цель в конкретной сфере не ухудшило положения дел в других направлениях. Потому как, эффективность предусматривает результативность в какой-либо сфере не в ущерб другой или нескольких других областей обязательной (необходимой) деятельности, а достигается благодаря улучшению качества управления именно в этой конкретной сфере деятельности. Это, конечно же, не касается направлений деятельности, которые сворачиваются в виду их не востребоваемости или нецелесообразности. В целом, все критерии, выработанные и объявленные руководством организации, являются формальными и официальными критериями оценки и определения эффективности, если эти критерии не определены и не доведены до сведения персонала публично, то они и не будут являться релевантными, определенными формально-властной компетентной структурой. Формальные критерии эффективности, по моему твердому и проверенному мнению, должны устанавливаться в организации по вертикали: сверху вниз, с учетом сегодняшних потребностей и завтрашних планов всей организации. Критерии оценки эффективности, без сомнения, должны соответствовать целям и задачам организации на данном этапе развития. Неформальные критерии могут быть определены кем угодно: самими управляющими, их работниками, критиками и сторонними экспертами: на то они и неформальные, а значит – необязательные для управляющих.

Таким образом, каждый управляющий, стремящийся к эффективности в управлении неизбежно должен выработать для себя и для имеющихся подчиненных управляющих все необходимые индивидуальные для данной организации методы и критерии оценки «эффективности управления». При этом, нужно понимать, что ошибочность критериев определения эффективности однозначно приведёт к ошибочному определению эффективности. Думаю, что это настолько просто и логично, что объяснять и доказывать тут что-либо совсем излишне...

– Специфические способности, личные качества и черты характера эффективных управляющих (морально-этические, интеллектуально-культурные, образовательно-профессиональные и другие аспекты)

Обсуждение в публицистической литературе этой наиважнейшей и самой спорной до сих пор для науки и теории управления темы личных качеств управляющих, необходимых им для того, чтобы стать эффективными, начнем с не менее спорной, но весьма популярной мысли самого Питера Друкера: «Другими словами, **эффективность – это что-то вроде привычки, набора практических методов**, которым всегда можно научиться. Эти методы обманчиво просты, и кажется, что даже семилетнему ребёнку не составит труда в них разобратся. В то же время, невероятно сложно правильно применять эти методы на практике. Их надо заучивать как таблицу умножения, зазубривать до отвращения, до выработки условного рефлекса, до тех пор, пока они не станут частью вашего «я». Чтобы они вошли в привычку, необходима практика, практика и ещё раз практика.». Выучили?.. Запомнили хорошо?!..

Не забудьте, **эффективность – это «набор практических методов, которым всегда можно научиться.»**... Слово «всегда» в данном контексте предполагает и то, что «каждый» человек, при желании, может овладеть этим набором методов: ведь иначе оно теряет свой смысл. Что и подтверждается следующим замечанием, сделанным далее: «Известные мне должностные лица, которые не придерживаются этой общей методики, проигрывают в эффективности, какими бы личными качествами и знаниями они ни обладали» (Питер Друкер: «Эффективный управляющий»).

Итак, если эффективность – это набор «практических методов», привычек, которые можно «зазубрить» и закрепить применением в практике, то это должно быть доступно, практически, каждому человеку. Эти методы, выученные управляющим, по мнению Питера Друкера, неизбежно сделают его эффективным управляющим. Теоретически выглядит логично, а практически не сложно, не правда ли?.. Это как научить человека грамоте: умению читать и писать... Берете любого управляющего, заставляете его выучить методы эффективности Друкера (правда, кроме Друкера есть еще несколько десятков других, только американских учителей эффективности, каждый из которых настойчиво предлагает свою систему управления и методику эффективности...) и получаете эффективного управляющего. Получается, что качества управляющих, их способности, таланты и образование не имеют никакого значения – нужно просто выучить набор методов, предлагаемых нам консультантами по эффективности. Причем, зачастую, у каждого консультанта, будь он теоретиком или менеджером-практиком, добившимся больших успехов, популярности и богатства, свой «набор методик», который гарантирует каждому достижение успеха в любом деле. Даже без глубокого теоретического анализа и практического испытания на себе, что-то нам говорит, что это было бы слишком легко и просто. Однако, если бы это было так легко, то на свете не осталось бы ни одного неэффективного управляющего и ни одной неэффективной организации. А если еще более глобализировать проблему, с учетом важности вопроса, можно уверенно утверждать, что если бы обучение управляющих эффективности было бы настолько легко и просто – прочтением нужных книжек об управлении и «вызубрив» методы (которых, правда, не один и не два и даже не 100... и количество этих методов растет по мере появления все новых «методических книжек», которые пишет по примеру своих американских кумиров и коллег, каждый, добившийся удачи в создании на рынке хоть небольшого продукта или сети закусочных, принесших ему известность и достаточные для популярности финансовые средства, способный составлять предложения из слов в количестве более трех...), в них изложенные, то в мире не осталось бы ни одной плохо управляемой страны и неэффективной организации, люди на всех континентах жили бы мирно, комфортно и счастливо. Однако, пока это не так. И неэффективных стран, обществ, организаций и управляющих намного больше, чем эффективных. Поэтому, бедности, несчастьям и проблемам в мире не видно конца, оптимизма и надежд на светлое будущее человечества все меньше и меньше... Разбирать методику управления, личные врожденные качества и приобретенные навыки эффективного управляющего это все равно, что пытаться грамматикой и стилистикой выявить причины, формы и способы сотворения великого литературного произведения. Все примеры великих управленцев, приводимые и разбираемые исследователями управления, начиная с менеджеров компаний и заканчивая императорами, президентами стран, полководцами, руководителями общественных движений и организаций, являются примерами гениев управления и творцами «великих произведений управления». Можно научить любого сносно и даже хорошо рисовать, но нельзя научить гениальности и помочь создать «великий шедевр» изобразительного искусства. С другой стороны, каждого большого мастера когда-то кто-то учил азам мастерства. Поэтому, конечно же, гениальность может проявляться, только достигнув вершин мастерства и профессионализма. Трудно было бы представить Толстого, Достоевского, Шекспира или Хемингуэя великими писателями, писавшими с ошибками и плохо разбиравшимися в грамматике языка. Точно также, конечно же, невоз-

можно проявлять чудеса эффективности и создавать фантастически эффективные организации, не обладая всеми теми навыками, знаниями и методиками, подробно изученными Друкером, Кови и другими исследователями. А всех этих навыков и знаний невозможно достичь без увлеченности, одержимости и страсти к управлению. Таким образом, мотивированный страстью управления человек, обладающий минимумом необходимого интеллекта и образования, относительно **«легко и быстро»** может освоить все «мастерство» управления, однако, даже подробное изучение и знание всех методов и навыков, необходимых для эффективного управления, без увлеченности и одержимости не дадут тот высокий эффект результативности, который мы называем «эффективным управлением». В то же время «увлеченный управлением» должен, без сомнений, обладать и многими другими востребованными качествами и нужными свойствами (начиная с природных «биологических» и заканчивая приобретенными – «культурными»), которые сделают возможным достижение его целей в управлении. Раскрывая понятие «самоактуализированных» людей (к которым, по нашему мнению, безусловно, относятся все эффективные управляющие) Абрахам Маслоу отмечает: «самоактуализированные люди по сути своей очень гибки, они способны адаптироваться к любой среде, к любому окружению. С хорошими людьми они обращаются именно так, как того заслуживают хорошие люди, тогда как к плохим относятся именно как к плохим.». Строго говоря, критерий самоактуализации является, на наш взгляд, не только показателем нахождения человека на самой высшей точке развития (в чем мы с выдающимся психологом и гуманистом А. Маслоу совершенно согласны), но и одним из самых основных и неперемных для определения потенциальной (возможной при наличии прочих факторов и стремления самоактуализированного человека) эффективности управляющего. Но об этом, то есть, о критериях и факторах выявления самоактуализированных управляющих, несколько позже мы еще подробно поговорим.

Нужно отметить, что личные качества любого человека это либо данные человеку природой и наследственностью (интеллект, психо-эмоциональный характер и др.) либо приобретенные в процессе воспитания, образования и социально-трудовой деятельности (знания, навыки, способности, умения ит. д.). По сути, человек как био-социальное существо представляет собой соединение природных (биологических) и социальных (приобретенных) качеств.

При этом нельзя забывать, что все качества человека базируются и служат его ценностям, которые в свою очередь связаны с нацеленностью на определенный способ существования – **бытие** или **обладание**, о которых говорил самый яркий представитель «Франкфуртской школы» социальной философии, психолог и социолог Эрих Фромм: **«Обладание и бытие – это не просто некие отдельные качества индивида, примером которых могут быть выражения „у меня есть машина“, „я белый“, „я счастлив“ и др., а два основных способа существования, два разных вида ориентации и самоориентации в мире, две различные структуры характера, преобладание одной из которых является определяющим для всего, что человек думает, чувствует, делает.»**. (Э. Фромм, «Иметь или быть?»)

Качества и характеристики работников, в том числе управляющих, подробно и с точки зрения рациональности и результативности исследовал другой американский социальный психолог Дуглас Мак-Грегор, который изучал в США это направление социальной психологии в течение многих лет. Дуглас Мак-Грегор, в соответствии с результатами своих научных исследований, выработал и изложил совершенно простые практические подходы, навыки, методы и принципы управления людьми в трудовых коллективах. Мак-Грегор в своей книге «Человеческая сторона предприятия» описал существующие подходы к управлению в коллективах, в которых сотрудников мотивируют либо жесткие авторитарные методы управления (теория Х), либо самоконтроль и самомотивирование сотрудников (теория Y). Д. Мак-Грегор в результате проведенных исследований утверждал, что существует два вида управления персоналом предприятия (организации), первый из которых основывается на «теории Х» – система строгого и постоянного контроля, жесткого управления, а второй – на «теории Y» – системе дове-

рия и поощрения творческой инициативы. Кроме того, Мак-Грегор определил те сферы деятельности, где каждая из его методических теорий (теории X и Y) наиболее востребована, оправдана и максимально эффективна. Управляющие по Теории X не могут и не будут доверять ни одному сотруднику, и даже – партнерам и клиентам (потребителям). Менеджеров (управляющих) Теории X, по сути, можно уверенно считать заведомо неэффективными, вредоносными и убыточными. Они не только сами неэффективны, но даже можно сказать, что они являются препятствием высокой производительности, эффективности деятельности организации и оптимальности управления. Менеджер Теории X Мак-Грегора считает, что его сотрудники не хотят работать добросовестно и эффективно, стремятся избегать надлежащего выполнения обязанностей и основным средством принуждения в организации являются средства материального поощрения и наказания. Теория Y же утверждает, что для человека естественно и нормально тратить свою энергию, интеллектуальные и физические силы на работу и от этого он так же естественно получает моральное удовлетворение, как и от развлечений, отдыха и общения с близкими людьми. А на практике это означает, что «хорошим» работникам (особенно – управляющим) нужно максимально доверять и предоставлять им полную свободу действий в выполнении своих служебных обязанностей, он может достичь эффективности только при свободе профессиональной деятельности и внутреннем самопобуждении к результативности и карьерному самоутверждению. Таким образом, теории Мак-Грегора основаны, на самом деле, на практическом применении «пирамиды Маслоу» в управлении персоналами организаций. Эти теории стали объектом критики многих специалистов по управлению и практиков-менеджеров. Однако, многие мотивационно-управленческие концепции и программы основаны именно на разделении или сочетании методов управления в соответствии с подходами Дугласа Мак-Грегора.

Нужно отметить, что еще до Мак-Грегора и Маслоу многие философы, социологи и психологи говорили о том, что люди различны по своему честолюбию, добросовестности и трудолюбию: кто-то трудоголик честолюбивый и амбициозный, а кто-то интроверт-ленивец, которому в жизни нужно лишь удовлетворение своих основных потребностей еды, жилья и обеспечения потомства. Даже в одной организации могут работать как сотрудники, которых нужно принуждать к выполнению своих обязанностей и контролировать качество их работы, так и «самоактуализированные» перфекционисты, стремящиеся к наивысшему результату в своей работе, которых не нужно заставлять делать свою работу хорошо и контролировать выполнение своих функций. Делить же организации на управляемые Теорией X или Теорией Y, или же, работников одной организации на тех, кто должен управляться Теорией X и на тех, кто может работать в соответствии с Теорией Y, не только нецелесообразно, но и невозможно.

Думаю, что является вполне ясным для каждого, кто работал хоть какое-то время в сложной иерархически структурированной организации, что реализовать на практике эти теории Мак-Грегора по отдельности невозможно, да и не целесообразно. Особенно это касается деятельности управляющих. По отношению к управляющим (менеджерам) разделительный подход на Теорию X и Теорию Y совершенно непригоден и все попытки, предпринимаемые по внедрению одной из них или их сочетание, неизбежно приводят к потере эффективности и рациональности в управлении. Например, во многих неразвитых странах органы государственного управления и различные государственные ведомства практикуют (кстати, по настойчивым рекомендациям иностранных консультантов из развитых стран) в своей деятельности одну из или обе Теории Мак-Грегора (чаще всего, конечно же, Теорию X) и результат применения их еще больше ухудшает качество управления в этих организациях. В этом смысле подходы Питера Друкера, являясь слишком обобщенно-методическими, конечно все же, более обоснованны, верны и дальновидны с точки зрения практического применения, чем конкретные, но весьма сомнительные теории Мак-Грегора. Например, такая интересная мысль, практическая ценность и конкретная польза которой весьма сомнительна, но, все же и не настолько

ущербна и вредна как некоторые конкретные концепции и теории: «Истории известно множество имён великих полководцев, которые были эгоцентричны, тщеславны и самовлюблённы по характеру. (Однако не все генералы, обладавшие этими качествами, были вписаны в анналы истории.) Но тот политик, который не хочет всеми фибрами своей души стать президентом или премьер-министром, вряд ли запомнится как государственный деятель. В лучшем случае он может стать весьма полезным исполнителем. Для нечто большего нужна личность достаточно тщеславная, чтобы верить, что весь мир, или, по крайней мере, вся нация, нуждается в тебе как в лидере. (Опять же, обратной зависимости здесь не наблюдается). Если возникает необходимость в людях, способных руководить в опасной ситуации, то обращаются к таким людям, как Дизраэли и Франклин Рузвельт, не считаясь с отсутствием у них скромности и смиренности.» (П. Друкер, «Эффективный управляющий»). Далее Питер Друкер разъясняет свой главный тезис управления: «Объединяет же эффективных управляющих их умение добиваться положительного результата во всём, за что бы они ни брались. Характерно, что манера решения задач эффективными управляющими практически не зависит от места их работы и характера деятельности. На промышленном предприятии, в правительственном учреждении, больнице или университете они применяют по существу сходные методы решения.». Конечно, это разъяснение ничего не проясняет в вопросе понимания и оценки значения «эффективности», но хотя бы не требует жесткой дисциплины и контроля или применения поощрений для сознательных и добросовестных управляющих. Кстати, нужно добавить, что в конце своей жизни, незадолго до смерти Мак-Грегор работал над новой своей **Теорией Z**, которая, дополняя две предыдущие теории, формулировала более совершенный подход к управлению персоналом, в которой пытался соединить запросы и потребности корпораций и стремления отдельного человека. Эта незаконченная работа и нерасписанная идея Мак-Грегора была продолжена и расписана Уильямом Оучи (William Ouchi) в опубликованной в 1981 году в своей книге «Теория Z. Как американский бизнес может ответить на японский вызов», где представлена в качестве наиболее предпочтительных концепций «модель японского менеджмента». Теория была представлена Оучи по результатам исследования им японских методов и принципов управления, в которых используются такие специфические принципы как «пожизненная занятость» работников, «решения на основе консенсуса», медленное, но постоянное карьерное продвижение, оперативная передача служебной информации, отождествление собственной работы с интересами своей компании и другие принятые в Японском обществе понятия. Врядли Мак-Грегор представлял свою **Теорию Z** в таком виде.

Вопрос, занимающий всех исследователей и менеджеров-практиков (да и не только их) уже давно: является ли врожденным талантом **«способность эффективно управлять»** или она может и должна приобретаться человеком, как и другие знания, способности и навыки?!... Или как сказал Питер Друкер: **«Является ли она („эффективность управления“ – прим. автора) областью знаний, подлежащей концептуальному и систематизированному изучению? Или же это просто навык? Может ли она приобретаться путём многократного повторения одних и тех же процессов?»** (П. Друкер, «Эффективный управляющий»). И опять у нас выходит на первый план научный «спор генетиков (биологов) с культурологами» (естественников с гуманитариями), а по сути, если угодно – философ-рационалистов с иррационалистами. Психологи же, как всегда, не принимая ничьей стороны полностью, держатся золотой середины и тем самым еще больше подливают масла в огонь важнейшего священного боя уважаемых научных направлений: *«Споры о роли наследственности и среды сегодня практически ничем не отличаются от тех, что велись пятьдесят лет назад. Мы по-прежнему слышим как адептов упрощенной теории инстинктов, с одной стороны, так и высказывания, выражающие крайнее презрение по отношению к инстинктивизму, презрение, расцветающее на почве тотального и радикального инвайронментализма. Тезисы как одних, так и других слишком легко опровергнуть, они настолько несостоятельны, что*

мы вправе назвать их просто глупыми. В противовес этим двум полярным точкам зрения я предлагаю третью – мою теорию, которую я формулирую в главе 6 („Мотивация и личность“ – прим. автора) и поясняю в последующих главах. По моему мнению, человек обладает лишь очень слабыми рудиментами инстинктов, которые даже не стоило бы называть инстинктами в истинном, животном, смысле этого слова. Эти рудименты, эти инстинктоидные тенденции настолько слабы, что не могут противостоять культуре и научению, – последние факторы гораздо более сильны и могучи. Фактически, можно сказать, что психоанализ и другие формы вскрывающей терапии, хотя бы тот же „поиск идентичности“, выполняют очень трудную, очень деликатную задачу высвобождения инстинктоидных тенденций, вызволения слабо обозначенной сущностной природы человека из-под груза внешних пластов, сформированных научением, привычками и культурными влияниями. Одним словом, человек имеет биологическую сущность, но эта сущность очень слаба и нерешительна: необходимы специальные методы, чтобы обнаружить ее. Человеку приходится искать и обнаруживать в себе – индивидуально и субъективно – свое животное начало, свою биологическую человечность.» (Абрахам Маслоу «Мотивация и личность»). Разделение человеческого существования Эрихом Фроммом на «бытие» и «обладание» в целом вносит в вопрос качественных характеристик людей более понятный философско-сущностный смысл и придает ему приемлемый био-социальный аксиологический фундамент. Однако, прежде чем исследовать способности, навыки и качества управляющих, определяющие, в конечном итоге, качество, стиль и способы управления, делающие его эффективным, поговорим о тех факторах, которые могут привести людей к такой сложной, но привлекательной для многих людей деятельности как «управление».

Специалисты по управлению персоналом, согласно учению своего великого учителя и основоположника учения «о научении эффективности» Питера Друкера, благодаря которому и появилась их специальность, умеют убеждать руководителей организаций в том, что любого сотрудника можно научить стать управляющим, а любого управляющего – эффективным управляющим.

Несколько выше мы уже вскользь говорили, что этот постулат Друкера весьма спорен и сомнителен, он невероятно нереален хотя бы потому, что не только противоречит научному объяснению поведения человека, но и недоказуемо практически. Однако, чтобы объективно рассматривать и анализировать уверенные заявления востребованных по всему миру специалистов по управлению персоналом, являющихся одними из самых высокооплачиваемых и авторитетных управляющих. Поэтому они заслуживают того, чтобы мы подробно обсудили их деятельность и их методы работы. Каждая организация, находящаяся в активном развитии, нуждается в эффективных управляющих и поэтому осуществляет постоянный поиск соответствующих своим потребностям эффективных управляющих.

Эти вопросы являются актуальными и важнейшими для каждой организации и его управляющих на всех этапах развития и роста:

- Кто же может стать эффективным управляющим в данной организации?
- Как могут становиться эффективными управляющие уже работающие в данном предприятии?
- Кто может и должен заметить (распознать) и выбрать эффективного управляющего для его продвижения и самореализации?

Питер Друкер, а за ним и многие другие консультанты по управлению, утверждает, что не существует «прирожденных эффективных управляющих» и в то же время – любого чело-

века можно научить «искусству эффективного управления»: «Вскоре я понял, что „эффективных личностей“ просто не существует.».

Свою позицию Питер Друкер подтверждает критикой работы другого теоретика управления, профессора Криса Арджириса, пришедшего в результате своих исследований к несколько отличным от идей Друкера выводам: *«Согласно профессору Йельского университета Крису Арджирису, „успешный“ управляющий обладает десятью качествами, среди которых „умение переносить трудности“; „умение разбираться в законах конкурентной борьбы“ и „способность отождествлять себя с группами“.* Однако, если бы только эти качества определяли личность управляющего, мы бы попали в беду. Ведь совсем немногим людям они свойственны от рождения. И, что ещё хуже, практически никто не знает, как их в себе воспитать. К счастью, существует множество высокоэффективных и удачных управляющих, которые зачастую не обладают ни одним из предписанных Арджирисом качеств. Мне также известно немало работников управления, которые, хотя и отвечают многим требованиям профессора, являются на редкость неэффективными.» (П. Друкер, «Эффективный управляющий»).

Однако, противоречивость позиции Питера Друкера и всех его последователей, утверждающих, что любого человека путем обучения «набору практических методов, которым всегда можно научиться», легко «научить» стать эффективным управляющим, косвенно но явно, признается тем, что все консультанты и специалисты по управлению персоналом, наряду с методами и навыками от Друкера, уделяют не меньшее внимание и время на деятельность по поиску, подбору и оценке кадров, в том числе и кандидатов на управленческие вакансии. Причем, выбор и оценка пригодности специалистов к предполагаемой работе заключается в выявлении личных качеств и профессиональной квалификации каждого из кандидатов. И мало кто замечает в этом явное и взаимоисключающее противоречие: если можно научить эффективности управления любого человека, то зачем тратить так много средств и усилий для процедур отбора управляющих?! Насколько известно, два взаимоисключающих утверждения не могут быть основой одного вида деятельности. Как ни крути, а выходит, что «профессионалы» по сотворению чуда эффективности, обещающие сделать из каждого желающего эффективных управляющих, считают важнейшим фактором успеха личные качества, способности и необходимые характеристики управляющего.

Но какими же качествами должен обладать управляющий, чтобы стать «хорошим», то есть, как говорит Питер Друкер — «эффективным управляющим»?.. В предыдущих главах я постарался дать максимально возможный ответ на вопрос – что такое «эффективность» и даже представить некоторые подходы и критерии определения и измерения «эффективности» управляющих. Мы определились, что эффективные действия это те решения, **которые наилучшим образом способствуют достижению целей организации.** И если целей и задач у организации множество, то эффективность должна оцениваться в соответствии с балансом целевых приоритетов. Мы это показали на примерах некоторых стран, осуществивших кардинальные изменения в системе государственного управления. Можно это продемонстрировать и на примере одной компании. Например, государственное Производственное объединение «Азеригаз» является единственной организацией, фактически монополистом, в области распределения и обеспечения потребителей на всей территории Азербайджанской Республики газом. Как у газораспределительной компании-монополиста у нее несколько основных целевых задач: 1. Обеспечение всех потребителей в стране газом; 2. Обеспечение своевременной оплаты потребителями полученного газа; 3. Обеспечение безопасности в процессе транспортировки, доставки и потребления газа; 4. Сокращение и минимизация потерь газа; 5. Повышение качества газа и оказываемых абонентам (потребителям) услуг. Таким образом, для того, чтобы оценить эффективность управления этой газораспределительной компанией нужно оценить эффективность и успешность по всем пунктам основных целей деятельности организации. Если же, невозможно обеспечить позитивные изменения в деятельности по всем направле-

ниям, то необходимо выделить самые приоритетные и первоочередные из всех целей, сосредоточить все внимание и ресурсы на совершенствовании деятельности именно в этих выбранных направлениях и, реализовав планы в этом, перенаправить ресурсы на остальные целевые задачи. Совершенно очевидно, что из перечисленных целей газовой компании можно выделить в качестве первоочередных «Обеспечение всех потребителей в стране газом», «Обеспечение безопасности в процессе транспортировки, хранения, доставки и потребления газа» и «Сокращение и минимизация потерь газа». Однако, руководство компании почему-то решило повысить эффективность в другой последовательности достижения целей и начать с этих двух задач: «Сокращение и минимизация потерь газа», «Обеспечение своевременной оплаты потребителями полученного газа». Акцентировав внимание на указанных направлениях, новый Генеральный директор предприятия в короткие сроки провел структурное изменение и кадровые перестановки, назначил на ключевые должности новых людей, не обладавших собственным видением реальных проблем этой сферы жизнеобеспечения населения. Мероприятия по уменьшению потерь газа сводились к поиску и ликвидации незаконных врезок (несанкционированное присоединение к распределяющим газовым сетям) и наказанию руководителей местных отделений, у которых самые высокие показатели потерь. Все эти активные меры по повышению эффективности организации привели к обратному: потери газа не уменьшились, а даже возросли, оплата газа потребителями хоть и выросла, произошла в основном за счет замены всех механических счетчиков на электронные счетчики с предварительной оплатой. Эти счетчики, во-первых, стоят неизмеримо дороже простых механических водометров, во-вторых они капризны и сложны в использовании и потребители испытывают большие неудобства с их эксплуатацией, а кроме того они недолговечны и нуждаются в дорогостоящем и трудоемком сервисе. Таким образом, от того, какими способностями обладает управляющий, как он видит приоритетность задач организации или своего направления в этой организации, зависит его эффективность и достижения всего коллектива. Поэтому, когда мы говорили об общих понятиях и характеристиках управляющих, мы на первое место среди всех управляющих поставили руководителей (разного ранга и масштаба). Руководители как управляющие являются ключевыми фигурами любой организации. Начиная с руководителей-первых лиц и заканчивая руководителями самых низовых звеньев, в том числе и руководители, осуществляющие примитивный учет и контроль производства, несут в себе элементы общей системы управления и, по общему правилу, редко попадают на руководящие должности совершенно случайным образом. Обычно, люди назначаются или избираются на различные руководящие должности благодаря каким-либо своим личным качествам и способностям. Какие же способности отличают людей, становящихся руководителями, а затем и успешными управляющими. Если Питер Друкер утверждает, что личные качества человека не имеют никакого значения и из любого человека можно сделать хорошего управляющего, а по теории профессора Йельского университета Криса Арджириса, «успешный управляющий обладает десятью качествами, среди которых «умение переносить трудности», «умение разбираться в законах конкурентной борьбы» и «способность отождествлять себя с группами». Кстати, профессор Альджирис не единственный, кто наделяет успешных управляющих типовыми качествами. Другие теоретики менеджмента считали, что успешными руководителями становятся люди, обладающие несколькими важными для управления качествами, например, коммуникабельность, лидерство, умение ясно и точно выражать свои мысли, высокая трудоспособность и склонность к аналитическому мышлению. Как видим, совершенно разные мнения и разные подходы к способности управляющих быть эффективными.

Кто же может стать эффективным управляющим? Я бы сказал так: есть множество качеств, способностей и умений человека, которые облегчают и помогают желанию управляющего стать эффективным. Таким образом, изначально для того чтобы управляющий смог стать эффективным, у него должно быть стремление, сильное желание к этому. С этим «особым

качеством» всех эффективных управляющих знакомы все их друзья и родственники, особенно недовольны этим их жены или мужья: где бы ни находились эти управляющие, все их помыслы и интересы бывают связаны с их служебными проблемами и потребностями. Появившиеся в конце прошлого века средства связи и коммуникации (мобильная связь и интернет) сделали эту особенность увлеченных управляющих еще более возможной и реальной: они, даже находясь вдалеке от своего рабочего места и работников, могут в полном объеме выполнять все свои служебные функции и руководить почти всеми рабочими процессами. Тем самым, благодаря постоянной доступности связи и включения в рабочий процесс, практически отпала необходимость и во многих организациях изжита практика назначений на время отсутствия исполняющего обязанности отсутствующего управляющего. Сегодня управляющие, увлеченные стремлением стать эффективными и добиться ощутимых успехов в реализации целей своей организации, посвящают этому, практически, все свое сознательное время: они обсуждают дела во время завтраков, обедов и ужинов, дают поручения во время семейных прогулок и отдыха, ведут переговоры и знакомятся с докладами подчиненных во время поездок в машине, поезде и даже полетов на самолете. Можно сказать, что стремящийся стать максимально эффективным управляющий живет интересами своей организации и занят им круглые сутки, вынужденно отключаясь от этого только во время сна и тяжелых болезней, когда он по объективным причинам находится вне сознания. Более того, почти все эффективные управляющие, которых мне доводилось знать лично, либо о которых читал, отличались тем, что очень мало времени выделяли для своего сна, а руководитель, который поздно ложится и рано встает всегда подтягивает всех своих подчиненных под свой режим. Однажды мне рассказали анекдотичный случай из жизни одного из считавшихся суперэффективными руководителей нефтяной отрасли Азербайджана во времена Советского Союза, при котором государственная нефтяная компания добилась фантастически высоких рекордных показателей добычи. Рассказ вызывает доверие, так как был передан самим участником событий и у него не было причин его придумать или приукрасить. Этот высокопоставленный руководитель, по рассказам многих его подчиненных, отличался неумной энергией, феноменальной памятью и поразительной работоспособностью. Авторитет и уважение, которыми он пользовался были колоссальны и непоколебимы. Однажды глубокой ночью этот руководитель позвонил домой одному из директоров добывающих структурных подразделений и, разбудив его, вежливо спросил – «Что делаешь?». Здесь нужно отметить, что такие ночные звонки и полусонные обсуждения различных проблем и идей для подчиненных этого руководителя были, достаточно обычным и частым делом и многих из руководителей, которые привыкли не смешивать рабочее и личное время, это раздражало и злило. А управляющий нефте-газо-добывающим управлением, которому в очередной раз позвонил неугомонный шеф был одного возраста с ним, знаком с ним с молодости и говорил ему – «ты». Проснувшись и услышав в трубке уже в который раз голос своего шефа, он решил проучить его и сказать уже какую-нибудь бестактную грубость, чтобы навсегда отвадить его от ночных звонков. Поэтому, услышав некорректный вопрос патрона «Что делаешь?» он с иронией ответил: «Что может делать нормальный семейный мужчина в 3 часа ночи, сплю рядом со своей законной и любимой женой!»... Каково же было недоумение опытного нефтяника, когда, приготовившись получить удовольствие от смущенных извинений начальника и прекращения разговора, он услышал в ответ реплику шефа: «Р., ты уже немолодой человек, зачем тебе всю ночь спать, тем более рядом с законной и любимой женой? От твоего храпа даже в молодости мы не могли заснуть в общежитии. Быстро одевайся и приезжай на 20-й участок, есть одна идея!». Этот, возможно и не совсем одобряемый, но все же, реальный рассказ показывает целеустремленность и непоколебимость управляющих, «маниакально» увлеченных своей работой и повышением эффективности своей организации. Мне, как и многим другим, приходилось часто видеть управляющих во время семейного отдыха, обеда или перелета в самолете: с трудом могу вспомнить минуты, когда «увлеченный» управляющий (кото-

рый по всей вероятности является весьма «эффективным») был занят чем-то кроме «срочных» звонков, связанных с его работой управляющего.

Увлеченность интересами и потребностями своей организации является, конечно, важнейшим условием и необходимостью для достижения эффективности управления. Но мы также и знаем то, что не каждый «увлеченный управляющий» может стать эффективным управляющим. И дело тут даже не в том, что у них может отсутствовать, как утверждает Питер Друкер: *«Умение контролировать своё время», которое «является наиболее важным элементом производительной работы.»*

Питер Друкер прав, с моей точки зрения, даже в том, что каждого управляющего можно, хоть в какой-то мере, «научить умению» контролировать свое время и другие ресурсы. Но, ведь и это не самое главное. По большому счету, чтобы стать успешными **«управляющие должны строить свою деятельность на преимущественных, сильных качествах, как собственных, так и руководителей, коллег и подчинённых, а также обязаны отыскивать положительные моменты в конкретных ситуациях. Им не следует опираться на то, что ненадёжно.»** (Питер Друкер «Эффективный управляющий»). Вопрос заключается в том, что насколько нужно быть «успешным» чтобы считаться «эффективным»... Именно отвечая на этот вопрос мы позволили себе усомниться в выводах великого теоретика менеджмента Питера Друкера в его пренебрежительном отношении к личным качествам управляющих, способствующих (или по мнению Друкера – не влияющих) достижению «эффективности». Эффективными управляющими была бы с избытком укомплектована каждая организация, если бы из каждого управляющего было бы так просто и легко сделать «эффективного управляющего». В реальности же мы все знаем, как мало, действительно, эффективных и тем более – «высокоэффективных» управляющих в действующих организациях, будь то государственной, коммерческой или международной. Приводя пример о трех известных ему эффективных управляющих, Питер Друкер отмечает:

«Но их объединяло то, что каждый из них вызывал глубокую преданность и даже привязанность у тех, кто работал вместе с ними. Все трое, и каждый по-своему, строили свои отношения с сотрудниками, ориентируясь на вклад в свою организацию. В силу своей специфики все трое находились в тесном контакте с людьми, служившими предметом их пристального внимания и анализа. Все трое принимали радикальные решения, касающиеся непосредственно „людей“, но ни один из них особо не беспокоился о „межличностных отношениях“. Они просто воспринимали их как само собой разумеющееся.»

Эта мысль вызвала у меня воспоминание о другом американском гуру, ставшем большим авторитетом в мире в области обучения (точнее – научения) искусству общения и заведения себе друзей. Звали его Дейл Карнеги.

Другими словами, Мэтр «Теории Эффективного Управления», действительно, один из самых проницательных аналитиков управления и основатель научной теории управления, уважаемый и авторитетный эксперт – Питер Друкер, настойчиво хочет донести до всех мысль о том, что «эффективное управление» это такая же область практического знания как «умение читать» или «писать» и это знание вполне доступно каждому желающему, то есть все управляющие могут его легко освоить и стать весьма эффективным управляющим. Однако, всем известно и то, что читают и тем более пишут все люди совершенно по-разному: одни быстро, другие – медленно, третьи – с ошибками... Точно также и с управлением: одни управляют максимально эффективно, другие – более или менее сносно, третьи – отвратительно. Сложность заключается в том, что, в отличие от умения читать, писать или других навыков и умений, «умение управлять» очень часто бывает скрыто и неоднозначно, а порой и вообще непонятно

без глубокого и всестороннего анализа деятельности конкретного управляющего или организации (структурного подразделения). При этом, каждый управляющий считает себя не просто «хорошим управляющим», но и «самым лучшим управляющим»: я еще не встречал в жизни или в прессе управляющего, который бы заявил, что он – отвратительный управляющий. Я даже не встречал того, кто бы сказал, что он не очень эффективный управляющий. Таким образом, каждый управляющий считает себя способным «правильно управлять» и свои методы управления считает (из всех которые возможны в данной организации в данное время) наилучшими и самыми «верными». Более того, почти каждый работник считает себя потенциально готовым и способным стать не просто управляющим, а лучшим управляющим в той сфере, в которой он работает или считает себя специалистом (специализируется). Вспоминается один старый советский анекдот, демонстрирующий упрощенное отношение к труду управляющих: Студент медицинского факультета сдает экзамен по анатомии и не может ответить ни на один вопрос. Профессор, возмущившись таким неслыханно наглым и безответственным отношением к образованию и к своей профессии, с горечью спросил: «Каким же врачом Вы хотите стать не зная анатомии человека?».. На что студент спокойно ответил: «Не волнуйтесь, профессор! Я сам не буду лечить людей, я сразу стану руководителем или другим управляющим медицинского учреждения. Папа уже договорился с самим министром...» Как говорится: комментарии излишни, даже те, кто не способен освоить хорошо одну профессию, считают, что руководителями они работать смогут легко...

Нужно, наконец-то, открыто, громко и серьезно заявить, что не каждый человек, в том числе, занимающийся умственным трудом в определенной сфере, вызубривши наизусть правила Питера Друкера или Кови или же кого другого, даже обладающий достаточной квалификацией в этой области, может стать хорошим, а тем более эффективным управляющим!..

Эффективность же для управляющего – это как Эверест для альпинистов всего мира: они все мечтают о нем и стремятся достичь его пика.

А эффективность управляющих и всех организаций, всецело и бесспорно зависит, в первую очередь, от компетентности и качества выполнения своей работы сотрудниками, исполняющими поручения и реализующие все решения управляющих. Поэтому для того, чтобы создать себе возможность достижения высокой эффективности, управляющий обречен обеспечить необходимый уровень квалификации и высокий интеллектуальный потенциал работников, деятельность которых будет направлена на осуществление конкретных задач (действий по реализации целей организации) и работ. Рядовые сотрудники, не являющиеся управляющими, но добросовестно и профессионально справляющиеся со своей основной задачей и функцией – реализовывать и исполнять поручения управляющего, составляют основной ресурс управляющих, которые будучи непосредственным руководителем специалистов, несут полную ответственность за все их действия.

Специфика деятельности управляющего-руководителя заключается в том, что его хорошая (эффективная) работа, по сути, есть результат (или причина!..) хорошей работы многих подчиненных управляющих и простых сотрудников. Поистине, иногда совершенно невозможно не согласиться с Питером Друкером. Например, в том, что «среди лакеев не сыщется великих людей». Однако, по его же утверждению, среди них найдутся люди находчивые, трудолюбивые, наблюдательные и с чувством юмора. В силу своих обязанностей они знают много полезных и практичных в быту вещей, все пристрастия и слабости своих хозяев, «которые, впрочем, никоим образом не мешают тем выполнять конкретные задачи, во имя которых они были призваны на арену истории...». Но не замечаете ли вы в этом утверждении противоречия основным постулатам самого автора «теории эффективности управления» и даже некоторого снобизма в отношении огромной социальной группы сферы обслуживания, к коим без сомнения относятся «лакеи»?.. Эффективный управляющий как утверждает Питер Друкер, а вместе с ним и многие другие консультанты и практики управления, никогда не забу-

дут спросить и выяснить: «Силен ли этот человек в какой-то одной важной области? Способен ли он выполнять данные конкретные задания? Если он добьётся успехов, принесёт ли это пользу всему делу?»... При положительных ответах на эти вопросы управляющий (руководитель организации, структурного подразделения или кадровой службы) назначает такого человека на вакантную должность. История, при этом, знает не мало случаев, когда успешный, и даже выдающийся, управляющий начинал свою карьеру в качестве работника сферы услуг, обслуживающего персонала, по выражению уважаемого господина Друкера – «лакея». И это, ни в коем случае, не умалило его и не лишило способностей, обеспечивших феноменальные успехи в достижении эффективности в качестве управляющего. Опытные управляющие и квалифицированные аналитики знают, что два (или даже больше) работника с посредственными (ниже средних) способностями не могут достичь таких же результатов, как один («с общим, глобальным оптимумом системы») талантливый и очень высококвалифицированный специалист. Более того, две посредственности (работники среднего или ниже среднего уровня навыков и способностей) добиваются, как правило, даже меньших результатов, чем одна (один из таких работников), так как они просто мешают друг другу. Очевидно, как мы говорили ранее и приводили убедительные доказательства, что высокой положительной результативности (которую называют все – эффективностью) можно добиться только при наличии конкретных особых способностей и качеств. Этот факт подтверждается не только принципом «системной эмерджентности» (целое не равно сумме его частей), известной еще с античных времен, но и законами функционирования психофизических основ поведения человека. Не случайно и вполне понятно поэтому, что опытные управляющие и квалифицированные специалисты по подбору кадров «никогда не пользуются понятием «хороший человек», для них существует человек, который «хорош» в каком-то одном определённом деле. При подборе персонала для выполнения данного задания они ориентируются на конкретные «полезные качества» кандидатов, качества, которые способны обеспечить их максимальную эффективность на конкретной позиции деятельности. В целом, суть поиска любого работника заключается (точнее – должна заключаться, если цель – эффективная деятельность организации) в стремлении обеспечить эффективную реализацию каких-либо конкретных функций организации.

Необходимо признать, что людей, способных стать эффективными управляющими намного меньше, чем людей, обладающих качествами и способностями, дающих им возможность стать квалифицированными и даже выдающимися специалистами в различных областях знаний и профессий. При всем при том, что «управление» считается доступным (По мнению П. Друкера и других теоретиков управления) каждому человеку и каждый из нас, наблюдая нерадивое и бездарное управление своих руководителей и многих других известных нам управляющих, считает себя способным стать более эффективным и успешным управляющим, мы должны понимать, что управление является наиболее сложным и требующим не только наличия особых личных качеств делом, но и обладания особой морально-философской парадигмы, креативностью интеллекта и твердостью духа, убежденной позиции в понимании основополагающих ценностей человеческой жизни и социума.

– Создание эффективных управляющих – основная задача современного государства и общества, нацеленного на развитие и конкурентоспособность

Значимость эффективного управления для общества на очень простом и удачном примере показал основоположник русского анархизма Михаил Бакунин: «Возьмем пример: положим, что в одно и то же время в Германии и в России правительства назначили одну и ту же сумму, положим, миллион, на совершение какого-нибудь дела, хоть на постройку нового судна. Что же, вы думаете, в Германии украдут? Украдут, быть может, сто тысяч, положим, двести тысяч, зато уж восемьсот тысяч прямо пойдут на дело, которое совершится с тою аккуратностью и с тем знанием, которым отличаются немцы. Ну, а в России? В России прежде всего половину раскрадут, четверть пропадет вследствие нерадения и невежества, так что много-много, если на остальную четверть состряпают что-нибудь гнилое, годящееся напоказ, но для дела негодное.» (Михаил Бакунин, «Государственность и анархия»).

В современном мире, как и столетия назад, эффективность управления в различных странах, представляющих собой различные этносоциальные общества, существенно отличается и на наш взгляд, корни этого отличия идут очень глубоко – во времена зарождения и формирования этносов.

Природа Земли, представляющая геологический ландшафт, растительный и животный мир, как всем хорошо известно, весьма разнообразна и *«человечество в отличие от прочих видов млекопитающих тоже разнообразно, ибо человек не имеет природного ареала, а распространен, начиная с верхнего палеолита, по всей суше планеты. Адаптивные способности человека на порядок больше, чем у прочих животных. Значит, в разных географических регионах и в разные эпохи люди и природные комплексы (ландшафты и геобиоценозы) взаимодействуют по-разному. Сам по себе этот вывод бесперспективен, так как калейдоскоп не поддается исследованию, но попробуем внести в проблему классификацию... и все будет по-иному. Между закономерностями природы и социальной формой движения материи существует постоянная корреляция. Но каков ее механизм и где точка соприкосновения природы и общества? А эта точка есть, иначе не возникло бы вопроса об охране природы от человека.»* (Л. Гумилев, «Этногенез и биосфера земли»).

Многие специалисты по этнографии, истории и социальной психологии уверены в том, что и сегодня образ жизни, сознание и уровень развития качества общественного управления тесно связаны с нюансами этнопсихологии и особенностями этногенеза народов. Как говорил Аристотель: «Некоторые народы поддаются только деспотической власти, другие могут жить при царской власти, а для иных нужна свободная политическая жизнь».

Если развитие природы земли, законы физики, химии и биологии определили эволюционные особенности формирования физиологии человека, то эволюция человека, развитие социума (общества), этносов, социальных отношений и государственного регулирования определили особенности психологии (в том числе и этнопсихологии), сознания, морали и культуры людей. Социальная ориентированность человека все больше увеличивает в нем рационально-эвристическую составляющую его психологии, сознания и подсознания: природно-биологические рефлексы, адаптационные качества и эволюционная мотивация постепенно и последовательно подавляются выработанными и осознанными ценностями и потребностями социального выживания и общежития. Однако, чем больше человек становится Человеком, тем больше он осознает силу иррационального начала своей природы. Профессор, доктор философии Юрий Михайлович ХРУСТАЛЕВ на примере истории мировой философии попытался показать генезис человеческой мысли от «чрезмерного превознесения разум-

ной (рациональной) основы до признания и распространения иррациональной природы сознания и поведения» («Всеобщий курс философии» Ю.М.ХРУСТАЛЕВ).

Рациональное, соединившись с иррациональным, биологическое с духовным в человеке и природное с социальным создало общественную мораль и общественные ценности, включая моральные и духовные ценности. Вообще-то все сегодняшнее положение с ценностями общественного сознания и социальной психологии, с высокоэффективными системами и методами государственного управления и принципами общественного устройства является результатом многовекового развития человеческой мысли и тенденций (общественных процессов), которые начались еще в 19-м веке (и даже раньше), с появлением иррационализма в европейской философской мысли. Юрий Михайлович Хрусталёв так писал в своей работе: *«Сциентистская (лат. scientia – наука) настроенность классических философских концепций особым образом преломлялась в пафосе и стиле рационализма (Декарт, Спиноза, Кант, Гегель, Маркс и т.д.). Традиционным стало философское убеждение в том, что человек способен познавать природный и общественный мир и по своему разумению преобразовывать, улучшать его. Отсюда цели и задачи познания мира философами-рационалистами понимались как выяснение (а затем и объяснение) всеобщих связей и отношений в природе вещей с последующим качественным преобразованием мира в соответствии с собственными интересами. Ничем не омраченный философский рационализм господствовал в европейской ментальности до конца XIX века. Но уже в середине этого столетия начинаются „философские брожения мысли“, „бунты новых мыслителей“ против рационализма. Делаются и первые попытки создания принципиально иной философии – иррационалистической.»* («Всеобщий курс философии» Ю.М.ХРУСТАЛЕВ).

Современное развитое общество это, прежде всего, общество эффективных управляющих. Общество, которое создает условия для формирования эффективных управляющих, делает их востребованными и уважаемыми людьми в обществе обречено на развитие и процветание... Формирование и интенсивное привлечение к управлению эффективных управляющих в различных сферах жизнедеятельности общества требует, в первую очередь, наличия в этом обществе высокого уровня образования. «Именно поэтому образование – как раз та самая область, в которой богатейшая страна мира имеет неоспоримое преимущество при условии высокой отдачи интеллектуального труда. Отдача или производительность представителя этого труда выражается в его способности решать актуальные задачи. Это и называется эффективностью.» (Питер Друкер, «Эффективный управляющий»).

Хотя развитые индустриальные государства, бизнес-сообщества этих стран, научные общественные институты уделяют большое внимание и значение вопросам эффективного управления, именно, в этих странах легче всего быть эффективным управляющим. В этом нет ничего спорного и парадоксального: более совершенное и развитое общество требует, готовит и получает более совершенных, другими словами – более эффективных управляющих. Поясню – почему это так... Управляющих готовят в университетах, они стажировались в самых успешных компаниях, ученые и консультанты пишут книги, проводят семинары и конференции, сами успешные менеджеры рассказывают о своем опыте и дают советы, становятся публичными и авторитетными людьми в обществе. По этому поводу вспоминается интересная беседа двух политологов, американского и русского, свидетелем которого я стал на одном международном форуме. Русский аналитик и политический журналист, продолжая, видимо, начатый разговор, ироничным тоном заметил своему американскому коллеге: «Вот вы, американцы, любите много и пафосно говорить об основополагающих правах и свободах граждан. В то же время, мало того, что у вас президенты не могут избираться более двух раз, даже кандидаты в президенты, проигравшие выборы однажды не могут избираться снова. Но это, на мой взгляд, это является свидетельством самого вопиющего нарушения прав граждан. Причем, не только тех, кто хотел бы быть избранным, но и всех его избирателей!»... Америка-

нец, снисходительно улыбнувшись (видимо не впервой было говорить на эту тему с коллегами с Востока), вежливо и терпеливо стал объяснять: «Понимаете, коллега, конституционная норма о том, что не может один гражданин Америки быть избран президентом более двух раз, имеет большое морально-политическое значение для народа и для политической системы США: это, во-первых, обеспечивает сменяемость первого лица государства, что само по себе очень важно для обеспечения демократии и недопущения злоупотреблений властью, а во-вторых, является хорошей почвой для постоянного обновления политических элит. Что же касается проигравших в президентских гонках кандидатов и их права второй раз выдвигаться на выборы, то это уже больше не правовой, а морально-этический вопрос: не завоевавший одобрения и голосов большинства избирателей один раз, не имеет морального права навязывать свою кандидатуру гражданам во второй, а тем более, в третий и последующие разы, как это происходит у вас или в некоторых странах неразвитой демократии.». Этот диалог еще раз убедил меня в том, что развитые западные общества и их организации достигли очень высокого уровня эффективности общественного устройства, управления и фундаментальных основ (ценностей) рационального развития общественных институтов. Ориентация общественного мнения на базисные ценности и расстановка приоритетов среди них очень важна и затруднительна даже для теоретически подкованных государствоведов и политиков. Но когда об этом убедительно и легко могут рассуждать и ориентироваться журналисты и обозреватели, то это делает большую честь обществу, которое смогло сформировать настолько правильный взгляд на основополагающие вопросы системы управления и эффективного устройства государственной организации. Именно поэтому в развитых обществах, в государственных и, тем более, в частных организациях всегда востребованы люди, способные выполнять эффективно управленческие функции и максимально успешно удовлетворять потребности общества и организаций. Одним из красноречивых подтверждений высокоэффективности западного общественного устройства для стало выступление известного бизнесмена, миллиардера и бизнес-консультанта Питера Дэниелса, который выступая перед большой аудиторией, на вопрос одного из слушателей о том куда можно инвестировать свои накопления, эмоционально и убедительно ответил: «Инвестируйте в свои мозги!»... Не раскрыв полностью того, что имелось в виду под «инвестицией в свои мозги», лектор стал утверждать, что он много «инвестировал в свои мозги», способен создавать уникальные бизнес-конструкции, генерировать идеи и успешно претворять их в жизнь, его схемы и конструкции настолько уникальны и продуманны, что обречены на полный успех изначально. Затем он объявил, что если даже его закроют в пустой комнате надолго, то через 14 часов у него будет готова книга, которая не будет нуждаться в редактировании и корректурке, станет бестселлером и принесет ее автору минимум 5 (пять!!!) миллионов долларов. Австралийский бизнесмен Питер Дэниелс – один из наиболее высокооплачиваемых и востребованных бизнес-консультантов в мире. Он является миллиардером и авторитетом мирового масштаба в вопросах руководства, постановки и достижения целей и личностного развития. Он ездит по всему миру и дает выступления (которые стоят очень дорого и приносят ему огромные гонорары) на тему «Как достигнуть успеха», «Как развивать свой мозг» итд... И все хотят услышать его рекомендации... все верят ему!.. Но если за 14 часов можно написать книгу которая станет бестселлером и принесет автору не менее пяти миллионов долларов, то с миром точно что-то не так, наука, образование и серьезный подход к своему делу под большой опасностью и все это меня еще раз убеждает в том, что если лучь славы и успеха случайно выхватывает из многомиллионной толпы, рвущихся вверх людей, то это будет, скорее всего не самый талантливый и способный сказать что-то важное, а самый «локтистый» и возможно – «самый самоуверенный и бессовестный»... Слишком размытые и общие рекомендации добившихся успехов и большого богатства предпринимателей («Никогда не сдавайтесь!», «Не теряйте веру в себя!», «Не бойтесь изменить свою жизнь!» и другие схожие лозунги), «глубокомысленные» оценки консультантов и всяких специалистов по управлению персоналами и ученых смежных

профессий (психологи, социологи, математики и экономисты) отличаются друг от друга лишь оригинальной формой изложения и односторонней, субъективной конкретизацией необходимых качеств, принципов и отдельных черт характера, способствовавших, по их мнению, достижению ими выдающихся успехов в своей деятельности.

Большую роль в формировании общественного мнения о необходимости изучения и распространения рассказов и описаний «пути к успеху» играют представители общественных элит.

Если говорить в целом, интеллектуальные элиты в каждой стране и у каждого народа состоят из трех основных категорий граждан, занимающихся определенным видом умственной деятельности как профессиональной деятельностью или трудовой специальностью. Эти категории следующие: 1. творческая интеллигенция; 2. научные работники и квалифицированные специалисты; 3. профессиональные управляющие (независимо от специальности и образования материальные доходы которых образуются преимущественно за счет вознаграждения в качестве управляющих).

Причем, парадоксальность, неконтролируемость и непредсказуемость формирования этих категорий интеллектуалов в обществе заключается в том, что представители различных направлений интеллектуального труда могут переходить из одной в другую (причем, в совершенно далекую) сферу деятельности: ученые или врачи становятся писателями, музыканты и актеры переходят в статус управляющих (например, идут в политику) ит. д. Специфика и особенность движения человеческих ресурсов в области интеллектуального труда заключается в постоянном пополнении категории управляющих за счет первых двух категорий (творческих людей и ученых). Как мы уже говорили – из всех профессий и видов умственной деятельности человека только управляющие формируются в большинстве своем из людей, являющихся специалистами и профессионалами в различных других сферах деятельности. Более того, история и практика управления однозначно доказывают, что управляющие, занимавшиеся до того другими видами интеллектуальной деятельности, добиваются лучших результатов и становятся более эффективными управляющими, чем многие профессиональные управленцы, всю жизнь не занимавшиеся ничем другим кроме управленческой деятельности. Примеров этому несчесть: Бонапарт Наполеон, Рональд Рейган, Шарль Де Голль и многие другие руководители стран, добившиеся реально существенных результатов деятельности и до сих пор считающихся одними из самых эффективных управляющих. Хотя, конечно, история знает и обратные случаи: когда управляющие становились поэтами, писателями или философами... Но это, скорее всего, исключение из правила... к тому же писательский и философский труд являются закономерным итогом успешной и крупномасштабной управленческой карьеры: всегда велик соблазн поделиться секретами исторических событий, опытом, воспоминаниями и видением различных процессов и явлений в недавней истории, имеющих большое значение и вызывающих всеобщий интерес. Курьезный пример переквалификации управляющего в Германии – бывшего министра финансов (Штайнбрюк) из чиновника в профессионального актера-комика (Стэнд-Ап комик...). Кандидат от СДПГ в канцлеры Германии Пер Штайнбрюк (Peer Steinbrück) был соперником самой Ангелы Меркель на выборах на пост канцлера, выборах, которые проходили в довольно сложной экономической обстановке в Германии. Он славится умным человеком, хорошим оратором и признанным экспертом в финансовых делах. Однако, выборы он проиграл... Бывший министр финансов Германии, бывший лидер СДПГ и соперник Ангелы Меркель на выборах в 2013 году Петер Штайнбрюк в 2017-ом году сменил род занятий и стал артистом-комиком («Стендап»ером).

Таким образом, жизнедеятельность каждого общества происходит, в большей части и в основе своей – в трех основных сферах деятельности, по которым и распределены все работники «интеллектуально-духовного» труда. Можно провести исследования по разным странам (в некоторых развитых странах эти статистические данные и результаты исследований существуют) и выявить достаточно точное количество людей, осуществляющих свою деятельность в каждой из сфер умственного труда, их принадлежность к указанным выше категориям, соотношение численности каждой категории к общей численности населения, суммарная доля и средний размер материального дохода. Эти данные являются очень важным показателем развития общества, состояния экономики и эффективности государственного управления. Однако, не менее важным является не столько материальная доходность (прибыльность) различных сфер интеллектуального труда (и сферы деятельности существующих организаций), а насколько общественное отношение к ним и оценка (сравнительный анализ) добившихся успеха и признания с помощью различных социальных лифтов и исключительно собственных «особых способностей» уважительно и положительно. А также очень важно определение общего количества тех, кто, минуя тяжелый, тернистый путь к признанию, оказался на вершине успеха благодаря происхождению, богатству или иным личным связям. Эти данные интересны не только для удовлетворения праздного любопытства, а для объективной оценки эффективности управления в различных областях общественных отношений и жизнедеятельности человека по странам, религиозно-этническим сообществам и регионам планеты. Также много интересного можно найти в рассмотрении вопроса о том, почему неисправны необходимые социальные лифты, не востребованы хорошие управляющие в странах со слабым, неэффективным аппаратом управления, в обществе неразвитых гражданских институтов и правовых традиций. А то, что они в этих странах не востребованы государственным аппаратом, экономикой и общественными институтами, является общеизвестным фактом и не требует особого доказательства. Однако, для скептиков, не принимающих ничего на веру без убедительных доводов, приведу несколько примеров, однозначно доказывающих данное утверждение. Достаточно ярким показателем этого являются масштабы и уровень «кланового устройства» общества, экономики, явлений коррупции в государственных органах власти, монополизации основных сфер экспорта и зависимости судей в системе правосудия стран слаборазвитых демократий. Видимой частью этого айсберга являются негативные общественно значимые события, например, в современной России этими событиями можно считать множество убийств и арестов чиновников различных рангов, бизнесменов и служащих Фемиды, что однозначно подтверждает высокую степень криминализации государственной власти, что, само по себе, свидетельствует об абсолютной неэффективности государственного управления. Мы можем однозначно утверждать, что высокий уровень криминализации в органах государственного управления является бесспорным показателем неэффективности, я бы сказал даже – отрицательной эффективности управления в них, носящий системный характер, который исключает возможность не только продвижения, но и приема на работу людей, отличающихся или даже способных отличиться эффективным управлением. Организация, управляемая людьми, нацеленными на незаконные интересы и для их удовлетворения использующими криминальные методы и действия, никогда не допустит появления в них управляющих, нацеленных на эффективность. А если это и произойдет по какой-то причине, то эта организация всей своей системой и устоявшейся кадровой силой будет стараться избавиться от таких управляющих: ведь эффективный управляющий для достижения заложенных в эту организацию целей неизбежно должен будет пойти против действий криминально настроенных, коррумпированных руководителей и всех остальных управляющих этой организации. Именно поэтому в неразвитых обществах государственными организациями не проявляется и никак не выражается востребованность в эффективных управляющих. Это является весьма прискорбным обстоятельством, учитывая то, что общества со слаборазвитыми гражданскими институтами, бедной эконо-

микой и низкой социальной защитой больше всего и нуждаются в эффективных управляющих в органах государственной власти и управления для того чтобы повысить эффективность государственного управления и общий уровень жизни людей. Понимая какие серьезные и обоснованные возражения и критику получит данное утверждение, однако, все же, осмелюсь высказать мнение о том, что на всех стадиях развития человечества, во всех общественно-экономических формациях и формах устройства государств степень развития и благополучия общества зависели не от формы государства или управления, а от эффективности государственного управления и нацеленности элиты страны во главе с руководителем на повышение эффективности управления государственными структурами. Римская Империя не просто была самым сильным государством своего времени, она была настолько оптимально устроена и эффективно организована, что создала условия для взлета человеческой мысли, философии, поэзии, искусства и правового регулирования жизни. Хотя все римские императоры и окружавшие их элиты считали своими самыми большими достижениями военные успехи и победы, человечество до сих пор использует и наслаждается духовными и интеллектуальными достижениями и творениями человеческого разума, созданных благодаря эффективным государственным управляющим Древнего Рима. То же самое можно уверенно сказать и про Древнюю Грецию, Китай и Вавилон. Даже в Средние века среди всех феодальных государств и монархий выделялись страны, где монархи и элиты были настолько просвещены и образованы, что добивались от своих подчиненных внедрения вполне эффективных для того времени форм и методов управления и, тем самым, достигли больших успехов в улучшении условий жизни населения, в развитии наук и искусства, в росте экономического могущества страны.

Что касается современного мира, то, начиная с 20-го века и, особенно, после завершения Второй Мировой войны все народы мира были в активном поиске по наиболее оптимальному и эффективному устройству своих государств, рациональному использованию ресурсов и возможностей своих стран. Именно этим, на мой взгляд, и объясняются, произошедшие за последнее столетием многочисленные революции, социальные и политические эксперименты, смены форм государственного устройства и режимов правления, формирование различных политических, религиозных и региональных доктрин и идеологий. Сегодняшнее состояние национальных экономик, уровня благосостояния и комфорта жизни являются результатом успешности народов в рационализации государственного управления и общественного устройства.

Как вы могли уже заметить, развитие общества, рационально устроенное государство, востребованность и формирование эффективных управляющих, уровень благосостояния, комфортности и безопасности общества составляют замкнутый круг взаимосвязанных и взаимозависимых факторов жизни людей. Таким образом, можно сказать, что все важные показатели качества жизни и успешности различных организаций зависят от наличия эффективных управляющих, их востребованности в обществе и возможностей их активного вовлечения во все организации и сферы деятельности. В то же самое время, совершенно очевидно и логично, что успешность деятельности любой организации зависит от эффективности его управляющих и компетентности специалистов, сотрудников, которые своими знаниями и интеллектуальными способностями создают необходимые условия для принятия управляющими нужных и эффективных решений, а также тех, кто осуществляют реализацию этих решений. Если каждое общество, организация и государство должны, исходя из инстинкта самосохранения и стремления к улучшению качества жизнедеятельности и достижения наиболее выгодных результатов, должны стремиться к повышению качества управления, а, следовательно, и к тому, чтобы привлекать наиболее эффективных управляющих, способных принимать и реализовывать нужные и оптимально выверенные решения для достижения целей организаций, то слаборазвитые, плохо устроенные, нерационально и неэффективно управляемые общества должны, просто принципиально, требовать и всеми силами стремиться к привлечению эффективных управляющих, так как только они способны кардинально изменить ситуацию

и добиться существенных успехов в реализации целей этих обществ и организаций. Однако, на практике мы видим совершенно обратное: слабые, неразвитые и плохо управляемые организации (в том числе и государственные), в лице своих руководителей и влиятельных элит не только не ищут, не нанимают реально и потенциально эффективных управляющих, но даже при их случайном появлении в их организациях, мобилизуются для борьбы с ними и скорейшего удаления таких управляющих из своей среды, то есть из системы управления данной организации. Это при том, что данным организациям и обществам для развития и оптимизации своей деятельности как воздух жизненно важны эффективные и я даже сказал бы – супер-эффективные управляющие. В чем же причина негативного отношения и неприятия плохо управляемыми, нерезультативными структурами, их руководителями, а порой и самими владельцами этих организаций к людям, способным улучшить результаты деятельности их организаций?!.. А причина совершенно проста и банальна: в этих организациях совершенно некомпетентные и неориентированные на пользу и положительный вклад руководители. Эти нерадивые руководители и являются главным препятствием привлечения эффективных управляющих и соответственно главной причиной развития и успешности возглавляемых ими организаций.

Таким образом, мы подошли к одному из важнейших аспектов эффективности организаций и управляющих, а именно: эффективность строится всегда сверху вниз, а никак не наоборот. Для того чтобы управляющий был эффективным нужно иметь эффективного управляющего, стоящего над ним, то есть эффективность нижестоящего всегда полностью зависит от эффективности вышестоящего руководителя. Это аксиома, которая проверена и перепроверена, доказана и передоказана. Каждый, кто хоть когда-то работал в структурированной организации, где существует иерархическая пирамида, знает по своему опыту, что быть эффективным при неэффективном руководителе практически невозможно, а если и бывают такие случаи, то они, скорее всего, являются редким исключением, подтверждающим общее правило. Кто-то может возразить мне, что сталкивались с ситуациями, когда вопреки некомпетентному решению или мнению вышестоящего руководителя нижестоящий управляющий принимал верное и эффективное решение и добивался положительного результата в каком-то деле. Это вполне возможная ситуация. Но она, ни в коем случае, не опровергает вышесказанное убеждение. Ситуации, когда в организации происходит конфликт между компетентным и эффективным подчиненным и некомпетентным или ненацеленным на эффективность руководителем, к сожалению, не редки. Однако, согласитесь и с тем, что такие «стычки» между подчиненным и его руководителем обычно заканчиваются после первого же эксцесса. И заканчиваются, чаще всего, не в пользу подчиненного «эффективного» управляющего: либо подчиненному выдвигается запелляционный ультиматум со стороны руководителя, либо сам подчиненный-бунтарь, осознавая невозможность его компетентной и эффективной деятельности под руководством данного патрона, сам добровольно уходит из этой организации или, хотя бы, из структурного подразделения, руководимого нерадивым и неумелым начальником. Возможен еще и третий вариант, но он типичен только в неразвитых общественно-экономических системах, где уровень спроса на квалифицированных специалистов и управляющих настолько низок и специфичен, что потеря рабочего места становится большой трагедией не только для самого человека, но и для всей его семьи, потому как является единственным и труднозаменяемым источником материального существования семьи и отдельного человека. Как вы уже догадались, наверное, это распространенное в слабых и неразвитых странах последствие конфликта компетентного и стремящегося быть эффективным работника со своим непосредственным некомпетентным или осознанно недобросовестным руководителем (или руководителями) – самое простое и беспрекословное подчинение требованиям руководства, недопущение в дальнейшем никаких поступков и решений, идущих вразрез мнению или ИНТЕРЕСАМ начальства (непосредственного руководителя) и прекращение проявления всяких попыток самостоятельных действий, насколько быне требовали этого цели и интересы организации и как бы ни объ-

яснялись стремлением повышения эффективности управления. Но тут уже говорить о какой-либо эффективности не приходится...

У автора данной книги много лет назад, работавшего начальником отдела в Юридическом управлении одной крупной государственной организации, произошел подобный инцидент со своим непосредственным руководителем – начальником данного управления. Являясь начальником небольшого отдела в этом управлении (кстати, на должность начальника отдела он был рекомендован именно самим начальником управления, с которым в ту пору у них были, вполне, доверительные и хорошие отношения), в котором имелись вакантные должности специалистов. Автору как человеку, считавшемуся достаточно компетентным, добросовестным и опытным уже в ту пору доверили проводить собеседования с юристами – кандидатами на вакантные должности. Некоторое время все проходило без эксцессов и особых проблем, чуть ли не каждый день приходили кандидаты и автор, бросая свои срочные и важные дела, добросовестно и терпеливо проводил собеседования с специалистами, подавшими свои документы для приема в эту солидную государственную компанию, являвшуюся одним из стабильных и рентабельных предприятий в стране. В большинстве своем приходившие кандидаты были молодые специалисты, совсем недавно окончившие различные ВУЗы страны и не имевшие ни особого опыта работы, ни высокой профессиональной компетенции. По этой причине мне приходилось многим из них (если не сказать – всем!..) рекомендовать найти работу в компаниях с меньшими квалификационными требованиями и объемами работ, чем было у нас. Но однажды на собеседование пришел молодой человек, который хоть и недавно окончил юридический факультет, но демонстрировал блестящие знания и хорошие интеллектуальные (логика, склонность к аналитическому мышлению) способности. Обрадованный этим открытием, автор честно изложил свое мнение в тестовой справке, подписав которой я с искренними и обнадеживающими пожеланиями отправил молодого специалиста домой, справку передал секретарше шефа и в хорошем настроении продолжил работу. Вечером того же дня, когда рабочее время было давно окончено и я сидел над одним замысловатым договором, обдумывая все возможные риски по данной сделке, позвонил телефон и шеф (руководитель управления) спросил возбужденным голосом: «Ты сегодня такого-то (назвав фамилию и имя прошедшего собеседование кандидата на вакансию) юриста тестировали?». «Да, я провел интервью (собеседование) и парень оказался с очень большим потенциалом! Я написал справку и передал Вашей секретарше.». В ответ начальник разразился неожиданным и бурным возмущением: «Как я мог написать положительный отзыв кандидату, представленному «врагом» своего начальника?.. Зачем ты мне подсунул человека, который будет работать на человека, враждебно настроенного против него, начальника юруправления?..», «Мне только талыша (малочисленный народ, проживающий на юге страны, к которому, видимо, принадлежали и «недружественный» менеджер и новоявленный кандидат на вакансию...) мне не хватало в моем управлении!..» Далее пошли обвинения почти в измене и умышленном подрыве «авторитета» этого многоуважаемого и считавшегося высокоэффективным управляющим во всей компании руководителя управления. Все мои возражения о том, что «парень, действительно, очень грамотный и смелый», что «перед тем как направить ко мне на собеседование этого специалиста, начальник не давал мне никаких указаний и информации о том, чей это протеже и как нужно оценить его...», и в конце концов — «Вы же знаете, что я никогда не интересуюсь происхождением и близостью работников к кому-то из руководства или известных людей», не возымели своего действия и мы впервые с моим непосредственным шефом разругались и наговорили друг другу неприятностей. Как я понял из нашего «делового» обсуждения, дело развивалось следующим образом: начальнику юруправления позвонил один из вице-президентов компании, с которым у него не ладилась отношения с давних пор, с тех самых, когда они были равными коллегами и этот вице-президент был таким же как мой шеф начальником отдела... «Умный» начальник юридического управления, зная мои строгие и завышенные требования к кандидатурам на вакантные должности

сти юристов в компании, делая «любезную услугу своему недоброжелателю-топ-менеджеру», спокойненько посылает этого молодого специалиста ко мне, будучи уверенным, что я «как всегда» «разнесу его в пух и прах», напишу отрицательный отзыв об уровне квалификации и способностях кандидата и этим закончится «попытка внедрения вражеского агента в личные владения» и легко решится данная «неловкая ситуация». Именно уверенный в таком исходе дела, он, не глядя, подписал мою справку и в «довольном расположении духа» продолжил свою «эффективную» деятельность «во благо» родной компании и народа. Но недолго длилось довольство «эффективного» начальника. Звонок того самого топ-менеджера вечером того же дня и выражение «благодарности» за честную и объективную оценку и пожелания «такого же профессионального отношения ко всем другим вопросам» вызвал настолько обоснованное и бурное возмущение, что он непременно их обрушить на «виновника». В общем, с этого разногласия со своим начальником и началось между нами «по-восточному» тихое, но холодное и непрекращающееся противостояние, закончившееся моей «дипломатично устроенной» отставкой «в связи с переходом в другую компанию с формальным повышением по должности». Кстати, хотя начальник управления и был вынужден дать согласие на прием этого молодого юриста, однако постарался сделать так, чтобы он не попал в юридическое управление головного офиса, а взяли его лишь юристом низшего разряда в одну из дочерних компаний, хотя после него «умудрился» принять на работу в главный офис многих молодых, ничем не одаренных, но этим и не опасных молодых юристов. Но об этом поговорим еще, позже...

Здесь нужно отметить, что в вопросе построения эффективной системы управления, как говорится в пословицах и поговорках многих народов – «рыба гниет с головы». Система эффективности должна выстраиваться сверху вниз: то, что невозможно в реальном строительстве зданий из-за действия сил гравитации, вполне возможно и даже целесообразно в строительстве механизмов управления, так как организация – это пирамида, которая должна укладываться с верхушки. В то же время, когда структура управления вся полностью выстроена – она начинает проявлять свою эффективность (или же неэффективность) во всех направлениях служебных связей и деятельности: сверху вниз, снизу-вверх и в горизонтальных связях (отношения, не связанные с прямым подчинением).

То, что качество жизни людей в стране и условия работы служащих в организации, уровень их материальных возможностей и морально-психологического комфорта зависят от уровня эффективности управления государством, организацией и общественными институтами, не является тайной даже для малообразованных фермеров. Вот почему вопрос формирования эффективных управляющих, создание условий для их востребованности и обеспечения мер по их защите являются одними из первостепенных задач любого общества, государства и организации. Для того, чтобы это довести до всех, особенно до представителей элит слаборазвитых и плохоуправляемых обществ, давайте рассмотрим, какие приоритетные цели и задачи существуют у государства.

Как вы помните из курса школьной истории: государственные образования стали появляться для защиты народов от внешних угроз, обеспечения законного порядка и безопасной жизни людей, живущих на определенной территории. Как и было много веков и тысячелетий назад, и сегодня государство также призвано решать важнейшие задачи существования и развития различных народов и смешанных обществ. Важнейшими из них являются:

- Защита от внешних вторжений;
- Безопасность жизни и право на защиту от посягательств;
- Защита собственности, законных прав и интересов;
- Реализация права на труд и образование;
- Создание благоприятных условий для достижения экономических результатов деятельности;
- Обеспечение политических, социальных и гуманитарных прав граждан;

– Защита религиозных, политических и культурных ценностей и убеждений.

Государство и общество (конечно же, в первую очередь, в лице государственных управляющих) должны непрестанно заботиться о том, как оно может достигнуть успехов и эффективных реализаций во всех этих областях. А эффективность в каждой из этих областей жизнедеятельности общества всецело зависит от эффективности и успешности деятельности управляющих в каждой из них, начиная с руководителей сфер регулирования и заканчивая управляющими и специалистами самых низовых уровней, практически реализующих все задачи и решения. Реализация вышеперечисленных задач любого государства невозможна без эффективного управления в различных сферах деятельности государства, а это, в свою очередь невозможно без эффективных руководителей. В то же время, как мы неоднократно подчеркивали, появление и деятельность эффективных управляющих и, в особенности, эффективных руководителей существенно затруднено в обществах со слаборазвитыми институтами, традициями и морально-нравственными устоями. Круг замыкается всегда. Как сказал поэт: «Свободой Рим возрос и рабством был погублен!»... Тем самым, не подлежит сомнению утверждение о том, что «Какова эффективность управляющих в обществе и государстве, таков уровень жизни и благополучия граждан!». То же самое, конечно же, можно сказать о любой организации: «Эффективность и успешность организации всецело зависят от эффективности его управляющих!». Впрочем, между эффективным государственным управлением и успешной деятельностью организаций в данном обществе, их эффективностью существует прямая, совершенно объяснимая и логичная причинно-следственная связь. Нет ничего парадоксального или непонятного в том, что эффективно управляемый государственный аппарат создает наиболее благоприятные и комфортные условия для более активной и успешной деятельности граждан и организаций всех форм собственности и направлений. А когда есть внешние условия для повышения результативности и более успешной реализации целей, каждая организация стремится использовать эти возможности и повысить эффективность своих управляющих.

Вообще, следует заметить, что самым большим злом и страшной опасностью для любого социально-организационного управления является, безусловно, коррумпированность организаций и управляющих. О коррупции написано и сказано не мало, в целом, она профессионально и всесторонне исследована, каждый человек в своей жизни, даже находясь в развитии и правовом обществе, хотя бы раз сталкивался с этим неистребимым явлением социума. В дальнейших главах мы постараемся, по возможности, объективно, прямо и кратко, без лишней демогии, поговорить об основных причинах и последствиях коррупции в управлении, о ее особенностях и влиянии. Здесь же только следует отметить, что другого такого сильного и решающего «фактора влияния» на качество управления, которое оказывает коррумпированность управляющих, нет ни в обществе, ни в природе человека. Это абсолютная, закономерная и логичная правда, а еще правдой является и то, что формирование, выявление и поддержка эффективных управляющих в коррумпированной организации, в обществе, где факт повсеместной коррупции отражен как непреложный факт в общественном мнении и даже в общественной морали, является самой сложной, порой невыполнимой задачей...

Как отмечают многие социальные психологи, криминологи и юристы, изучавшие это, самое живучее и латентное, преступное деяние, управляющее мотивами управляющих – управляющие, не обладающие сильным волевым характером, незыблемыми моральными принципами и природной непререкаемой честностью, являются всегда потенциальными точками риска для коррупции в системе управления. С этим, впрочем, согласен и сам Питер Друкер: *«Вообще, нужно иметь в виду, что «Сами по себе такие качества, как сильный характер и честность, не являются непосредственно продуктивными. Но их отсутствие подрывает всё остальное. Поэтому здесь мы имеем дело со случаем, когда недостаток является препятствием как таковым, а не ограничителем достижений.»* (П. Друкер «Эффективный управляющий»).

Однако, признавая важность и категоричную непреложность честности управляющих, а его отсутствие фактором «когда недостаток является препятствием», Питер Друкер эту тему оставляет в стороне как однозначное «препятствие», а его интересовали «ограничителем достижений», а не препятствия. Но насколько логично и обоснованно рассматривать «ограничители достижений» и оставлять в стороне «препятствия как таковые»?.. В системе государственного управления честность и добросовестное управление являются еще более важным условием эффективности управления. Таким образом, любое государство должно быть заинтересовано в повышении эффективности управляющих, причем, как работающих в своих (государственных) властных структурах, так и во всех организациях общества. Эффективность управляющих в государственных, общественных и частных организациях является необходимым условием максимально эффективного выполнения основных целей и задач государства: ведь качество жизни общества и благополучие граждан – основная задача государственного управления. Качество жизни и тенденции развития общества детерминированы количеством эффективных управляющих и их суммарным весом в государственном управлении, говоря проще: чем больше эффективных (хотя бы – *квазиэффективных*) управляющих в органах государственной власти – тем благополучнее общество и стабильнее его процветание. Однако, реальность и фактические социальные условия намного сложнее, чем выглядят во взглядах большинства успешных управляющих и теоретиков, с которыми мы сталкиваемся повсеместно, которых слышим из динамиков радио и телевизоров, а реальность, факторы, детерминирующие успех и неудачу многообразны, различны по своей природе, непредсказуемы и многоукладны как ландшафт планеты и сознание различных этносов, социумов и индивидуумов. Ведь это утверждение Питера Друкера о несложной методике «рождения» эффективности любым человеком, которого «можно научить эффективности» напоминает относительно недавние псевдонаучные воззрения части советской биологической науки (Лысенко и пр.), которые воспользовавшись административно-идеологическим прикрытием марксизма-ленинизма, провозгласили свои постулаты всеильными и уничтожили всех сторонников обоснованных научных теорий, фактически закрыв все генетические исследования, отбросив эту науку и вместе с ней развитие страны на десятилетия... В некоторой схожести упрощенного подхода Друкера и Лысенко к стоящим перед каждым из них задачам заключается необходимость хотя бы краткого изложения сути и результатов «научной деятельности» предшественников упрощенного подхода в управлении, осуществивших уже подобный «прорыв в науке», закончившийся катастрофическим последствием для многих выдающихся ученых, науки в целом, экономики огромной страны и, возможно, хода всей истории цивилизации.

Напомним некоторые детали этой грандиозной «научной» схватки, окончившейся физическим истреблением сторонников действительно глубоко-научной элиты биологической (и не только...) науки Советского Союза. С середины 1930-х гг. в советской биологической науке, разгорелись дискуссии, особенно обострившиеся в генетике, между учеными, занимавшимися проблемами теоретической биологии и генетики и сторонниками упрощенного подхода к наследственности, группа известная под названием «советского творческого дарвинизма», или «мичуринского учения» (заметим, что садовод И. В. Мичурин, умерший в 1935 г., имел к этому очень малое отношение), кратко сводилась к следующему: *ученику* одного из выдающихся биологов-растениеводов, всемирно известного генетика **Николая Вавилова** Трофиму Лысенко пришла в голову идеологически выигрышная для коммунистов идея внедрения марксистских рационалистических и упрощенных постулатов в методологию естественных наук, причем в самую из актуальных и бурно развивающихся – в генетику. Набравшего немалый опыт в вопросах селекции и отбора, набравшего силу ученого-экспериментатора Т. Д. Лысенко стали выдвигать и поддерживать партийные и государственные функционеры ввиду простоты и идеологической близости его научных взглядов. Система взглядов Т. Д. Лысенко в те годы была скорее смешанной научно-конъюнктурной и искренне направленной

ной по ошибочному пути, чем осознанно-антинаучной и умышленно-вредоносной: Лысенко и большая группа советских биологов, не отягощая себя глубокими научными исследованиями и изучением исследований и достижений передовых ученых прошлого и современности, идеологически прозомбированная марксистским учением и потому считавшая все советское и коммунистическое передовым и верным («Учение Маркса всеильно – потому что оно верно!», – В. Ленин) пошла по пути упрощения и популизма квазинаучных гепотиз учения о наследственности. Наследственность «биологи-мичуринцы» во главе с Т. Д. Лысенко определили так: «Наследственность есть свойство живого тела требовать определенных условий для своей жизни, своего развития и определенно реагировать на те или иные условия» («О положении в биологической науке». Стенографический отчет сессии ВАСХНИЛ., М., 1948). Таким образом, если приобретенная наследственность является основным элементом изменчивости, то и генетика, соответственно, лишалась свойственного этой науке предмета и закономерностей. Направление исследований должно было пойти по пути простого механического (физического) изменения биологических организмов, эти изменения, по их мнению, передаются по наследству и тем самым можно получить любой организм с любыми нужными качествами и нет никакого генного аппарата хранения и передачи наследственных признаков, которые не могли бы быть изменены в результате специфического «научного» воздействия извне. Кстати, несмотря на серьезную ошибочность основных своих постулатов, лысенковцы во многих вопросах оказались удивительными провидцами и их некоторые научные гепотизы, в той или иной форме, в будущем нашли свое подтверждение. Самое главное положение учения Т. Д. Лысенко состояло в признании адекватности изменений наследственности изменениям условий жизни, исходя из этого, соответственно полагалось, что у всех организмов (растительного и живого) происходит наследование приобретенных признаков.

Результатом этого научного «новаторства», как известно, стало физическое уничтожение генетики и генетиков, а с другой стороны – привело к продолжению ошибочной тенденции в биологии, к растрате огромных финансово-материальных ресурсов и к все большему экономическому, технологическому и научному отставанию всей страны.

Что-то очень схожее, но, слава богу, без физических устраний и обвинений в идеологической слепоте происходит и в сфере исследований закономерностей управления. Аналитики управления, психологи и даже математики вслед за Питером Друкером и Стивеном Кови предлагают всем желающим свои нехитрые и «правдоподобные» методики, схемы и рецепты карьерного успеха и эффективного управления. Каждый из них, видимо, для доступности и привлекательности как можно широким слоям читателей выделяют и предлагают несколько очевидных или спорных методик, навыков и правил (5 правил Друкера, 12 навыков Кови ит. д.) и заверяют вас в том, что при освоении и реализации этих средств вы можете добиться любых желаемых результатов в управлении. Для большей убедительности каждый из них приводит множество примеров из практики успешных управляющих, по их мнению, соответствующих их учениям и этим считают свои теории полностью доказанными и неопровержимыми. Точно также товарищ Лысенко приводил в доказательство правоты своих половинчатых теорий выборочные примеры из различных недостоверных результатов, случайно полученных в ходе неконтролируемых и сомнительных экспериментов в агро-технических хозяйствах страны. Однако, страна, заманенная уверенными обещаниями быстрого и легкого увеличения урожайности, желанного роста производства продуктов питания и достижения изобилия в реальности понесла колоссальные потери, разрушила научную школу и привела свое сельское хозяйство на экстенсивно-тупиковый путь, не способный даже прокормить население.

Таким образом, не всегда отрицание очевидного или научно доказанного, замена его на, пусть и привлекательный, но упрощенно-поверхностный метод является прогрессивным достижением и приносит решение тех задач, которые очерчивает. В пользу и в оправдание всех популярных и привлекательных учений и теорий об управлении можно сказать, что они,

конечно же, не приносят таких разрушительных и видимых негативных последствий какие нанесла Советскому Союзу и ее народам лысенковщина и другие «псевдонаучные» поверхностные постулаты и взгляды, начиная с представления земли плоской, центром вселенной и заканчивая гомеопатическими методами лечения, безумными социальными доктринами и расовыми теориями. Можно сказать, что, в определенном смысле и для определенной категории организаций и управляющих популярные методические теории и рекомендации Друкера, Кови, Руммельта и многих других «практикующих» авторов даже полезны, верны и необходимы. Например, все эти методы могут быть полезными для организаций и управляющих уже обладающих определенными достижениями и необходимыми свойствами (потенциалом) эффективности. Мы уже раньше говорили о том, что управление является таким же особым видом деятельности, которое требует особые, неординарные личные качества, среди которых имеют место как приобретенные качества, знания и навыки, так и природные, те качества и свойства, которым невозможно научить или их выработать.

На первый взгляд, необходимость «одаренности» управляющего определенными качествами и способностями (назовем их – «талантами») говорит о том, что «готовить» и «учить» управляющих нет необходимости и никакой методики, да и быть не может в принципе. Однако, это не так. Точнее – не совсем так!.. Прежде всего, нужно отметить, что, как и всякая другая организация, государство и в целом все общество должны создавать условия, заключающиеся, прежде всего, в обеспечении функционирования «системы отбора» (система социальных лифтов) на управленческие позиции лиц, обладающих необходимыми «талантами» и знаниями, а затем уже только следует оказывать им помощь в выработке навыков, в осваивании различных методик, предлагаемых авторитетными консультантами-педагогами и успешными практиками-управляющими. Система формирования эффективных управляющих, которое должно обеспечить государство, таким образом, состоит из бесперебойно функционирующих социальных лифтов и доставки эффективных управляющих в несколько основных этажей общественного здания:

- выявление «талантливых» управляющих, начиная с детских и школьных организаций, поощряя и поддерживая различные состязания, конкурсы, клубы по интересам и кружки;
- стимулирование мероприятий по проявлению и утверждению лидерских качеств, способностей по управлению в экстремальных условиях и умения принимать быстрые и верные решения студентами высших учебных заведений;
- поиск и отбор «талантливых» управляющих из работников разных уровней путем проведения периодически во всех организациях различных тестирований, соревнований и конкурсов;
- создание условий, поощрение, мотивирование и контролирование соответствующих структур, оказание методической и организационной поддержки мероприятиям государственных организаций «по выявлению и формированию, обучению и продвижению» по карьерной лестнице потенциальных эффективных управляющих.

Сама природа человека, его неумная устремленность к прогрессу и совершенству будут всегда и везде создавать людей, отличающихся «особыми качествами» управляющего, одержимых неумным движением к эффективному (к самому лучшему) выполнению своей работы. Общество должно только убрать все преграды и помехи этому движению.

Помните, как было сказано в одной знаменитой и завораживающей по сей день сказке, написанной еще в 19-ом веке одним математиком ставшим известным благодаря своей детской книге, великим Льюисом Кэрроллом: «Нужно очень быстро бежать чтобы оставаться на месте. А для того чтобы передвигаться вперед нужно бежать как минимум в два раза быстрее...» (Л. Кэрролл, «Алиса в стране чудес»). Перенося эту универсальную абстрактную мысль к теме государственного управления, возможно и управления в целом, можем уверенно заявить, что для сохранения достигнутого уровня развития и благосостояния государство должно посто-

янно повышать эффективность управления в своих властных структурах, а для того чтобы развиваться дальше и достигать больших успехов и процветания оно должно быть еще более эффективным.

В то же время, нужно учитывать тот факт, что все народы, создавшие свои внутренне организованные общества, управляемые государственным образованием или структурами самоуправления, в своем среднем значении мало отличаются глубинными устремлениями и потребностями друг от друга. Общества людей не значительно отличаются даже своими достижениями относительно средних слоев этого общества: материальный уровень жизни, этнопсихология, культура и уровень образования среднего члена каждого общества, на самом деле, отличаются благодаря достижениям и вкладам элит этих обществ, в состав которых, без сомнения, входят управляющие государственных, общественных и частных организаций этого общества. В принципе, среднему американцу, русскому или афганцу нужно одно и то же: быть в безопасности, вкусно и сытно поесть, обеспечить своих детей едой, одеждой и образованием и иметь возможность для развития, отдыха или развлечения. Так было тысячи лет назад и так будет тысячи лет после... Вопрос лишь заключается в уровне результативности и степени оптимальности пути достижения этих простых, на первый взгляд, целей человеческой самоорганизации. А этот вопрос находится в руках эффективных управляющих, которых некоторые общества оберегают и поднимают, а некоторые – «зажимают» и уничтожают. Поэтому как говорил великий Отто Вейнингер: *«Наилучшим я считаю следующий, многократно и с успехом применяющийся мною прием»*, а точнее – **самый действенный способ формирования эффективных управляющих – создание в обществе условий и оказание помощи в переходе (в том числе и путём переезда) в более прогрессивно руководимые, управляемые настроенными на эффективность и «кадровую справедливость» организации (не исключая миграции в благоустроенные общества).**

Это не шутка и это даже очень грустно...

– Страна с кризисом управления

«Мы исходим из той самоочевидной истины, что все люди созданы равными и наделены их Творцом определенными неотчуждаемыми правами, к числу которых относятся жизнь, свобода и стремление к счастью. Для обеспечения этих прав людьми учреждаются правительства, черпающие свои законные полномочия из согласия управляемых».
(Декларация независимости США)

Известная мысль одного из ярчайших талантов советской эпохи и, возможно, поэтому не очень известного советского писателя, драматурга и сценариста Фридриха Наумовича Горенштейна дает возможность подобрать ключ к важнейшей проблеме исследования современного мира и причин общественно-экономической и технологической «успешности» некоторых народов и государств: *«Гуманисты учили, что нет дурных народов. Это было благородно, но требовало насилия над собственным здравым смыслом. Расисты учили, что есть народы высшие и низшие, причем к высшим они причисляли „по знакомству“ себя и своих близких. Это было неблагородно, но реалистично и в духе повседневности. Моисеево же библейское учение, если в него вдуматься, находясь в том душевном состоянии, которое открылось в то утро Андрею, говорило, что хороших народов нет вовсе. Это не требовало насилия над здравым смыслом и не давало никому врожденных неблагородных преимуществ. Это была ясная, прочная отправная точка, идея от которой многое можно было понять в материальной истории и в духовной жизни человека.»* (Ф. Горенштейн, «Псалом»).

Говоря о «кризисе в управлении», мы всегда имеем в виду, что управление не выполняет свои задачи или выполняет их на недопустимо низком уровне, когда большая часть функций реализуется чрезвычайно неэффективно и слишком дорого обходится обществу. Наличие убедительных примеров эффективного государственного управления не уменьшает актуальности основного вопроса цивилизации: **Почему же значительная и несоизмеримо большая часть народов и государств планеты и сегодня, в 21-ом веке не реализует эти, в общем-то, нехитрые и общеизвестные рецепты учения о благоразумном и оптимальном государственном устройстве – эффективном общественном управлении?** Почему же, действительно, народы мира, в основной своей массе, упорно продолжают сохранять свои нерационально функционирующие, неэффективно управляемые государства и позволяют своим «недобросовестным» политическим элитам реализовывать свои узкогрупповые цели, идущие «вразрез» потребностям общества и противоречащие успешно реализованным-прогрессивным концепциям государственного управления и интересам основной части своих народов, в целом, требованиям развития страны и прогресса?!..

Этот вопрос не риторический и не праздный, как может кому-то показаться. Он очень важен и актуален в современном мире. Ответ на него, конечно же, не так прост, как сегодня представляют многие политические и национальные лидеры и даже исследователи и аналитики. Для того, чтобы обоснованно и внятно ответить на этот, возможно, самый главный вопрос развития цивилизации на современном этапе, мы должны сделать небольшой экскурс в самые значимые исследования развития человечества. Благо, что эти исследования проведены до нас и выдающиеся гении изложили их результаты и свои мысли по всем ключевым тематикам человеческой истории. Исследования сложных общественных процессов должны проводиться по определенным обоснованным методикам и достоверно установленным критериям.

Как удачно и остроумно отметил Лев Николаевич Гумилев в известной работе «Этногенез и биосфера Земли»: *«Совершенно ясно, что для решения поставленной задачи мы должны, прежде всего, исследовать саму методiku исследования. В противном случае эта задача была бы уже давно решена, потому что количество фактов столь многочисленно, что речь идет не об их пополнении, а об отборе тех, которые имеют отношение к делу.»* (Л.Н.Гумилев, «Этногенез и биосфера земли»).

Для того чтобы разобраться в столь сложном вопросе как управление, как и в любом другом научном вопросе, нужна соответствующая и действенная методика. Методика же, как утверждал сам Лев Николаевич Гумилев, может быть либо *традиционной* методикой гуманитарных наук, либо *естественнонаучной*. То, что управление, являясь одним из старейших видов человеческой деятельности, только к двадцатому веку стало приобретать значение науки и привлекло к себе внимание многих серьезных исследователей, только на первый взгляд представляет собой парадокс. На самом деле, учитывая весь ход развития человеческой истории и мысли, это вполне логично и закономерно. Управление не могло стать самостоятельным предметом изучения и исследований хотя бы потому что довольно долгое время (почти до Второй мировой войны) способности и таланты управления считались «божественным даром», «привилегией происхождения» и наука к этой теме не допускалась... Однако, 20-й век, с ее двумя мировыми войнами, крушениями великих империй и реализацией самых радикальных и спорных социальных идей, глобализацией экономических связей и развитием демократических ценностей и гражданских свобод, выхватил у религии и аристократии вместе с правом управления и возможность его исследования и превращения в научную теорию. Вместе с тем, можно однозначно утверждать, что различные народы и государства добились совершенно разных результатов как в самом качестве общественного управления, так и в научной проработке этого предмета. Очевидность неравных возможностей и уровней развития различных этносов, культур и традиций закономерно и логично привели к разной степени развития гражданских обществ, качества работы его институтов и организаций. А если мы сегодня можем с сожалением подтвердить различный уровень достижений каждого народа (этноса) в организации своей жизни, то мы должны начать изучение причин этого с истоков – с возникновения и развития этносов. А как известно, в вопросах изучения всего, что связано с этносами, с этнологией и этнографией, нет никого лучше Льва Николаевича Гумилева, великого исследователя и обладателя универсальных энциклопедических знаний, который сказал: *«Каждый этнос связан со своим ландшафтом. Возникая, переживая период младенчества, становления, народ вживается в свой ландшафт, приобретая этнопсихологические черты. Даже при перемене места обитания каждый народ старается выбрать себе для жизни место, похожее на прародину.»*. А затем ещё более интересное заявление учёного, посвящённого в тайны мироздания ещё глубже направляет наш взгляд: *«В отличие от большинства млекопитающих, Homo sapiens нельзя назвать ни стадным, ни индивидуальным животным. Человек существует в коллективе, который, в зависимости от угла зрения, рассматривается то как социум, то как этнос. Вернее сказать, каждый человек является одновременно и членом общества, и представителем народности, но оба эти понятия несоизмеримы и лежат в разных плоскостях, как, например, длина и вес, или степень нагрева и электрический заряд.»* (Л.Н.Гумилев, «Этногенез и биосфера земли»).

Особое место, по мнению Гумилева, занимает точка зрения М. И. Артамонова, известного археолога и историка хазар, который метко отметил: **«этнос, как и класс, не социальная организация, а состояние, при этом зависимость человека от природы тем меньше, чем выше его культурный уровень; это прописная истина»**.

Сегодня учитывая тот факт, что все большее население земного шара переезжает жить в города, в которых ландшафт обладает не самым важным значением и комфорт среды обитания измеряется больше экономическими и культурно-развлекательными возможностями

города, нежели привычностью ландшафта. Но если ландшафт и окружающая среда, природа на современном этапе развития цивилизации, техники и науки не столь важны для формирования этнопсихологии (так называемый «этнический менталитет») и комфорта жизнедеятельности как раньше, то, что же влияет сегодня на этнопсихологию и есть ли она, эта пресловутая этнопсихология в наших современниках? Чтобы ответить на этот вопрос с позиции сегодняшнего состояния поли-этнических обществ, посмотрим для начала, что говорил об этом корифей теории этногенеза, Л.Н.Гумилев: «В самом деле, разные народы возникали в разные эпохи и имели разные исторические судьбы, которые оставляли следы столь же неизгладимые, как личные биографии, которые формируют характер отдельных людей. Конечно, на этносы влияет географическая среда через повседневное общение человека с кормящей его природой, но это не все. Традиции, унаследованные от предков, играют свою роль, привычная вражда или дружба с соседями (этническим окружением) – свою, культурные воздействия, религия – имеют свое значение, но, кроме всего этого, есть закон развития, относящийся к этносам, как к любым явлениям природы.»

Таким образом, человечество в отличие от всех других биологических видов, населяющих планету Земля, сумело не только приобрести в результате эволюции способности и навыки жизни вне своих древних исторических ландшафтных условий, но и создать новую форму комфортной ландшафтной среды, в которой его жизнь обеспечена всеми ресурсами и условиями благополучной жизнедеятельности и размножения – города!.. Город – основной ландшафтно-географический населенный пункт, где люди комфортно проживают в современном мире. Товарно-денежные отношения, развитие науки, экономики, техники (технологий) и сферы услуг в городах заменили все (или почти все) ресурсы природного ландшафта, обеспечивавшие материально-культурные потребности их предков.

До тех пор пока в каждом человеке, даже в представителе рода (семьи), которые несколько поколений проживали в городе и уже давно оторваны от исторического родо-племенного ландшафта, жива генетическая память ландшафта и биосреды проживания предков, этнической психологии, культуры и традиций, будет сохраняться этнически-национальное разделение людей: «Несомненно одно – вне этноса нет ни одного человека на Земле. Каждый человек на вопрос: „Кто ты?“ – ответит: „русский“, „француз“, „перс“, „масаи“ и т.д., не задумавшись ни на минуту. Следовательно, этническая принадлежность в сознании – явление всеобщее.» Уже давно большая часть человечества проживает в городах, которые все больше похожи друг на друга нежели на традиционные ландшафтные участки проживания каких-либо этносов или их потомков. Все больше исторических точек биосферы планеты, являвшихся изначальным или исторически длительным местом проживания определенных этносов или этнических групп, превращаются в заброшенные и опустевшие места. Люди покидают населенные пункты, в которых исторически жили их предки и перебираются на постоянное место жительства в совершенно отличающиеся по своему ландшафту, климату, культуре и традициям населенные пункты вдалеке от своих привычных мест обитания и даже в другие государства, а чаще всего – в крупные города, которые не сохранили уже никаких ландшафтных, культурно-традиционных и даже национально-этнических особенностей. Только в России за последние 10—20 лет исчезло свыше 30 000 (!) деревень... Этот процесс неуклонно и неизбежно ведет к ускоренному этническому смешению, культурно-духовному взаимопроникновению и взаимообогащению, к постепенному ослаблению и исчезновению зависимости и привязанности людей к определенным ландшафтным элементам и пейзажам. А оторванные от своих исторически родных ландшафтов, сформировавших свою культуру и этнопсихологические особенности, люди неизбежно будут терять свое этническое сознание и этнические особенности. Уже сегодня многие люди, будучи в другой стране, на вопрос о национальности (этнической принадлежности) отвечают, называя гражданство страны, а не этническое происхождение. Но, если стираются этнические, культурные и религиозные черты людей, что же остается?.

А остается важность и значимость общечеловеческих ценностей, потребности людей в счастье, духовно-моральном комфорте и материальном достатке, называемом одним словом – благополучие. Достижение же этих ценностей обеспечивается уже не ландшафтом, этническими традициями и религиозными верованиями, а качеством управления в социуме. Качество и степень развития управления обеспечивает качество жизни и уровень благосостояния людей в обществе. Гражданские, конфессиональные и этнические войны в Азии, Африке и в Южной Америке в последние десятилетия вызвали огромную волну миграции людей в Северную Америку и в Западную Европу. Люди бросают все свое имущество, хозяйства и родственников и переезжают в страны с чужой культурой, традициями, религией и ландшафтом.

Таким образом, если наши предки выбирали себе место проживания по выбору подходящего ландшафта, близости культуры и традиций соседей, местных и других пришлых жителей этой местности, то сегодня люди выбирают место и общество, которое лучше управляется. В этом и будет заключаться особенность этого столетия и дальнейшего развития человеческой цивилизации: население всей планеты будет искать, требовать и создавать более успешные, эффективные формы и способы управления. Человеческая цивилизация, наконец-то, нашла самый лучший, правильный и быстрый путь к благополучию, максимальной безопасности, счастьем и возможному комфорту – **ЭФФЕКТИВНОЕ УСТРОЙСТВО УПРАВЛЕНИЯ**. Политическая корректность, дипломатическая завуалированность и некоторая доля стыда и позора заставляют международные организации и, прежде всего, ООН использовать в документах менее резкие по звучанию и значению термины, чем те слова, реально и точно отражающие смысл (денотативное значение) этих терминов. Например, беднейшие страны мира, которые не обеспечивают своим гражданам самых элементарных условий жизни, называются по терминологии ООН – «наименее развитые страны» (НРС). Для определения этого самого низкого уровня жизни на планете, которое ниже необходимого минимума, учитывается размер ВВП (Валовой Внутренний Продукт) на душу населения (было 750, а на сегодня оно составляет всего 900 долларов США в год), питание, здоровье (медицинское обеспечение), образование и занятость. Показательно, что если в 1971-ом году стран НРС было 24, то к 2011-му их стало – 48...ровно в два раза больше!.. Эти беднейшие страны мира еще называют «четвертый мир». Только с окончанием холодной войны термины «страна первого, второго и третьего мира» стали воспринимать как фактор, определяющий экономическое благополучие государств. Но сейчас, когда некоторые страны бывшего «третьего мира» по показателям дохода на душу населения и социального благополучия давно обогнали бывшие страны «второго мира», становится понятно, что данные термины безнадежно устарели и не отвечают ни современной политической, ни экономической ситуациям. Хотя и в странах «третьего мира» основной части населения живется не сладко, страны «четвертого мира» практически непригодны для проживания человека. В этих странах большая часть населения (в некоторых – свыше 90%) не могут найти себе никакого занятия и достаточного пропитания, по этой причине каждый год в них несколько миллионов умирающих от недоедания, болезней, связанных с этим и некачественного питания. Причинами бедственного положения наименее развитых и неблагополучных стран мира являются в основном различные войны, преступность, коррупция и низкий уровень образования населения. А все эти негативные явления и процессы в наибольшей степени зависят от оптимальности устройства и эффективности управления государственной власти. Конечно же, если мы посмотрим и проанализируем эффективность государственного управления стран мира, то, без сомнений, убедимся, что наименее эффективные и самые нерезультативные органы государственной власти именно в самых беднейших странах и в странах так называемого «третьего мира». Система государственного устройства, принципы кадрового формирования органов государственной власти и, соответственно, качество государственного регулирования настолько дефектны и безрезультатны, что не в силах обеспечить ни безопасность своих граждан, ни благожелательные условия экономике, ни пра-

вовую защиту и обеспечение гражданских и политических прав населения, основные права и свободы, нормальное функционирование демократических институтов общества. Элементарная логика убеждает, что нерационально устроенные и неразумно действующие организации, конечно же, больше нуждаются в «правильных» и эффективных управляющих, чем развитые, разумно и оптимально управляемые общества. Однако, если на сегодняшний день в мире насчитывается всего 193, признанные ООН страны, то только 79 из них могут считаться странами демократическими, причем только в 25 из этих 79-и «полная демократия» (Исследования «The Economist Intelligence Unit») а 54-х только «недостаточная демократия». Это означает, что только 25 стран мира максимально комфортно и рационально устроены для населения, механизмы, обеспечивающие благополучное развитие надежно встроены в жизнь общества и оно по этой причине максимально эффективно управляется. Если условно принять «полную демократичность» управления в стране за максимально возможные условия для высокой эффективности управления, можно считать, что управление в каждой организации этих стран потенциально эффективно и максимально результативно: каждый управляющий в этих организациях имеет объективно все возможности для достижения эффективности и успешности. Даже приняв за возможно рациональное и комфортное устройство и в странах, где «недостаточная демократия», то, все равно, 79 стран из 193-х составляет очень красноречивое и грустное меньшинство. Все остальные страны (114 стран с гибридными и авторитарными режимами правления) с разной степенью кризиса управления и поэтому в зависимости от степени рациональности и эффективности устройства и управления общества, организации и управляющие имеют разные возможности для осуществления эффективной деятельности. Но если говорить о качестве управления и степени рациональности общественного устройства, как о главных факторах, определяющих показатели уровня развития экономики, обеспечивающей качество жизни людей, то нельзя забывать о том, что уровень демократичности общества и уровень (качество) правосудия, реализация принципа верховенства закона являются наиважнейшими факторами эффективности и рациональности общественного управления. Как было отмечено выше, только 79 из 193-х существующих в мире стран на сегодняшний день могут считаться более или менее демократически управляемыми странами. Не требует особых доказательств тот факт, что состояние экономики и уровень жизни именно в этих 79-ти странах являются самыми высокими в мире. Кроме того, только в этих «развитых» странах общественные институты наиболее эффективны, комфорт жизни наивысший и основные ценности самыми реализованными, условия для деятельности организаций благожелательными и качество жизни людей оптимальными. Почему же в 21-ом веке, когда уже всем известно, что существуют формы, способы и принципы устройства разумного, эффективного, благополучного и комфортного общества, реальные способы достижения оптимального управления и успешного развития, многие народы, их лидеры, правящие и даже интеллектуально-духовные элиты не желают или «не могут» создать общественное устройство, обеспечивающее эффективное и рациональное управление, способное сделать реальностью последовательное и неуклонное развитие общественных отношений и качественного уровня жизни своих народов, их движение к прогрессу и процветанию?!.. И, что еще более странно, что даже самые эффективные, экономически и политически могущественные страны не могут изменить ситуацию в странах с кризисом управления и повысить уровень жизни и управления в них, обезопасить себя и весь мир от экстремистских покушений и угроз локальных конфликтов и экобиосферных катастроф. Кажется невероятным, что индустриально развитые, финансово-экономически влиятельные и военно-политически всемогущие страны мира, на долю которых приходится более половины мирового производства и потребления, обладающие неизмеримыми ресурсами и возможностями, а вместе с ними и влиятельнейшие мировые и международные организации, которые уже исчисляются не десятками, а сотнями и осуществляют свою деятельность во всех уголках планеты при всех своих видимых планах и намерениях дости-

жения благополучия и мира во всем мире, никак не могут добиться даже среднего уровня управляемости в странах с «катастрофическим кризисом» управления. Невероятно и необъяснимо все это выглядит, но факт остается общеизвестным: большая часть стран мира и народов находятся в положении трагической борьбы за существование и выживание... Избегая рассуждений о всяких бредовых теориях всеобщего масонского, мирового сионистского и прочих заговоров, общемирового финансово-мафиозного правительства и. т. д. и.т.п., рискну выдвинуть на обсуждение собственную версию сохранения в мире огромного количества (114 стран из имеющихся 193-х) авторитарных и гибридно-демократических форм государственного правления... Дело в том, что существующая сегодня в мире ситуация с регулированием процессов жизнедеятельности людей в различных странах и континентах, происходящие в последние десятилетия глобальные экономические процессы, положение и «статус-кво» в развитии различных стран, по утверждению многих экономистов, экологов и ученых различных областей, отражают реальную предельную возможность планеты по материально-продуктовому и техническому обеспечению потребностей людей и несоразмерно возросшие объемы экономических интересов национальных правящих кругов, «власть имущих» и экономических элит. Разъясню эту мысль немного подробнее... Многочисленные исследования специалистов и крупных научных центров показали, что разведанные и все потенциальные ресурсы земли не способны обеспечить существующий в западной Европе и Северной Америке высокий уровень жизни и потребления для всех людей планеты. Группа ученых из разных стран, состоящая более чем из 1000 человек, в результате долгих исследований смогла выяснить, что за последние 30 лет скорость, с которой человечество использует ресурсы нашей планеты привело к тому, что на данном этапе развития людям уже не хватает места на планете Земля и для *максимально благоприятного* существования всех людей, благоприятная земельная суша планеты, уже на сегодняшний день, должна быть увеличена на 25—30%. По различным подсчетам исследователей, планета Земля, учитывая состояние современной науки, техники, технологий и агрохимии, способна обеспечить существующий в западной Европе и Северной Америке высокий уровень потребления только лишь для людей в количестве от 1-го (так называемый «золотой миллиард») до 2-х миллиардов человеческих индивидуумов... Этот, чисто теоретически рассчитанный, однако, подтвержденный научно разведанными и обнаруженными ресурсами планеты, расчет в реальности полностью подтверждается существующим уровнем жизни человечества. На сегодняшний день совокупное население 79-ти демократических (25 стран со статусом «полная демократия» и 54 страны «условно демократических») стран планеты, построивших или находящихся на стадии построения рационально управляемого общественно-экономического устройства составляет свыше 3,5 миллиардов человек. Однако, количество стран, сумевших добиться организации государственного и общественного управления на достаточно высоком рациональном и эффективном уровне, обеспечивающем этим странам мира и их населению, проживающему достаточно благополучно и комфортно, необходимые экономические, людские и научно-технологические ресурсы составляет примерно 27—30 стран и, даже, с учетом беспрецедентного потока мигрантов в эти страны со всего мира, составляет немногим более полутора миллиардов людей. В прошлом столетии многие экономисты, исследователи и аналитики пришли почти к единогласному выводу и согласию, что высокий уровень потребления и обеспечения полного комфорта жизни людей планета Земля, со всеми своими материально-производственными возможностями и природными ресурсами может обеспечить только одному миллиарду людей («золотой миллиард»). Однако, в конце 20-го века неожиданно резкий скачок в развитии биологии, агрохимии и в технологиях позволили существенно поднять этот предел. Эти достижения науки, техники и технологий подлили масла в спор ученых и политиков о перспективах развития человечества. По этому вопросу сегодня существует множество различных исследований, теорий и доктрин. У каждого из этих исследований свои расчеты и своя методика обоснования прогнозов. А начиналось все с про-

стой, раскритикованной всем прогрессивным человечеством теории английского священника о «народонаселении Земли». Томас Мальтус ничем не обосновывал этого выдвинутого им утверждения, он исходил из чистых предположений, не подтвержденных никаким фактическим материалом. Правда, у него приводится один факт, который, однако, не только не подтверждает его постулатов и некоторых явных снобистских измышлений, но и изобличает его недобросовестность как ученого и объективного исследователя: удвоении населения в Северной Америке за 25 лет и он считал этот факт доказательством того, что население растет в геометрической прогрессии. На самом деле это удвоение населения имело место лишь на определенном историческом этапе развития и произошло оно за счет иммиграции, а не естественного прироста населения. Основной вывод, который сделал Мальтус из своего «Опыта о законе народонаселения», состоял в том, что нищета, бедность, голод и нужда народных масс – это результат неотвратимых законов природы, а не социальной организации общества, что бедные, неимущие «не имеют права ничего требовать от богатых, так как последние не повинны в их бедствиях». К не очень «милосердному» священнику и «неубедительному ученому» Томасу Мальтусу и его взглядам мы еще вернемся. Сегодня, осознавая ответственную роль государств и международных институтов по искоренению и преодолению голода и бедности, необходимо более гуманно и продуманно отнестись к этой сложной и важнейшей проблеме современности и одного из опаснейших препятствий на пути развития человечества. Если подходить к вопросу без демагогии, спекуляций и истерии о «бесчеловечности» подобных теорий и прогнозов, то простейшие расчеты и вычисления, анализ потенциала Земли и возобновляемой эксплуатации ее природных ресурсов приводят к здравому и трезвому выводу о том, что:

– Ресурсы планеты ограничены и способны обеспечить высокий уровень потребления и техногенности современной жизни людей без оказания непоправимого ущерба и истощения этих ресурсов только лишь определенному, ограниченному количеству одновременно проживающих на планете людей;

– Развитие науки, технологий и техники, в том числе рекреативных мер по отношению к природным ресурсам могут только несколько замедлить истощение ресурсов планеты и незначительно снизить темпы роста потребления невозобновляемых (или долговозобновляемых) ресурсов Земли, частично остановить разрушение жизненно важных для планеты физических свойств и параметров (например: разрушение озонового слоя, уничтожение лесных массивов, высыхание рек и водоемов);

– Человечество неизбежно будет осуществлять различные мероприятия по регулированию численности населения («народонаселения») планеты и уровня их жизни.

Остановимся подробнее на третьем пункте, по умолчанию принимая бесспорность утверждений первых двух пунктов, учитывая наличие достаточно обширных и многочисленных исследований и проработанных прогнозов и даже утвержденных международными авторитетными организациями программ и проектов. Человечество неосознанно или умышленно осуществляет меры по регулированию численности своих сородичей с древнейших времен, возможно – с самого начала. Межплеменные, межнациональные, межгосударственные, а в последствии и региональные, континентальные и мировые войны являются одним из старейших, проверенных и эффективных способов регулирования народонаселения, освобождения от неродственных племен и народов территорий с природными ресурсами, захвата источников жизни и развития для своего народа. По приблизительным оценкам историков все войны человечества, произошедшие на всей планете (и позволю себе заметить, что не обо всех народах, их истории и соответственно войнах сохранились достоверные сведения...) о которых сохранились хоть какие-то сведения, унесли жизни более миллиарда людей. Конечно же, войны не были единственным «регулятором» роста народонаселения планеты: на протяжении всей истории человеческого общества постоянно предпринимались действия направленные на ограничение рождаемости и размножения людей на определенных территориях, начиная с запретов

на создание семьи и рождение детей по различным социальным, этническим и религиозным критериям (рабам, крепостным крестьянам, некоторым религиозным деятелям и иноплеменникам и т.д.), заканчивая созданием невозможных условий для создания семьи и рождения детей, экономическое угнетение и полное лишение перспектив материального обеспечения семьи низшим слоям населения, отсутствие доступности медицинского обеспечения и высокая смертность среди детей и молодежи неимущих сословий. Развитие капиталистического производства, кинематографа и средств массовой информации создали возможности для более гуманного и ненасильственного ограничения рождаемости и регулирования роста населения: пропаганда определенного образа жизни и доступность развлечений, образования и искусства. Доступность различных новых видов деятельности, требующих определенные способности и таланты, возможности выбора места жительства (резкая урбанизация), распространение атеистических теорий и взглядов дали возможность, причем, не только для мужчин, но и для женщин различных сословий и социальных групп отдаляться от традиционного семейно-родового уклада жизни, освободиться от семейной зависимости и самостоятельно добиваясь экономической самостоятельности не обременять себя семейными обязанностями и заботами.

Как это регулируется сегодня и как это должно происходить в будущем?.. На сегодня, человечество, пройдя длинный путь жестокостей, самоистребления и нетерпимости, достигло невиданных высот гуманистической философии и науки, обеспечило реализацию демократичных и справедливых форм государственного устройства, добилось обеспечения основных прав и свобод граждан и в то же время сохранило и довело до совершенства все средства и методы регулирования рождаемости и численности людей на различных территориях и регионах: от войн на уничтожение и геноцида до законодательного ограничения количества рождаемых детей. Если высокоразвитые индустриально и технологически передовые страны стимулируют у себя рост рождаемости, оказывают высокий уровень социальной помощи населению и семьям, гарантируют бесплатные высококвалифицированную медицинскую помощь и качественное среднее образование для всех детей и даже их родителям, то страны с низким уровнем эффективности управления и слабо развитой экономикой, наоборот, всячески ограничивают рост населения и не могут создавать условия для обеспечения молодых семей жильем, доступной медицинской помощью беременных женщин и квалифицированно осуществить бесплатные роды и уход за новорожденными детьми. Достаточно отметить разницу в уровне детской смертности между развитыми и беднейшими странами мира: если самый низкий уровень детской смертности составляет в Европе на уровне 2-х младенцев на 1000 рождающихся, то самый высокий уровень младенческой смертности в Африке зашкаливает уровень свыше 100 детей на каждые 1000 родившихся. Эта 50-ти кратная разница в детской смертности является ярким маркером разницы уровня жизни, качества медицинского обеспечения и показателем не только здоровья населения, но и «здоровья» этих стран. Таким образом, регулирование «народонаселения» в современном мире происходит как «старыми», испытанными методами (войны, экономическое принуждение), так и новыми технологичными способами (реклама и распространение противозачаточных средств, пропаганда терпимости к сексуальным меньшинствам ит.д.), среди которых можно выделить особо продуманные и благозвучно представляемые международные финансовые и консалтинговые программы, осуществляемые в рамках «помощи» экономически слаборазвитым странам (например, помощь наименее развитым странам) в поддержку тенденций по уменьшению рождаемости и миграции. Из всего перечисленного ранее в будущем должно и нужно сохранить только лишь создание всех необходимых условий для осознанно запланированного рождения детей, обеспечение всем рождающимся детям необходимого минимума медицинской, социальной и материальной помощи в получении образования. Программы по регулированию рождаемости, ликвидации безграмотности и уменьшения детских болезней должны осуществляться не только в странах четвертого, но и третьего и даже второго мира. Специальные программы по повышению уровня и охвата образования должны

реализовываться во всех странах, регионах и населенных пунктах, где оно отсутствует или находится в религиозно-сектантском управлении. Необходимо безвозмездно оказать помощь во внедрении современных агродостижений технологически отсталым странам с недопустимо низким уровнем жизни, в реальности не отличающемся от выживания в дикой природе различных видов животных. Все перечисленные выше проблемы жизни людей в различных странах с «наименьшим развитием» или «застрявших» на одном и том же (развивающемся) уровне статуса «развивающихся» (а иногда и деградирующих), являются производными от качества и уровня эффективности управления этими обществами. Все проблемы развития стран, их уровня управляемости и благополучия имеют зачастую глубокие корни, объективные причины и философско-антропологическое обоснование. Профессор Ю. М. ХРУСТАЛЕВ в своем учебном пособии для студентов и научных работников («ОБЩИЙ КУРС ФИЛОСОФИИ») приводит нас к следующему важному выводу, имеющему важное практическое значение в вопросах государственного устройства и управления: *«Содержание же иерархического управления обществом определяется в основном характером конкретного государственного устройства: Конституцией, законами, функционирующей в соответствии с ними системой органов власти, экономическим уровнем развития страны, ее национально-культурными традициями, расстановкой и соотношением социально-политических сил в обществе, а также фактическими международными отношениями. На определенном историческом этапе развития в обществе складываются уникальные морально-политические связи и отношения, получающие отражение и конкретные выражения в различных формах общественного сознания: правовом, философском, моральном, политическом, эстетическом и т. д. Тогда же возникают и специфические формы государственных органов и учреждений, которые отражают авторитарный или демократический характер политического управления».*

Развитие человеческой цивилизации, структурирование социума и общественное управление неуклонно двигались от анархического через монархическое, аристократическое к иерархическому управлению обществом в форме демократического государственного управления. В современном мире самыми передовыми и предпочтительными признаны страны именно с демократической формой государственного правления. И дело не столько в том, что демократическое правление более справедливо и морально оправдано, сколько в том, что оно эффективнее, выгоднее и прагматичнее. (И дело не столько в том, что демократическое правление более справедливо и морально оправдано, сколько в том, что оно эффективнее, выгоднее и безопаснее... и не столько для большинства, сколько для управляющих элит и их наследников.) Потребности роста благосостояния людей, духовно-эстетического самовыражения и морально-психологического комфорта неизбежно приводят к увеличению рациональной эффективности общественного управления и экономического обеспечения актуальных запросов общества. Если конкуренция, правовое равноправие и объективная законность правосудия являются основой для экономического развития и роста уровня жизни, то демократическая форма управления обществом – основа конкуренции и объективного правосудия. Ни одна авторитарная власть не будет реально заинтересована в ликвидации монополий в экономике, в установлении независимой и честной судебной системы и в обеспечении равных возможностей, равноправия и справедливости. Монополии в экономике – основа существования и благополучия авторитарно управляющих элит. Разрушение монополий и обеспечение конкуренции неизбежно приведет к разрушению основ авторитарного режима правления государства. Поэтому все слова и провозглашаемые цели авторитарных правителей и представителей управляющих элит о планируемых или осуществляемых антимонопольных мерах и действиях по развитию конкуренции, искоренению коррупции, то это все часть политической игры, лицемерия и примитивная пропаганда. Более того, авторитарно управляющая элита в обществе никогда не заинтересована в реальном развитии самого общества, экономики страны и в повышении или даже сохранении уровня образования и науки... И это объяснимо и логично: раз-

витие общества приводит к развитию самосознания людей и росту их социальной активности, а это опасно и чревато усилением оппозиционных сил и протестным движением, развитие и укрепление экономики страны неизбежно приводит к появлению и увеличению количества неконтролируемых субъектов экономики, к уменьшению материальных доходов и ресурсов управляющих кланов и властимущих элит и повышение уровня образования порождает грамотных людей и увеличивает количество социально активных образованных граждан, которые четко видят дефекты государственного устройства и управления и могут требовать необходимых для развития изменений.

Таким образом, авторитарный способ управления изначально нацелен не на эффективность управления, а на сохранение, продление жизни и укрепление неэффективной системы управления обществом. Парадоксальность ситуации заключается в том, что методы и принципы авторитарного управления: кланово-родовая кадровая политика, коррупция и монополизация экономики, сами по себе являются основными гробовщиками авторитарной власти. Чем хуже и неэффективнее управление, тем ближе и трагичнее конец данной авторитарной системы. И наоборот, меры по повышению эффективности управления, чуждые и невоспринимаемые авторитарно-аристократической системой управления, в реальности укрепляют и продлевают жизнь этой системе, оказывают положительное влияние на отношение общества к власти и ее институтам. Поэтому почти все радикальные оппозиционеры в странах с авторитарно-управляемой государственной властью стремятся не улучшать систему управления, а еще больше ухудшать ее по принципу – «чем хуже, тем лучше!». Этот старый проверенный лозунг всех революционеров обострил не мало кризисов в мире и привел ко многим трагическим событиям. Дело в том, что провоцировать неэффективную систему управления и управляющих, назначенных авторитарными принципами на нерациональные, неэффективные, а порой и вредные решения легче и естественнее, чем на продуманные эффективные и целесообразные решения. Этим всегда пользовались внутренние и внешние недружественные к этой власти, а иногда и к стране, силы. На первый взгляд, действия по ухудшению ситуации через неэффективные решения и иррациональные меры носят «благодарный» смысл: они преследуют цель истощения ресурсов авторитарной системы управления, активизируют недовольство и протестность общества и разрушают систему управления изнутри. Однако, зная и анализируя множество подобных процессов в истории и в современном мире, можно однозначно утверждать, что резкое ухудшение управления в обществе и в любой организации приводит к серьезным проблемам в организации, делает ее убыточной, вынуждает работников к акциям протеста и забастовкам, толкает граждан на крайние меры, вызывает противостояние, насилие и полную неуправляемость. Тем самым, приходим к выводу, что «искусственное» повышение эффективности управления в стране с авторитарным и, следовательно, – неэффективным режимом управления и устройства, может частично компенсировать отрицательное воздействие и уменьшить недостатки и некомпетентность управляющих, реализующих свои личные или клановые интересы. Как вы могли заметить: пикантность и парадоксальность неэффективной системы управления заключается в том, что «ограниченные», то есть неэффективные управляющие, предназначенные для служения клановых, групповых интересов «управляющей аристократии» своей мотивацией «служения клану» приносят смертельный вред всей системе и своему клану (группировке) как части этой системы, а управляющие, вопреки требованиям системы и кланов, становившиеся эффективными и осуществлявшие общепользные успешные действия, укрепляют и развивают существующую систему управления, постепенно реформируя ее и превращая в жизнеспособную и эффективную, а организацию в развивающуюся и благополучную. В настоящей работе, когда мы говорим о «стране с кризисом управления» или о «стране с неэффективным управлением» мы будем иметь ввиду страну с авторитарно-аристократическим или «гибридным» (смешанным) режимом правления, в которой не работают или совсем плохо работают социальные лифты, отбирающие и поднимающие

вверх карьерной и социальной плоскости людей не принадлежащих ни к каким кланам, группировкам и семейно-родовым объединениям, но обладающих необходимыми качествами и навыками для того чтобы стать эффективными управляющими. Именно о том – как можно стать, найти и уберечь эффективных управляющих в стране, в обществе, в организации с неэффективным управлением и пойдет речь в данном разделе, да, можно сказать, что вся книга в целом, этому и посвящена... Причина того, что мы начали наш разговор и еще много будем говорить о состоянии экономики, уровня благополучия и приемлемых условий жизни на всей планете, о различных общемировых проблемах и тенденциях, о положении дел с правами и свободами в разных континентах и странах, заключается в непереоценимом значении управления во всех сферах жизни человека, в развитии и процветании цивилизации. Невероятное множество исследований и прогнозов, которые существуют сегодня говорят о характеристиках состояния экономик ведущих развитых стран и дают характеристику рационально, демократично и эффективно организованных обществ, где множество социальных и карьерных лифтов работают на выдвижение вверх способных, образованных, талантливых и добросовестных специалистов и управляющих. Как же обстоят дела в так называемых «неразвитых» (наименее развитых...) или «развивающихся» обществах, где нет никаких нормально функционирующих социальных лифтов, организации укомплектовываются «своими» людьми, управляющие заботятся лишь об интересах патронирующих их сил и о личных интересах, уровень общественного сознания настолько низок, что не способен повлиять хоть сколько-нибудь на повышение эффективности управления и на уровень благосостояния и комфорта жизни. Именно эти страны мы и решили называть как «страны с кризисом управления» и именно эти общества страдают не только от «неэффективного управления» отечественных структур госаппарата, общественных и коммерческих организаций, но и от «нечестной» деятельности многих международных и иностранных организаций. Исследования и обсуждения «нечестной» и «неэффективной» деятельности многих международных и иностранных организаций мы, однако, пока оставим на потом... это тема важная, но отдельная, требующая глубоких исследований и более достоверной информации. Давайте, до конца разберемся и ближе познакомимся с, так называемыми, странами «с кризисом управления». Итак, мы ранее, не без оснований, определились, что страна с «кризисом управления» это признанное Организацией Объединенных Наций (ООН) государство, в котором государственное управление и общественное устройство гарантированно добиваются только неэффективного управления общественной жизнью, коррупции и избирательно работающего правосудия, уничтожения конкуренции и коллапса (деградации) экономики, упадка образования и науки, ослабление медицинского и социального обеспечения, ограничений прав и свобод граждан. Вернемся к вопросу о том, что же (или кто...) не дает странам и всем народам построить рационально функционирующее и эффективно управляемое общество?.. Ответ неразрывно связан с теорией мальтузианства, а точнее – неомальтузианства и близкими этой теории идеями, то есть, с убеждением «невозможности обеспечения максимального уровня потребления» для всех жителей планеты. Хотя многие представители аристократий и, в том числе, автор «теории перенаселения планеты» считали, что управляющие элиты не виновны в нищете и бедности народов и объясняли причину бедности с точки зрения «правлящих элит»: *«Главная и непрерывная причина бедности, мало или вовсе не зависит от образа правления, или от неравномерного распределения имущества; богатые не в силах доставить бедным работу и пропитание; – поэтому, бедные, по самой сущности вещей, не имеют права требовать от них работы и пропитания: вот какие важные истины вытекают из закона народонаселения»*. Однако, почти все серьезные ученые, мыслители и эксперты в области истории, глобальной экономики и политологии во все времена и сегодня уверены, что при разумном отношении к природе, к ее ресурсам и продуманном использовании науки, достижений и технологий наша планета, вполне, может обеспечить нормальное питание и благополучное существование (жилье, одежда и доступ к образованию)

всем ее жителям и даже при сохранении имеющейся динамики роста населения Земли, эта проблема может быть относительно легко (без радикальных и насильственных мер регулирования народонаселения) решаемая. В чем же «истинная» и главная причина того, что в современном мире почти миллиард человек голодающих и миллионы умирающих ежегодно от недоедания и некачественного питания?.. Ежегодно в Евросоюзе отправляют на помойку около 90 млн. тонн пищи и продуктов. Это наносит экономике ущерб, исчисляемый миллиардами долларов, а также негативно влияет на состояние окружающей среды. Ежегодно во всех развитых странах в мусор отправляются 222 млн. тонн пищи, то есть почти столько же, сколько производится в Африке к югу от Сахары. По мнению экспертов, главный источник возникшей проблемы – торговые сети, которые вынуждают потребителей покупать больше продуктов, чем требуется с помощью различных акций, таких как „два по цене одного“. В результате 30—50% всего продовольствия просто портится на кухонных полках или в холодильнике, чтобы затем отправиться в мусорный контейнер. Ещё одной косвенной причиной этого является маленький срок годности, который, чаще всего, оказывается заниженным. Неэффективное хранение, транспортировка, использование и переработка продуктов питания – это серьезнейшая проблема современной агропромышленности и торговли. И все это вопросы управления, как вы понимаете... Управляющие элиты слаборазвитых (наименее развитых и развивающихся стран), а вернее – неэффективно управляемых государственных образований, таким образом, озабочены в первую очередь тем, чтобы обеспечить себе и своим потомкам гарантированный уровень жизни наивысшего потребления, существующего в индустриально развитых демократических странах. А этого они могут достигнуть, лишь обеспечив свой клан и свою семью максимально высоким уровнем экономических и людских ресурсов в ущерб общенародным и общегражданским интересам и потребностям. Интересы местных национальных политических элит, в руках которых находится общественно-государственное управление и финансово-политических управляющих развитых могущественных стран полностью совпадают и заключаются в том, чтобы ограничить доступ максимально большому числу населения неэффективно организованных народов и стран к высокому уровню жизни и потребления и тем самым сохранить свой обеспеченный „комфортно-благополучный“ образ жизни. Именно этот несогласованный и неформальный „союз интересов“ управляющих элит индустриально развитых благополучных обществ и элит „развивающихся стран“ (термин придуман западными аналитиками, видимо, в целях утешения и усыпления бдительности интеллектуально-духовных элит бедствующих народов) гарантирует сохранение нерационально управляемых государственных систем и их неэффективных организаций. Уместно вспомнить теперь и о неэффективно функционирующих международных организациях и их часто сменяющихся, но от этого ничуть не достигающих заметного успеха руководителях. Думаю, смысл и логика создания различных заведомо безуспешных организаций и назначения на должности их руководителей и управляющих представителей стран-лидеров экономического развития будет видна всем и без глубокого анализа их „жизненно-важной“ деятельности. Как-то раз я познакомился с одним высокообразованным интеллектуалом из авторитетнейшей международной организации, занимающейся делами беженцев, вынужденных переселенцев и жертв боевых действий. Оказалось, что мы с ним почти ровесники, родились и выросли в одном городе, а получили высшее образование на разных факультетах одного Университета – Санкт-Петербургского государственного. Мой соотечественник-собеседник оказался заядлым любителем большого тенниса и рассказал, что к этому спорту его пристрастил бывший шеф-англичанин, проработавший 5 лет руководителем местного офиса указанной международной организации „по помощи“ беженцам. Мой новый знакомый между делом обмолвился, что этот англичанин три раза в неделю ходил на корт и три раза – в бассейн и хотя был уже далеко не молодым человеком, отличался крепким здоровьем и благодушным нравом. Я, предполагая, что руководитель такой важной и нагруженной решаемыми проблемами организации, мог найти время на занятия этими видами спорта

только рано утром, до начала рабочего дня, был не мало удивлен тем, что он занимался любимыми спортивными занятиями прямо в рабочее время, большую часть которого он отсутствовал по своим личным делам и интересам. Но больше всего меня поразили его слова о том, что вообще иностранцы, с которыми он работал в последние 15 лет „не любят особо париться служебными обязанностями и чаще всего просто формально отсиживают свой контрактный срок, активно занимаясь спортом, фитнесом и путешествиями за счет организации...». Тогда, не обладая никакими сведениями о «специфике» деятельности многих международных организаций, я не придавал этой информации особого значения и считал ее субъективной либо преувеличенной. Однако, в дальнейшем, периодически сталкиваясь с различными работниками этих организаций (причем как с местными так и с иностранными сотрудниками), я не раз убеждался в довольно широком распространении этого отношения управляющих международных организаций к эффективности и значимости деятельности этих организаций. Этот факт сам по себе может быть и не был бы настолько важным и обидным (тем более понимая теперь реальные цели и суть деятельности этих структур), если бы, не оказывал столь пагубное влияние на всех местных жителей – людей, которые сталкиваются с деятельностью подобных «авторитетных» и «уважаемых» структур влиятельных международных организаций, особенно тех граждан страны пребывания, которые работают в этих структурах. Такое равнодушно-пренебрежительное отношение присланных из «центра» управляющих-иностранцев к результатам деятельности своей организации искажает представление местных квалифицированных кадров о должном отношении к своим служебным обязанностям, в зависимости от убеждений работника либо превращает их в эгоистичных и меркантильных бездушных и беспринципных людей, либо способствует религиозной, национальной радикализации и возбуждению негативного отношения ко всем международным институтам и, даже, ко всем иностранцам без разбору. Кто-то с глубокомысленной иронией, а кто-то и с небеспричинной злостью может после этого спросить: «Так, во всех проблемах большинства бедствующих стран и народов виноваты их руководители и благоустроенные экономически развитые страны мира?..». Все, конечно же, не так просто. Существуют объективно обусловленные факторы, оказывающие воздействие на уровень эффективности управления, экономического развития и комфортности жизни людей в каждой стране: уровень культуры и образования, наличие необходимых природных ресурсов, традиции и менталитет (этнокультура и этнопсихология). Каждый из этих факторов может оказать решающее воздействие на формирование управляющей (не хочется использовать скомпрометированный историками и политологами термин «правлящей») элиты и попытки «благоустроенных» стран оказывать «помощь» в отдалении «несмышленного» народа от пути прогресса и процветания.

В этой связи приведу еще один красноречивый пример «шефской» помощи «дружественно настроенных» развитых стран «страдающей» от неблагоустроенной инфраструктуры жизнеобеспечения народа одной южнокавказской республики. Водоснабжение Азербайджана всегда было проблемной и самой неразвитой отраслью коммунального сервиса населения. Это частично объяснялось ландшафтом и геологией территории: страна считается самой скуднообеспеченной в регионе источниками питьевой воды и количеством среднегодовых осадков. Ситуация усложняется тем, что столица страны (Баку) и один из крупных промышленных городов рядом со столицей (Сумгаит) находятся в самой безводной и удаленной от основных источников воды, территории – на Абшеронском полуострове, на берегу Каспийского моря. А эти два города с прилегающими селами и поселками являются основным местом проживания почти половины населения всей страны. В последние два столетия, учитывая постоянный увеличение населения в столице и бурный рост промышленности (особенно нефтедобычи), периодически осуществлялись проекты по улучшению обеспечения питьевой водой жителей города: в начале 20-го века нефтяной магнат Гаджи Зейналабдин Тагиев привлек лучших немецких и русских гидрологов, геологов и инженеров для изучения проблемы водоснаб-

жения и по результатам их анализа финансировал проект строительства водовода «Шоллар – Баку» (протяженность – 213 км), который существенно улучшил ситуацию с водоснабжением города, где нефти и миллионеров было больше, чем во всей России, Турции и Иране вместе взятых, а качественной питьевой воды не было. Однако, город, захваченный нефтяным бумом, рос не по часам, а поминутно. Растущая добыча нефти требовала все новых рабочих рук, которые щедро поставляла не только провинция, но и близлежащие страны и регионы. Вода оставалась основной проблемой роста города. В советский период были осуществлены три важнейших проекта водоснабжения Баку: строительство второй ветки водовода Шоллар, доставка Куринской воды в город и создание важнейшего водного резервуара города – Джейранбатанское водохранилище. Эти три источника питьевой воды до сих пор остаются основными и самыми надежными водоснабжающими артериями трехмиллионного города. Однако, даже с учетом постройки нового водоводного трубопровода Огуз-Габала-Баку город Баку, Сумгаит и Хырдалан остаются необеспеченными водой питьевого качества в постоянном режиме, вода в большую часть этих городов подается до сих пор по режиму, огромная часть поступающей в город воды теряется в неизвестном направлении (более 60%) из-за чего государственная водная компания остается убыточной и дотационной. Кроме того, в столице так и не создана система дождевой очистки (так называемая «ливнёвка»), канализационная система не обеспечивает реальный рост города, а очистные установки справляются даже с существующим объемом сточных вод... А при чем тут сговор транснациональных корпораций и их лоббистов в правительствах развитых империалистических держав? А теперь об этом. С начала 90-х годов, сразу же после распада СССР, как только республики получили долгожданную *для местных управленческих* элит независимость, несколько «сердобольных» правительств и международных финансовых структур экономически процветающих стран и крупных банков выделили кредиты под правительственные гарантии республики для реконструкции системы водоснабжения Азербайджанской Республики. Это, вроде бы, очень даже хорошо. Прошло, однако, более 20-ти лет, потрачены миллионы долларов (в основном все средства были потрачены на исследования, проектные изыскания и консультационные услуги иностранным компаниям) и никакого осязаемого результата. Проведены масштабные гидрологические изыскания, проложены сотни километров трубопроводов, построены десятки водохранилищ и очистительных установок, а воды как не было, так и нет... Такая вот странная помощь... а кредиты возвращать нужно, да еще и с процентами. Видимо, нет надобности подчеркивать, что все проекты, в которые вкладывались заимствованные под гарантии правительства, средства, выбирались и реализовывались по «рекомендации» и под внимательным контролем кредиторов и выбранных ими компаний. Возможно, что это странная и объективно предопределенная случайность. Возможно... Для непреклонных скептиков по отношению ко всему отечественному и, наоборот, доверительно и восторженно настроенных ко всем «западным (иностраным) рекомендациям», еще один убедительный пример одновременной «заботливости» и невероятной прагматичности политических и финансовых консультантов западной цивилизации. Второй пример особенно показателен, потому что он связан с первым примером поиска источников воды в Азербайджане и реализации проекта полного водоснабжения населения. Представьте себе, что, по совершенно справедливому мнению заграничных и отечественных «экспертов», второй важнейшей проблемой и «жизненно важной» задачей молодого правительства независимой республики наряду с водоснабжением населения было признано плохое состояние автомобильных дорог страны. Скажем прямо: и первая и вторая проблемы, конечно же, были реальными, о них знали и говорили все, эти две проблемы стояли на повестке дня важнейших планов всех руководителей страны в последние 100 лет, их пытались решить центральные и местные государственные органы. Однако, как и в случае с водоснабжением, задача совершенствования состояния автомобильных дорог всей страны сопровождалась всегда объективными затруднениями. Это и сложный рельеф, и достаточно резкий сезонный перепад темпе-

ратуры, и, достаточно, высокая цена и дефицит материалов (в первую очередь строительного щебня и песка), необходимых для строительства и реконструкции автодорог. Эти проблемы, конечно же, были известны и научным работникам страны, занимавшимся проблемами экономики и инфраструктуры, об этом знали практики-дорожники и многие управленцы государственных структур, курировавших развитие регионов и транспортного обеспечения потребностей населения и экономики. Однако, иностранные «доброжелатели», привлеченные к изучению вопроса своих, западных специалистов и консультантов, «авторитетно» заявили, что и проблема автодорог, как и проблема водоснабжения, разрешима в короткие сроки и навсегда. Новые «друзья-благодетели» даже предложили оказать значительную финансовую и организационную помощь в этом благородном деле: они, как и в деле улучшения водоснабжения, согласны выделить крупные и долгосрочные кредиты правительству для покрытия части расходов на реконструкцию автодорог. Только почему-то никто из иностранных консультантов и местных ответственных управляющих не принял во внимание один важнейший факт: десятилетиями в республику в огромных количествах завозился строительный щебень, являющийся основным материалом необходимым для строительства вообще и для дорожного строительства особенно. По мнению новых экспертов из Европы, где проблема воды и дорог давно и успешно решена, проблема строительного щебня, необходимого для обновления и улучшения автомобильных дорог, легко и очень «дешево» может быть разрешена за счет внутренних ресурсов страны: по всей территории республики очень много полноводных, полувыхсохших и обмелевших рек – основных источников щебня, ведь все реки в стране являются камненосными и их дно богато речными камнями и булыжниками, а они и являются исходным природным материалом для производства щебня. Сказано – сделано! Все большие реки, мелкие речушки и русла сезонных речных потоков в короткие сроки были утыканы эксковаторами и камнедробилками, по всем районам и деревням начался «щебнедобывальный бум», сравнимый только с нефтяным бумом начала 20-го века в Баку и «золотой лихорадкой» в Аляске... Важнейшая автодорожная государственная программа начала реализовываться без серьезных экологических экспертиз, продуманных и рационально просчитанных проектов, без учета общереспубликанской программы совершенствования водоснабжения страны, в которой основными элементами системы как источников воды были реки, на которых безудержная и бесконтрольная добыча речного камня неизбежно привела к обмелению этих рек, а в некоторых местах и к полному обезвоживанию, так как естественное многослойное камневое дно и булыжная подушка в руслах рек является необходимым природным изоляционно-фильтровым слоем, жизненно важным для сохранения рек и удержания воды не только на поверхности земли, но и в верхних слоях земли. Таким образом, один масштабный дорогостоящий проект, навязанный и реализованный «высококвалифицированными» специалистами и финансовыми институтами процветающей Европы (Япония, Китай и Южная Корея также активно включились в глобальную консалтинговую деятельность), нацеленный на решение дорожной проблемы маленькой нефтедобывающей страны окончательно похоронил первую – водную, да еще и нанес непоправимый уже ущерб экологии страны и перспективе подъема одной из перспективных отраслей экономики страны – сельского хозяйства!.. Возмущение этим может соперничать только с восхищением «профессионализмом» экспертов-консультантов развитых индустриальных стран. Остается добавить только, что из всех масштабных дорожно-строительных работ, развернутых по всей стране, доведена до конца только работа по реконструкции одной республиканской дороги Баку-Казах, считающейся частью «Шелкового пути» и активно используемой для грузоперевозок товаров, импортируемых в огромных количествах через Грузинские морские порты Поти и Кулеви, а также востребованной для сервиса и охраны нефтепровода Баку-Тбилиси-Джейхан. Все остальные региональные и локальные проекты многократно, зачастую уже после частичной или полной реализации перепроектировались, дорабатывались, а порой и заново возобновляясь, продолжают до сих пор и заслуживают похвалы только в качестве

рекордно долгих дорожных работ на планете. Все еще считаете наши доводы и взгляды неубедительными и сомнительными?.. Тогда еще один, последний пример, для самых закоренелых скептиков, простодушных оптимистов и недоверчивых доводам логики пессимистов... Хотя этот проект является самым безобидным и малоущербным для страны, но, в тоже время, самым явным и видным всем издалека, что называется – «невооруженным глазом». Этот технологический и перспективный проект, хоть и не является самым востребованным и масштабным, в тоже время он показателен и благоприятен для сохранения чувства юмора и самоиронии народа: множество придуманных на эту тему анекдотов и крылатых фраз обогатили творчество многих мастеров юмора и стали поводом для веселья и шуток в обществе. Этот проект носит, пожалуй, самое интригующее и громкое название, в амбициозности звучания уступающее только космическим проектам молодой республики: «Развитие и внедрение альтернативных источников энергии». Не желая тратить ваше и свое время, место в книге и необходимое для подробного изложения этой трагикомической истории и мыслей о ней, красноречие, сразу заявлю: практически ни один из «совместных» проектов с иностранным финансовым участием по строительству новых, экологичных, альтернативных установок, вырабатывающих электроэнергию, не дал результатов, на которые они были рассчитаны и не стал эффективным средством для дальнейшего развития этой актуальной и важнейшей сферы. Почти ни один из ветряных генераторов электроэнергии, на которые были потрачены огромные средства (по грубым подсчетам – миллионы Евро) и, которые были установлены вдоль республиканских автомобильных и железнодорожных дорог на всеобщее обозрение, так и не заработал на полную мощность, многие из них так и вовсе ни разу не покрутили свои лопасти... принес ли хоть один из них хоть один киловатт электроэнергии никому не известно... Однако, потрачены сотни тысяч и даже, возможно, миллионы долларов (информации о точных затратах невозможно найти нигде), оплачены услуги десятков иностранных консультантов и «экспертов», закуплены дорогостоящие установки, оборудования и запасные части (которые «успешно» проржавели либо на складах, либо в установленных неработающих «источниках»), а результата нет никакого: то ли ветры в этой стране дуют не в ту сторону, то ли кто-то «водит за нос» эту страну. Еще об одной «настоятельной рекомендации» и финансовой помощи, навязанной структурами европейских объединений этой маленькой нефтяной стране нужно упомянуть, хотя бы, ради справедливости. Речь идет о «дворцах правосудия», то есть о зданиях судебных органов республики. Как известно, правосудие, независимая и высокопрофессиональная юстиция является основой развития общества, обеспечения равенства граждан, защиты прав собственности и неукоснительного исполнения всеми законов страны. Многолетние нарекания граждан страны и авторитетных аналитиков на состояние правосудия в республике «заставили» многие международные организации и соответствующие организации Европейского Союза дать конкретные рекомендации руководству страны и оказать даже финансовую помощь в виде «выгодных» кредитов и грантов для повышения независимости судей и обеспечения «верхвенства закона». Рекомендации состояли в основном – в повышении зарплат судьям, а финансовая помощь и кредиты были предусмотрены для строительства новых зданий судебных органов, оснащения их современными системами видеонаблюдения и безопасности в целях «недопущения» возможности общения судей с участниками судебных процессов вне судебных заседаний. По словам уважаемых европейских консультантов несправедливость и коррупция в ходе судебных разбирательств происходили по причине «легкодоступности» судей и возможностей пообщаться с ними вне судебных заседаний. Интересное экспертное заключение. Думаю, всем очевидна «эффективность» принятых мер, потраченных немалых средств и степень общественной пользы реализованных кардинальных судебных нововведений. Осталось добавить одну мелкую деталь: во всех этих «важнейших» судебных новациях высокооплачиваемыми консультантами, проектировщиками и продавцами оборудования являлись, конечно же, высококвалифицированные «Специалисты» и компании, прибывшие из развитых демократических стран

Евросоюза, «рекомендованных» высок опоставленными партнерами из авторитетных межправительственных и общеевропейских структур. Можно привести множество примеров, подтверждений и доказательств, мягко говоря, «странных» и безрезультатных (можно сказать еще честнее – бесполезных!) рекомендаций и «консультационной помощи» представителей международных организаций и финансово-экономических структур развитых стран, «заботливой» помощи и «дружеского» участия «западной цивилизации». Дело, конечно же, не в количестве (хотя и количество имеет значение) подтверждающих примеров и случаев, а в их значимости и типичности, детерминированности и закономерности. Если все вышесказанное и приведенное в качестве доводов и показателей не привели все же вас к четкому и однозначному пониманию причин по которым большая часть государств мира и большинство населения планеты до сих пор живут в неэффективных государствах, странах с кризисом управления, я попробую дать более простой и возможно логичный ответ. Государство и любая организация точно также, как и любой человек, не может стать эффективным по желанию, руководствуясь успешно использованным кем-то рецептом. Точно также как не может любой человек или даже управляющий стать эффективным просто освоив методы и теории Питера Друкера, Румельта или Кови, любое государство не сможет стать процветающим и успешным даже если все руководители этих стран будут пытаться применять концепции и рекомендации Вильсона, Гуднау, Вебера или Уайта...

Сегодня страной наивысшего научно-технического взлета является, без сомнений, Соединенные Штаты Америки. Не будем здесь обсуждать вопрос – «почему?» это так и просто примем как факт современной мировой истории. Однако, у этого факта существует одна, очень неприятная и, в целом, отрицательная сторона, фактор, который вредит мировой науке, прогрессу и развитию человечества.

Подавляющее большинство населения Северной Америки (США и даже Канады) сегодня уверены, что все важные достижения человечества, имеющие хоть какое-то влияние на жизнь современного человека сделаны после исторической гражданской войны Севера и Юга и сделаны они американцами, пусть даже европейского или иного происхождения. Они, конечно, слышали, что мир существовал и до открытия Америки Колумбом (само предложение или словосочетание «открытия Америки Колумбом» звучит как-то странно конечно, ведь открытие материка, которое было названо именем того (Америк Веспучи), кто попал на этот материк уже после – само по себе нелогично и несправедливо), но каждый американец уверен, что это было ничем не примечательное, серое, неинтересное, бессодержательное и бессмысленное существование цивилизации. Поэтому все вопросы человеческого бытия, истории земли и особенно научного объяснения жизни, общества и развития человеческой мысли американцы (кроме небольшого числа узких специалистов, занимающихся изучением и интерпретацией для американцев всего, что существовало до открытия Америки и вне Америки) знают только по книгам американцев. «Неамериканцы», в том числе и все ученые Старого Света, по мнению среднестатистического американца, не заслуживают доверия, их манеры неубедительны, речь и язык непонятны, а сами они и слишком загадочны и отстали. И манера изложения мыслей сложна, запутанна, речь туманна, язык сложен для перевода, а предложения слишком длинные. Да что там предложения, у европейцев даже английский язык какой-то неправильный, видимо, слишком английский...

Не удивительно поэтому, что по любому вопросу науки, литературы и искусства в Америке есть свой, а точнее – «свои собственные» авторитеты и светила. И если американцу нужно узнать к примеру, что такое государство, он не будет искать и читать Платона, Аристотеля или даже Дж. Локка, Монтескье или Ж.Руссо. Нет, американец сразу «выяснит», что о государстве писали американцы Франк Гуднау и Вудро Вильсон, которые считаются одними из основоположников разделения политики и государственного управления, или «политико-административной дихотомии». Развитие идеи политико-административной дихотомии нашло отраже-

ние в работе Франка Гуднау («*Политика и государственное управление*»). Кроме этого, Вудро Вильсон инициировал принятие в 1883 году «Закона «Об управлении гражданской службой и совершенствовании ее деятельности» (Акт Пендлтона).), который стал первой нормативной основой государственной службы... и это, конечно, было осуществлено в США...

Может создаться у кого-то впечатление, что я противник или критик американских научных теорий и сформулировавших эти теории ученых в области общественно-гуманитарных исследований. Это, конечно же, не так. Более того, я один из горячих сторонников и поклонников выдающихся достижений американской науки и системы государственного управления, высокого уровня развития общественных институтов и капиталистической морали. Однако, я за то, чтобы не отрывать и тем более не заменять всю мировую науку, все достижения человеческой мысли и шедевры человеческого гения одними американскими научными трудами, созданными не без помощи идей, мыслей и исследований, имевших место за пределами США, а порой и задолго до появления этого бесспорно авторитетного государства современности.

Предлагаю и нам на время стать американцами. Тем более, что здесь это сделать намного легче, чем в реальности получить гражданство США или, хотя бы, «вид (право) на жительство» в ней.

В 20-м веке общественные науки получили новый импульс развития, государство приобрело «свою» науку, философия происхождения и сущности государства получила новое дыхание трансформировавшись в философию государственного управления и отпочковав из себя новую науку социологию, которая сразу же привлекла внимание широких слоев «ненаучного мира» и эпицентр изучения которой сразу же переместился в США. Основоположником «американской» науки государственного управления американцы считают 28-го президента этой страны Вудро Вильсона, который дал обоснование теории государственного управления как самостоятельной научной дисциплины. Он считал, что предметом изучения науки о государственном управлении должны быть не только проблемы персонала государственных учреждений, о чем говорили многие до него, но также и органы управления в целом. В своей небольшой, но важной работе, ставшей классической – «*Наука государственного управления*» (1887 г.) В. Вильсон провозгласил идею существенного различия между политикой и государственным управлением и предлагал систему совершенствования методов работы профессионального аппарата государственного управления. По мнению президента-реформатора, смена политического руководства страны не должна влиять на деятельность профессионального административного аппарата государственных органов. Век торжества и развития мыслей Вильсона привел к тому, что *Леонард Уайт* – автор первого американского учебника по государственному управлению предлагал студентам юридических факультетов, в первую очередь, изучить общие правила и принципы управления, а затем уже только – правовые нормы, регулирующие специфику государственного управления. Для человека, знакомого с трудами основных, хотя бы, самых известных философов и мыслителей человечества идеи и теории американских «первооткрывателей государства» кажутся не чем иным как «новым переложением» старых учений и взглядов. Американская культура, наука и общественная мысль обладают удивительно позитивной и полезной особенностью: они очень положительно воспринимают изложенные американскими современниками переработанные теории, взгляды и концепции «древних» или «чужих» мудрецов и исследователей, используют их для развития своих научных исследований и общественно-экономических процессов. В области управления и особенно – государственного управления, эта тенденция использования накопленных мыслей, идей и концепций дала свой положительный и общественно-значимый результат.

Хотя еще в античные времена передовые умы человечества (Платон, Аристотель, Ф. Аквинский) исследовали и изложили причины и способы создания государства, его роль и функции, а в XVII веке в университетах Европы (в Германии и Австрии как минимум) уже

читали курс административных и экономических дисциплин, так называемых «камеральных» наук. «Камералистика» в университетах Европы преподавала студентам суть, структуру и специфику административных органов государства, исполнительных структур и служб, а также нормативную основу их функционирования, принципы, пути и средства оптимизации деятельности государственных служб, улучшения их работы, исследовались технологии, методы и способы значительного и устойчивого финансового процветания, стабильного пополнения государственной казны, изучали правильную и действенную регламентацию деятельности различных органов власти и государственных учреждений, определяли требования по специализации и повышению квалификации чиновников и совершенствование вертикали государственного управления, но в конце XIX века один американский политик и государственный деятель (Вудро Вильсон) одной своей публицистической статьей стал основателем научной теории государственного управления, а Франк Гуднау, американский юрист, педагог и ученый, не только подхватил и научно поддержал теорию Вильсона, но и развил их и стал основателем науки – Политологии и основав в 1903 году американскую Ассоциацию Политологии, стал её первым президентом, инициировал и организовал множество международных исследований в области политологии и права. Если не только Америка, но и Европейская научная и политическая элита, вся мировая государствоведческая наука должны быть благодарны Гуднау и Вильсону за обоснованное формулирование и представление отдельной самостоятельной науки – государственное управление, то нельзя не отметить, что Гуднау после окончания юридического образования в Колумбийском Университете сразу же уехал в Европу, где целый год стажировался и проводил исследования в Париже и Берлине, и только окончив исследования в ведущих европейских университетах, изучив учения различных школ государственного права, стал преподавателем административного права в Колумбийском университете в Нью-Йорке. Франк Гуднау существенно углубил исследование действенности механизма государственного управления. В своей наиболее известной работе **«Политика и государственное управление»**, изданной в 1900-м году, он обосновал, какими принципами и функциями должно обладать правительство государство для осуществления эффективного управления.

Но Европа никогда не примирялась с ролью обочины научного прогресса и на одиночные «револьверные» выстрелы американских исследователей государственного управления она ответила пушечным выстрелом из мощного немецкого орудия научной мысли: общественное и хозяйственное устройство, разграничение политической деятельности и государственного управления было ярко и профессионально представлено в работах выдающегося немецкого социолога Макса Вебера. Вебер считал прогрессивным государственное управление, построенное на обоснованных принципах бюрократической иерархии, где государственные управляющие (служащие) являются квалифицированными специалистами с присущим им корпоративным духом и сословной моралью, что должно обеспечивать и гарантировать их добросовестность, непредвзятость и неподкупность. По его мнению, подлинной профессией государственного чиновника не должна быть политика, так как он должен управлять беспристрастно, профессионально и добросовестно, а каждый политик, осознающий свой общественный долг и думающий об общественном благе, должен уметь брать на себя ответственность за последствия принятых решений и отданных чиновникам приказов.

В то же время, особую озабоченность, тревогу и острую критику Макса Вебера вызывало существование и рост стратификации самоорганизации государственной бюрократии, в результате которого осуществление рациональной политики правительства и осуществление функции оптимального (эффективного) управления заменяются потребностями собственного выживания и усиления управленческих элит бюрократии. Поэтому, по мнению Вебера это является основной опасностью бюрократизации общественного управления и чтобы не допустить или уменьшить риск этого, он разработал ряд рекомендаций по созданию механизмов

для ограничения власти государственных органов и чиновников. По авторитетному и обоснованному мнению Вебера, такими общественными инструментами являются продуманные правовые нормы, демократически избранный и эффективно работающий парламент, реальное разделение властей и другие демократические институты общества. Самым главным в оптимизации государственного управления и в ограничении бюрократических злоупотреблений, по мнению Макса Вебера, – политические и общественные лидеры, возглавляющие административные органы государственного управления. Таким образом, обязанность обеспечения эффективного управления государственными управляющими М. Вебер однозначно возложил на политических лидеров и руководителей государств.

– Поиск, выбор, обучение и продвижение управляющих по службе, различные HR программы

Если в каждого человека природой заложено неусыпное стремление к счастью в жизни, то в каждой организации должно быть сформировано убедительное стремление к эффективности в своей области деятельности, а у каждого управляющего – неустанное стремление к максимальной успешности в своей организации. Мы уже говорили, что в своих подходах и концепциях Питер Друкер, да и все другие авторы различных теорий, коучи-мотиваторы и аналитики управления во многом справедливы, а их определения успеха невозможно не признавать обоснованными. Вот, например, думаю, что никто не сможет не согласиться с подобным утверждением Питера Друкера о развитии организации: **«Та организация, которая лишь закрепляет сегодняшний уровень достижений, теряет способность к адаптации. В жизнедеятельности человеческого общества постоянны только изменения, и поэтому такая организация не сможет выжить в завтрашних условиях.»** (Питер Друкер «Эффективный управляющий»). Как говорил персонаж известной сказки о девочке Алисе в несуразно устроенной стране – «Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!...», и это по отношению к организациям, странам и народам абсолютно верно и понятно даже маленькой девочке. Также верно и то, что, по утверждению всех теоретиков и практиков управления, каждую организацию делают эффективной ее сотрудники, прежде всего – управляющие, которые в жизни являются обычными людьми, стремящимися к простому человеческому счастью. Коллектив организации всегда состоит из разных по менталитету, культуре и образованию людей, которые если внешне и могут выглядеть одинаково (да здравствуют обязательные корпоративные стандарты и правила дресс-кода!) и даже поведение и манеры их могут быть похожими, но внутренне все они разные. Стивен Кови, отметивший в своей книге всего лишь семь навыков, которые нужны управляющему для высокой эффективности, совершенно справедливо говорил в своей известной книге: «У всех нас много общего, и при этом мы все же очень разные. Мы по-разному думаем; у нас разные, а иногда и противоположные ценности, мотивы и цели. Естественно, из-за этих различий возникают конфликты. Подход общества к решению конфликтов и преодолению различий заключается главным образом в поощрении стремления „получить максимум того, на что вы способны“. Несмотря на то что умение достигать компромисса, когда обе стороны идут на уступки до тех пор, пока не находят некое среднее решение, само по себе полезно, ни одна из сторон в конечном итоге не остается по-настоящему удовлетворенной. Насколько неэффективно мы тратим свои силы, позволяя различиям приводить нас к минимальному общему знаменателю! Сколько мы теряем, игнорируя принцип творческого взаимодействия при выработке решений, которые оказались бы гораздо лучше тех, что изначально предлагались каждой стороной!» (Стивен Кови, «7 навыков высокоэффективных людей»).

Однако, если излагать историю развития «теории управления» совсем объективно, то нужно отметить, что Питер Друкер не был первым, кто задумался о проблемах методов и принципов управления в организациях и он не был соответственно первым, кто изложил свои взгляды и наблюдения по вопросам эффективности управления. До него это пытались сделать Ф. Тейлор и Г. Эмерсон, формально и считающиеся основоположниками «научной теории управления предприятием». Однако, Фредерик Тейлор и Гарригтон Эмерсон все же рассматривали «управление» в узконаправленном сегменте – в сфере деятельности производственных (коммерческих) предприятий и их задача, по вполне понятным причинам, была более проста и нацелена на экономический результат. Намереваясь построить систему эффективного управления Ф. У. Тейлор выдвинул четыре основных принципа управления, которые с учётом чело-

веческой природы и коммерческой специфики хозяйствующего субъекта, определяют на его взгляд рациональную организацию не только труда, но и всего производства: 1) внедрение оптимально-экономных методов работы; 2) профессиональный отбор и обучение работников; 3) продуманная расстановка кадров; 4) организация результативного взаимодействия между управляющими и рабочими. Между прочим, именно Фредерик Тейлор задолго до Питера Друкера предложил ввести конкретные требования по научно-практическому исследованию составляющих элементов управления всего производственного процесса, например, таких как «разделение целостного процесса управления на составные части», «наблюдение и запись всех элементов управления и сопровождающих их условий», «фиксация и учет временных отрезков», «измерение и контроль элементов управления и бизнес-процессов по времени и по затрате ресурсов». Почти в то же самое время (начало 20-го века) проводил свои исследования в области управления другой американский основоположник классического менеджмента Гаррингтон Эмерсон, который в 1908 году написал известную книгу **«Эффективность как основа производственной деятельности и заработной платы»**, в которой систематизировал результаты своих исследований и в которой изложены его взгляды на эффективность управленческой работы с позиций научного анализа. Эмерсон считал, что проблему неэффективности можно решить двумя способами: во-первых, для того чтобы добиться эффективности, необходимо разработать и внедрить в организации специальные методы, которые могли бы позволить достичь максимально возможных результатов. Во-вторых, очень важно выработать способы и механизмы определения цели, включающей достижение максимальной производительности, на которую способны все ресурсы предприятия. В главном своем научном труде об управлении и организации хозяйственной деятельности **«Двенадцать принципов производительности»** изданной в 1911-м году Гаррингтон Эмерсон рассматривает на примерах и формулирует принципы управления предприятиями, которые, по его мнению, должны обеспечивать, прежде всего, достижение поставленных хозяйственно-экономических целей (производства или иной деятельности) с точки зрения экономической рентабельности, чтобы достичь эффективности. Гаррингтон Эмерсон, пожалуй, первый ученый в области «теории управления» и именно он внес в «науку управления» такие распространенные в наше время понятия как **«производительность»** или **«эффективность»**. Эффективность (производительность) – понятие, введенное Эмерсоном впервые, означал максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами деятельности предприятия, причем, обосновывал он эти понятия примерами не только из практики промышленных организаций. По совершенно обоснованному и логичному мнению Эмерсона: *«Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных условиях; напряжение, наоборот, дает довольно крупные результаты лишь при условиях ненормально тяжелых»*. В то же время, тот факт, что и Тейлор и Эмерсон рассматривали результативность и эффективность управления только лишь в контексте управления коммерческим предприятием неизбежно накладывало отпечаток «экономичности» во все их теории и концепции. Точно также, как и теории «социального управления» Макса Вебера носили четко выраженный оттенок государственного управления, Тейлор и Эмерсон были слишком увлечены «экономической оптимизацией» деятельности хозяйственного субъекта через повышение качества системы управления. Хотя в основу своих теорий и взглядов основатели менеджмента закладывали знания природы и особенностей человека, в качестве основополагающей цели рассматривался чисто экономических успех предприятия. Именно поэтому мы и рассматривали идеи и подходы Питера Друкера как первые попытки осмысления «эффективности» управления в целом, не только в области осуществления государственной власти или деятельности производственных коммерческих предприятий, а в любой области «профессиональной деятельности» человека.

В ряду аналитиков и исследователей человеческих взаимоотношений на одном из первых мест, по нашему мнению, стоит Тимоти Голви, тренер по гольфу и теннису, который в своей «революционной» концепции, изложенной в книге «Работа как внутренняя игра» (1971 год) сформулировал совершенно новый взгляд на работу и процесс обучения: *«Суть того, что я узнал, исследуя „Внутреннюю игру“ – я нашел более удачный путь к переменам. Эта книга о том, как изменить наш подход к работе. О том, как заставить работу работать на нас»*. А, по сути, этот подход Голви определяет самым основной, базисный принцип достижения эффективного управления – он делает ставку на ту силу, которая и генерирует движение к эффективности, в отличие от Питера Друкера, Стивена Кови, Джеффри, Руммельта и многих других бизнес-консультантов, дающих готовый набор технических навыков: *«Это все равно, как дешевый компьютер стал командовать мэйнфреймом – стоящим многие миллиарды долларов суперкомпьютером, а потом присваивал бы себе самые лучшие результаты, сваливая при этом неудачи на суперкомпьютер. Несколько унижительно сознавать, что требовательный голос, командующий и критикующий, не так умен, как тот, кто получает его команды.»* (Т. Голви, «Работа как внутренняя игра»). Анализируя все свои наблюдения и собственную практику, не трудно увидеть, что, как мы и обоснованно говорили много раз и до этого, обсуждая вопросы эффективности – все начинается с побудительных мотивов и желания, что еще раз подтверждает и опытный тренер, вдумчивый инструктор и тонкий исследователь человеческого поведения, аналитик Тимоти Голви: *«Осознание и доверие не могут работать, если нет желания достичь результата... Ясность желаемого результата очень важна для работы принципа осознания.»* (Т. Голви «Работа как внутренняя игра»). Этот практический подход Голви, выражая простую суть человеческих действий и достижения цели, соединяет в себе природные свойства и приобретенные человеческие качества и способности: если развить в себе способность и подготовленность к правильному анализу и реакциям, то можно получить многое, а самое главное – всё нужное. Однако, и спортивно-психологический подход Тимоти Голви не универсален и не является панацеей от неэффективности во всех случаях, имеющих место быть. Об этом говорят и некоторые необоснованные обобщения, которые автор допускает в той же самой книге: все же и психологическое воздействие на восприятие, сознание и реакцию также индивидуально и различно у людей, как и все остальные психометрические показатели. Подтверждением ошибочного упрощения, допускаемого коуч-консультантом может служить приводимая им формула результативности: **«Р = П-В Результативность = потенциал – вмешательство** ($P = p - i$ Performance = potential – interference) Результативность (Р), или эффективность, в любой области – от ударов по мячу до Р = П-В Результативность = потенциал – вмешательство решения сложных проблем в бизнесе – равна потенциалу (п.) минус фактор вмешательства (в). Результативность редко равна потенциалу. Немного сомнения в себе, ошибочное допущение, страх перед неудачами – этого достаточно, чтобы заметно снизить свою реальную результативность.»

Некоторая неубедительность и ошибочность данной формулы, на наш взгляд, вызвана ее чрезмерной упрощенностью и попыткой ее универсализации для всех ситуаций жизни. Возможно, что для мира спорта она пригодна на все сто процентов и на все случаи. Однако, в сфере управления она совершенно непригодна именно по причине необоснованного упрощения для такой сложной и многофакторной сферы как деятельность организаций и социумов. В то же самое время, выдвинутая Голви **«ВНУТРЕННЯЯ ИГРА И ВНЕШНЯЯ ИГРА»**, видимо, реально существуют, достаточно значимо влияют на результат деятельности, нуждаются в детальном изучении и в глубоком научном исследовании, потому как нам нужны для верного движения «ноги одной длины»: *«Неважно, в какой культуре вы работаете, какой работой вы заняты и каков уровень вашей компетенции, – всегда происходят две игры внутренняя и внешняя. Движение вперед будет всегда зависеть от них обеих. Они – как две ноги, идти по жизни легче, если они примерно одной длины. Тем не менее, если говорить о куль-*

туре, то мы всегда уделяли больше внимания овладению внешней игрой и изменению внешнего мира. Наука, техника и современный информационный взрыв позволили нам вырастить относительно длинную ногу – Внешнюю игру. Но наше понимание Внутренней игры и контроль над ней не эволюционировали в той же мере. В наш век, если мы не научимся некоторым базовым навыкам Внутренней игры, технический прогресс во Внешней игре принесёт нам мало выгод.» (Т. Голви «Работа как внутренняя игра»).

И тут я хочу задать возможно неожиданный, но очень простой и логичный вопрос: Если так легко можно научить всех управляющих «стать эффективными», то в чём причина столь пристального внимания всех менеджеров, включая тех же специалистов по «обучению эффективности», к вопросу поиска и подбора кадров. Это напоминает мне публичное выступление гипнотизера. Сначала конференсье представляет мастера как всемогущего чародея, затем сам «профи» вкратце «раскрывает» суть своих способностей и навыков управления человеческим подсознанием. После этого гипнотизер приглашает на сцену добровольцев, с которыми будет демонстрировать сеанс публичного гипноза. Однако, мастер гипноза пускает на сцену не всех желающих, а только тех, кого визуально определяет, как людей, подверженных гипнотическому внушению (среди которых нередко бывают и подсадные актеры, цель которых подыграть и усилить эффект) и, в реакции которых он уверен. После этого, успех или видимость успеха был предопределен: люди поддавались, верили или делали вид, что поддавались или верили гипнотическому внушению. Точно так же и консультанты по управлению – они убеждают всех во всемогуществе своих методик, а затем предпочитают повышать эффективность организации (или создавать иллюзию повышения) путем повышения результативности процесса отбора и приема на работу будущих сотрудников. Процесс обучения, являясь по сути процессом изменения, не так прост и лёгок, как представляется консультантами по управлению персоналом: *«Люди, которые наделены полномочиями осуществлять изменения, обычно освобождают себя от необходимости начать перемены с самих себя. Перемены – это то, что «мы» делаем с «ними». Обучение же – это то, что должны сделать «они». Не удивительно, что истинность этого правила оказывалась тем больше, чем выше была позиция человека в корпоративной иерархии. Я обнаружил, что эго профессионального бизнесмена сопротивляется переменам гораздо сильнее, чем эго профессионального спортсмена. Лучшие спортсмены стремятся к постоянному совершенствованию своих результатов, ищут помощи и охотно принимают её от своих тренеров. А в корпоративных иерархиях редко можно найти людей, которые искали бы коуч-консультанта для себя, даже если им удаётся найти время, чтобы заниматься коучингом для других. По иронии судьбы, самоустранение от личного участия в процессе перемен было тем активнее, чем ближе вы оказывались к тем, кто отвечал за инициирование перемен в других. Как будто они думали примерно так: «Раз ответственность за перемены лежит на нас, это освобождает нас от необходимости меняться самим» (Т. Голви, «Работа как внутренняя игра»).* В этом процессе необходимых изменений много сложностей и трудноразрешимых противоречий. Изменения возможны только тогда, когда присутствуют все условия, необходимые и достаточные для реализации этих изменений.

Конечно же, как нет идеальных людей, так и нет идеальных управляющих и даже – совершенных специалистов. Во-первых, потому что, чтобы быть совершенным нужно быть как минимум – универсальным. Во-вторых, даже самые высококвалифицированные специалисты и самые эффективные управляющие не застрахованы от ошибок и неудач. Вечная проблема определения профессиональной квалификации управляющих с точки зрения соотношения знаний, навыков управления и способностей на практике чаще всего разрешается в пользу высокого уровня теоретических знаний в определенной области и общего образования. Однако, ни глубина специальных знаний, ни широта общего образования не могут обеспечить высокий уровень эффективности управляющего, являющегося руководителем: *«Совершенно по-иному обстоит дело в отношении универсального специалиста, создание*

которого столь же маловероятно, сколь и появление универсального гения. В действительности мы должны уметь использовать сильные стороны каждого отдельного работника. Это и может повысить эффективность. Ведь если невозможно увеличить поступление ресурсов, то необходимо увеличить их отдачу. Эффективность как раз и является тем инструментом, с помощью которого можно повысить результативность таких ресурсов, как знания и способности.» (Питер Друкер «Эффективный управляющий»).

Если история назовёт 20-й век веком двух мировых войн или «веком полета в космос», «веком высоких технологий», «веком ядерной физики» или «веком фашизма» – никто не удивится: все эти события значительно повлияли на развитие человеческой цивилизации. Однако, наиважнейшая, глобальная и глубинная тенденция 20-го века – это, конечно же, утверждение эры эффективного общественно-экономического управления. Именно в 20-м веке, чередой социальных, технологических и культурно-мировоззренческих революций, глобальных и локальных войн, экономических кризисов и научных открытий привели европейскую цивилизацию к твердому утверждению первостепенности свободы личности и равенства, к убеждённости, что состязание и борьба народов должна перейти от вооружённого противопоставления в стадию свободной конкуренции, эффективности управления обществом и экономикой. Европейские народы первыми осознали, что можно достичь богатства, процветания и благополучия без войн, захвата чужих территорий и ресурсов, без кровопролития и страданий. Нужно всего лишь наладить в своих странах эффективное государственное устройство и обеспечить оптимальное управление в сфере общественно-экономического регулирования. И главное – что Европа и Северная Америка смогли добиться эффективности государственного управления всего лишь за 20 с лишним лет между двумя мировыми войнами, Вторая мировая закрепила (как говорят физиологи и психологи) «рефлекс эффективности», который был достигнут уже до этого и после второй мировой войны человеческая цивилизация получила новый продукт эволюции – «Европейские ценности».

Эффективность в управлении обществом неизбежно привела к оптимизации государственного управления, которая, в свою очередь, не могла не повлиять на рост показателей экономики, что, логично, привело к положительному скачку благосостояния населения и повышению уровня комфортности жизни на этих территориях. В то же время, подобный бурный и довольно быстрый прогрессивный рост темпов развития стран неизбежно обострил проблему кадрового обеспечения этого роста. Было очевидно, что сохранившиеся традиционные иерархические каналы кадровой подпитки государственного аппарата управления и формирования управленческого корпуса экономических единиц, совершенно неудовлетворительны и не способны насытить кислородом заработавшие на всю силу легкие государственных и производственных организмов, взявших мощный рывок в светлое будущее. Запрос общества был получен. Положительный ответ не заставил себя долго ждать: частные капиталы и государственные инвестиции мощным потоком перетекли в науку и образование, человеческие ресурсы ринулись за ними, качество управления ВЗЛЕТЕЛО НА КОСМИЧЕСКУЮ ВЫСОТУ и определило новые границы мира на эффективные и отсталые территории. Мир надолго разделился на три части: Западный, Социалистический и «Третий», а затем, в результате «поглощений и слияний переформатировался» в двухсистемный мир: **Развитый** (Западный) и *Развивающийся* (все остальные, кто не смог войти в первый).

Быстрое развитие и резко возросшие потребности западного общества привели в движение все шестеренки механизмов результативного управления и вызвали ажиотажный спрос на эффективных управляющих во всех сферах жизнедеятельности. Ярко выраженный спрос на результативных управляющих стал хаотично заполняться с помощью стихийно и массово появлявшихся социальных лифтов, начала формироваться профессиональная система поиска, подбора и привлечения специалистов, духовно-теоретически возглавляемая кастой авторитетных консультантов по корпоративному управлению в лице Питера Друкера, Стивена Кови,

Ричарда Румельта и других. Конечно же, США, превратившись в огромный научный полигон по всем направлениям, в 20-ом веке притянет всех (или почти всех) ученых со всего света и войдет в 21-й как самая «научно-плодотворная» страна мира. Когда система научно-теоретически продумана, материально-технически обеспечена и организационно отлажена, она будет работать максимально результативно и с высоким коэффициентом пользы. В то же время, новая система демократично-открытого привлечения европейцев и американцев к управленческой деятельности, не мог означать автоматическое повышение качества управления и для достижения высокой эффективности требовалось постоянное обучение, повышение квалификации и навыков людей, «случайно» заброшенных трендом мирового общественно-политического развития на управленческую работу. Стали появляться всякие программы и методики обучения лидерскому мастерству, «по созданию корпоративного духа и взаимовыручки», обучению «теории мотивации», а вместе с этой деятельности появились консультанты-эксперты и коучи-мотиваторы...

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.