

# Один метод хорошо, а два лучше

Кит Лесли, Марк Лок, Билл Шанингер

*Недавнее исследование McKinsey показывает: у организации будет больше шансов добиться высоких экономических результатов и укрепить общее состояние своего здоровья, если она станет одновременно пользоваться несколькими взаимодополняющими управленческими методами.*

**П**ростые рецепты очень соблазнительны, особенно те, благодаря которым компании якобы смогут создать здоровую организацию. Конечно, интуитивно большинство генеральных директоров и других топ-менеджеров понимают, что управление людьми, процессами, системами контроля в любой крупной компании — это сложное искусство. Тем не менее однобокие и схематичные рекомендации, сулящие компаниям устойчивые успехи, по-прежнему в ходу. К примеру, глава американской автомобилестроительной корпорации в одном из последних номеров *Financial Times* утверждал, что новая корпоративная культура, которая поощряет

Кит Лесли (Keith Leslie) — бывший сотрудник McKinsey, Лондон

Марк Лок (Mark Loch) — директор McKinsey, Йоханнесбург

Билл Шанингер (Bill Schaninger) — младший партнер McKinsey, Филадельфия

сотрудников смело высказывать свое мнение, обеспечит его компании светлое будущее. В том же номере крупный инвестор сети фаст-фуда перевозил опционные программы для топ-менеджеров. Это и есть тот ключевой элемент, без которого все разговоры об организационной эффективности — пустой звук, настаивал он.

Не имея достоверных данных, трудно сопротивляться подобным советам. Но, как показало последнее исследование McKinsey — были изучены результаты деятельности 230 компаний из разных стран мира за последние четыре года, — на самом деле все куда сложнее.

Оказывается, самые впечатляющие экономические успехи у тех предприятий, которые одновременно применяют три-четыре грамотно подобранных и дополняющих друг друга метода управления. Вообще этих методов в распоряжении руководителей много, и повышать организационную эффективность (то есть способность компании сплачиваться вокруг общих целей, безупречно исполнять задуманное и постоянно развиваться, например обновляя ассортимент, проводя кадровые перестановки и осуществляя модернизацию производства) они могут по-разному.



Как правило, руководители полагаются на опыт и знания, приобретенные ими за время работы в двух-трех компаниях. Именно на этой основе у них формируются свои методы, приемы, представление о самых действенных рычагах управления. Наше исследование доказывает, что для принятия решений нужны более широкие знания. Вот какие три вывода мы сделали. Первый: руководители компаний должны остерегаться простых рецептов. Бессмысленно, скажем, применять какой-нибудь один популярный метод, вроде стимулирования менеджеров или определения ключевых показателей эффективности — итог будет более чем скромным. Второй: руководители должны знать суть всех используемых в компании методов. Если они «хромают» хотя бы в одном, это скажется на результатах всей работы.

Третий и самый главный вывод: менеджерам следует ограничиться несколькими методами, которые вместе обычно приводят к наилучшим результатам. Такой вывод мы сделали, опросив более 15 тысяч руководителей (см. врезку «Методика исследования» на с. 72). Не стоит расплываться и хвататься за все подряд. Работать предприятие от этого лучше не станет, только зря будут потрачены усилия.

Какой же набор методов поможет компании в ближайшее время достичь хороших экономических показателей и обеспечить себе крепкое здоровье на годы вперед? (Под здоровьем мы понимаем способность год за годом получать высокие экономические результаты.)

Тут на первый план выходит проблема отбора этих методов, поскольку именно благодаря их взаимодополняемости компания может безупречно отладить свою работу.

### Из крайности в крайность

Рекомендации, которые эксперты, государственные деятели, консультанты и прочие знатоки дают по вопросам эффективности организаций, нередко страдают одним из двух недостатков. Кто-то не видит целостную картину. Эти советники исходят из того, что у компаний уже есть система взаимодополняющих методов управления, а потому систематически преувеличивают значимость того или иного метода и положительные последствия его применения. Другие, как обычно бывает с внешними наблюдателями, консультантами или только что назначенными руководителями, отдают предпочтение одной большой и понятной всем инициативе. Они убеждены, что толку от нее будет больше, чем от нескольких менее эффективных методов.

К сожалению, эта инициатива обычно и задумывается, и реализуется сама по себе, в отрыве от всего остального. Сторонники такого подхода игнорируют не только влияние других параллельно используемых организационных методов (как успешных, так и неудачных), но и взаимодополняющий эффект, который был бы получен, если бы новая инициатива переплеталась с ними.

В ходе нашего исследования мы разослали более 100 тысяч анкет. Мы хотели понять, какими именно методами могут воспользоваться компании, чтобы работать лучше. Нас интересовали все направления, от повышения эффективности управления и умения определять четкий курс развития до политики стимулирования сотрудников и поддержки рационализаторских инициатив. Проанализировав влияние конкретных методов на экономические результаты организаций, мы можем сказать, что далеко не все популярные «лекарства» оправдали свою славу.

- Если компания хочет, чтобы люди работали в полную силу и были преданы ей, то не стоит полагаться на принцип кнута и пряника — один из четырех главных способов мотивировать сотрудников: в этом случае он бесполезен.
- Метод ключевых показателей эффективности и аналогичные механизмы контроля (например, оплата по результатам труда), если их применяют изолированно, тоже оказываются несостоятельными в плане повышения ответственности сотрудников.

- Детализация стратегии и плана работы вовсе не помогает определить общий курс развития компании.
- Все еще популярный командный стиль руководства — один из самых неудачных способов управлять действиями сотрудников.

## Опасное пренебрежение

Наш анализ показывает, что компании не должны пренебрегать ни одним управленческим методом (о 34 самых распространенных рассказывается во врезке «Основные методы управления» на с. 74). Достиж высокой эффективности предприятия можно, только если руководители владеют всеми этими методами хотя бы на среднем уровне. Более того, незнание любых двух–трех методов или неумение их применять лишает компанию шансов на успех. Только поощрениями и наказаниями (или кнутом и пряником) вряд ли можно привить сотрудникам ответственность за свое дело. Тем не менее менеджеры должны понимать, когда и как пользоваться этими инструментами,

---

## Методика исследования

Материалы для этой статьи взяты из McKinsey Performance Leadership Survey, подробного опроса, посвященного организационной эффективности. Информацию для базы данных этого исследования — она создавалась с 2002 г. — предоставили почти 400 самостоятельных бизнес–единиц 231 глобальной компании из самых крупных регионов и секторов промышленности. В исследовании участвовало более 115 тысяч менеджеров и рядовых сотрудников.

Мы изучали два самостоятельных, но взаимосвязанных аспекта эффективности — результаты и методы управления. Формулируя вопросы о результатах, мы хотели проверить, насколько умело компания управляет на девяти направлениях: общий курс развития; руководство; среда и ценности; сферы ответственности; координация и контроль; ресурсы и навыки; мотивация; открытость внешнему миру; инновации. Вопросы о методах управления нужны были, чтобы понять, какими способами компания пытается добиться намеченных результатов.

Возьмем в качестве примера ответственность. Оценивается, в какой мере люди понимают, за что именно они отвечают. Сознательное отношение к делу компания формирует у сотрудников по–разному: четко определяя их сферу ответственности, вводя сдельную оплату труда, предусматривая поощрения и наказания и т.д. Любое сочетание этих методов может, по крайней мере теоретически, привести к желаемому результату.

поскольку при полном их игнорировании добиться нормальной работы скорее всего тоже не удастся.

Но в то же время незачем в совершенстве владеть всеми методами. Анализ нашей базы данных подтверждает интуитивные предположения многих менеджеров. В некоторых сферах углубление знаний мало что дает, если некий профессиональный уровень уже достигнут (например, в области мотивации). И наши выводы должны понравиться менеджерам: их задача упрощается, поскольку компаниям не нужно быть сильными во всем.

## Поиск правильных сочетаний

Есть такие принципы управления, вернее, их набор, которые способствуют повышению общей эффективности организаций больше, чем другие. Причем их действенность подтверждается примером более половины компаний из нашей базы данных. Именно поэтому мы определили их как основополагающие принципы, или базовый

---

Что касается ресурсов и навыков, то тут хорошим результатом будет наличие и необходимых навыков, и специалистов, способных воплощать стратегию компании и обеспечивать ей конкурентное преимущество. В распоряжении компаний немало инструментов: наем сотрудников начального уровня и повышение их квалификации уже в самой организации, а также опытных специалистов, в том числе работающих по контракту.

Но независимо от того, какой выбор делает компания, понятие «оптимальный результат» остается неизменным.

В своем исследовании мы изучали прежде всего взаимосвязь этих переменных — результатов и методов управления. Особенно заинтересовали нас два вопроса. Первый: какова вероятность того, что применение конкретного метода приведет к определенному результату (то есть что благодаря ему компания окажется в числе 25% лучших предприятий из нашей базы данных)? Второй: какие методы в совокупности с наибольшей вероятностью приводят к определенным результатам? Мы подозревали, что некоторые методы, если их использовать поодиночке, не достигают цели, однако становятся очень эффективными, когда реализуются в паре с другими (например, четкое разграничение сфер ответственности и сдельная оплата труда). Наш анализ подтвердил эти догадки.

Мы протестировали изложенные в статье общие выводы в компаниях разной величины из разных отраслей, регионов и т.д. Мы исключили те выводы, которые лишь частично подтверждались имеющимися данными.

вариант, для любого предприятия, желающего улучшить свои экономические показатели. Тем не менее почти в половине исследованных компаний более выигрышным оказался другой подход. Но следует предупредить, что никакое другое сочетание методов не было столь же успешным, как базовый вариант.

Так что же выбрать вам? Чтобы определить это, вы должны понять, что хотите получить в итоге. Научная литература, наш собственный практический опыт и просто интуиция указывают на то, что любая сильная компания стоит на трех китах: система подотчетности, четкий курс развития и сильная корпоративная культура.

Исследование McKinsey выявило лучшие методы управления, благодаря которым можно вывести свою компанию в число самых сильных. Топ-менеджеры должны четко определить обязанности сотрудников в соответствии с потребностями бизнеса (ответственность), сформулировать убедительную концепцию будущего компании (курс развития) и создать благоприятную для работы среду, в которой поощряются открытость, доверие и стремление к достижениям (корпоративная культура). Каждый из этих подходов нацелен на определенную задачу, однако все вместе они дают гораздо более впечатляющие результаты, поскольку усиливают друг друга. Любое совершенствование на одном направлении повышает вероятность улучшения и на других, а в итоге вся организация начинает работать эффективнее.

Большинство людей интуитивно понимает, что три перечисленных принципа — четкое распределение функций, вдохновляющая концепция будущего компании, корпоративная культура, замешенная на открытости и доверии, — взаимодействуют и дополняют друг друга. Люди работают хорошо, когда трудятся на будущее, кажущееся им заманчивым, когда они знают, что свободны и вправе проявлять инициативу, когда созданы условия для постоянного повышения квалификации<sup>1</sup>. Наше исследование подтверждает правильность этих догадок не только потому, что опрошенные нами руководители видели связь между основополагающими принципами и общей эффективностью их предприятий, но и потому, что компании, которые культивировали эти принципы, опережали конкурентов по доходам и валовой прибыли.

На наш взгляд, взаимосвязь основополагающих принципов и высокой эффективности не случайна, причем причинно-следственная связь здесь, вероятно, односторонняя: чем совершеннее организационная структура, тем лучше работает компания. Более того, связь с финансовыми показателями прослеживается явно, особенно если

---

<sup>1</sup> См.: John Roberts. *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

**Основные методы управления**

Результат	Метод	Краткое описание
<b>Направление развития</b> (куда движется компания)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегический</li> <li>• Директивный/стратегический</li> <li>• Коллегиальный</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сверху вниз; представление о будущем, созвучное каждому сотруднику</li> <li>• Сверху вниз; конкретное объяснение конечного результата и способов его достижения</li> <li>• Вклад всех сотрудников</li> </ul>
<b>Лидерство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коллегиальный</li> <li>• Командный</li> <li>• Патриархальный</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Минимум прямого контроля, делегирование полномочий и ответственности</li> <li>• Жесткий контроль, строгая иерархия</li> <li>• Сильная власть, сочетающаяся с заботой о сотрудниках</li> </ul>
<b>Среда, корпоративные ценности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Открытый, доверительный</li> <li>• Конкурентный</li> <li>• Операционный/основанный на дисциплине</li> <li>• Предпринимательский/созидательный</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимодействие, прозрачность</li> <li>• Конкуренция, интенсивный труд</li> <li>• Результативность, достигаемая за счет грамотной организации и непрерывности процессов</li> <li>• Поощрение инноваций, инициативности, творческого подхода</li> </ul>
<b>Ответственность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структурированный, функциональный</li> <li>• Сдельная оплата труда</li> <li>• Система стимулирования</li> <li>• Персональная ответственность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие формальных структур обеспечивает четкое разделение функций</li> <li>• Понятные принципы и критерии</li> <li>• Поощрения и наказания</li> <li>• Четкие должностные инструкции</li> </ul>
<b>Координация, контроль</b> (за результатами и рисками)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Персоналоориентированный</li> <li>• Финансовый</li> <li>• Операционный</li> <li>• Основанный на корпоративных ценностях и профессиональных стандартах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование систем управления персоналом</li> <li>• Управление финансовой эффективностью</li> <li>• Ориентация на КПЭ и целевые показатели</li> <li>• Управление на основе этических и профессиональных принципов</li> </ul>
<b>Ресурсы и навыки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соответствующие процессам</li> <li>• Созданные и освоенные компанией</li> <li>• Приобретенные</li> <li>• Заимствованные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Логика процесса, руководства и инструкции</li> <li>• Органический подход, упор на внутреннее обучение</li> <li>• Навыки привнесены извне</li> <li>• Навыки заимствованы (например, знания приглашенных консультантов)</li> </ul>
<b>Мотивация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководители</li> <li>• Ценности</li> <li>• Возможности</li> <li>• Стимулы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Харизма</li> <li>• Корпоративная культура</li> <li>• Должностные обязанности, автономность</li> <li>• Финансовое вознаграждение, признание</li> </ul>
<b>Отношения с внешним миром</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребители</li> <li>• Конкуренты/рынок</li> <li>• Бизнес/партнеры</li> <li>• Государство/общество</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие взаимоотношений с конечными потребителями</li> <li>• Анализ действий конкурентов, управление долей рынка</li> <li>• Деловое сотрудничество</li> <li>• Согласование позиций с политическими и регулирующими органами</li> </ul>
<b>Инновации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Получение новых идей извне</li> <li>• Сверху вниз</li> <li>• Снизу вверх</li> <li>• Взаимообмен</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обновление извне</li> <li>• Идеи предлагаются топ-менеджментом</li> <li>• Идеи предлагаются каждой бизнес-единицей</li> <li>• Идеи рождаются в результате обмена знаниями между сотрудниками всей организации</li> </ul>

Источник: анализ McKinsey.

ее анализировать на примере прошлых лет. Сравнительный анализ эффективности разных производственных подразделений глобальной энергетической группы, в частности, показал, что чем выше эта эффективность, тем выше и финансовые результаты (см. схему на с. 76). Повышение эффективности среднего по величине и доходности производственного подразделения приносило дополнительно 25—30 млн долл.



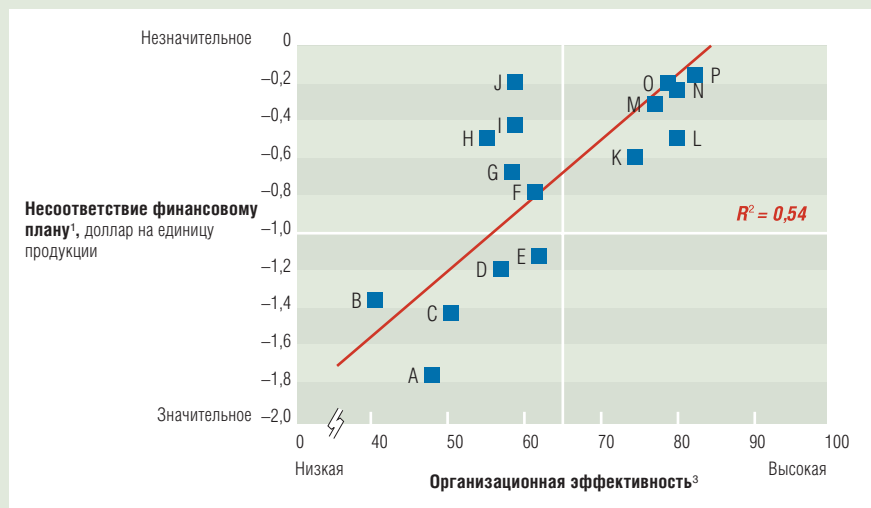
СХЕМА

**Плюсы организационной эффективности**

Взаимосвязь организационной эффективности и финансовых результатов  
(на примере глобальной энергетической компании)

■ производственное подразделение

*При увеличении организационной эффективности на 10 пунктов финансовые показатели улучшаются на 0,28 долл. в расчете на единицу продукции*



<sup>1</sup> Разница между фактическими показателями и планом.

<sup>2</sup> R — доля расхождений, объясняемых регрессией.

<sup>3</sup> Рассчитана по девяти показателям производственных подразделений (см. врезку «Методика исследования» на с. 72).

Источник: анализ McKinsey.

**Ответственность**

Мы выяснили, что многим руководителям не удастся отладить организационную структуру, систему подчинения и процедуры оценки труда, которые подняли бы ответственность сотрудников, заставили бы их отвечать за общие результаты компании. Судя по нашим данным и собственному опыту работы с компаниями, у предприятия будет больше шансов навести порядок в этих вопросах, если оно определит конкретную роль каждого сотрудника, чем если будет его поощрять и наказывать. Например, директора региональных подразделений транснациональной группы, производящей строительные материалы, взяли на себя больше личной ответственности за работу своих организаций, после того как корпорация, по-новому распределив функции и полномочия сотрудников, предоставила региональным подразделениям право самим принимать решения, касающиеся их клиентов и операционной деятельности, но одновременно стандартизировала работу бэк-офиса и все процедуры внутреннего контроля. Что касается новых ключевых показателей эффективности, принципов отчетности и систем стимулирования, то их утвердили только год спустя.

## Концепция развития

Сотрудники должны понимать, куда движется компания, а ее руководители — принимать верные решения. Как лучше всего достичь этих целей? Полученные нами данные говорят о том, что руководители, которые рисуют понятные каждому широкие и далекие перспективы, чаще добиваются нужного им результата, чем менеджеры, которые управляют в авторитарном духе или дают подчиненным слишком подробные распоряжения.

Например, как только один европейский оператор мобильной связи принял новую корпоративную концепцию и стратегию развития основного бизнеса, менеджеры среднего звена сразу же сами определили, что нужно улучшать в первую очередь на трех направлениях: в основной деятельности, обслуживании клиентов, сокращении издержек. Напротив, очень подробная программа преобразований основного конкурента компании не нашла отклика у тех, кто должен был ее воплощать в жизнь.

## Культура эффективности

Наше исследование доказывает на цифрах, что лучше всего растет эффективность в организациях, где всячески способствуют духу открытости и взаимному доверию. Например, одна производственная компания поощряет экспериментальные и «побочные» проекты, видя в них особую ценность. В итоге по производительности труда и количеству инноваций она обогнала конкурентов, которые более щедро финансируют, но и более жестко регламентируют свои программы. Типичные приемы, которыми организации пытаются достичь более высоких экономических результатов — внутренняя конкуренция, эффективность процессов и стандартизация операций, — оказываются гораздо менее действенными, чем открытость и доверие.

## Поиск комбинаций

Наш вывод, согласно которому как минимум половине компаний нужно следовать трем основополагающим принципам, основан на следующих данных: 23% исследованных компаний уже успешно действуют, придерживаясь двух, а 40% — одного из них. Кроме того, по нашим подсчетам, 25% всех компаний полностью перестроили свою структуру после серьезных событий вроде слияний, резкого изменения курса или перестановок в высшем эшелоне власти. Но как определить те компании, которым эти принципы не подходят? И что может оказаться самым выгодным для них?

Собранные данные заставляют нас сделать неожиданный для многих вывод. Скажем, грамотная организационная структура не объясняется особенностью той или иной отрасли или спецификой ее рабочей силы — никакой зависимости между одним и другим мы не нашли. Основопологающие принципы одинаково подходят и обрабатывающим отраслям, где основное значение имеет оборудование и ручной труд, и сфере финансовых услуг, где доминирующую роль играет капитал и корпоративные системы, и фармацевтическим компаниям, для которых решающее значение приобретают знания и инновации. Это не значит, что руководство может игнорировать различия между

---

**Руководители, которые рисуют понятную каждому работнику перспективу, чаще добиваются успеха, чем поклонники командных методов**

---

отраслями или видами деятельности, однако нельзя утверждать, что эффективность основополагающих принципов зависит от этих различий (в дальнейшем мы можем изучить, как они «ведут себя» в конкретных отраслях).

Уверенно мы можем утверждать лишь, что различия в корпоративных культурах или стратегиях важнее различий между отраслями. Именно поэтому иногда, в условиях определенной культуры или стратегии, переходить на основополагающие принципы нецелесообразно. Слишком большими могут быть затраты на этот переход или слишком неясным — исход культурной реформы.

Чтобы сформировать оптимальный набор методов управления, нужно посмотреть, как они соотносятся с основополагающими принципами, а затем понять, какие организационные, стратегические или управленческие препятствия мешают внедрить их. Вариантов не так много. Важно найти правильное сочетание двух–четырех взаимодополняющих методов управления, которые в конкретной ситуации могут значительно повысить эффективность компании. Основопологающие принципы столь сильны по двум причинам: они исходят из сути эффективного менеджмента и поддерживают, дополняют друг друга. Альтернативные принципы должны быть хотя бы столь же взаимодополняемыми.

Поскольку единого для всех решения не существует, то было бы полезно проанализировать варианты, выбранные конкретными компаниями. Рассмотрим пример инвестиционного банка, который, как и его конкуренты, активно пользуется инструментами финансового стимулирования. Сами по себе эти меры вряд ли сильно повлияют на мотивацию сотрудников. Но их воздействие может оказаться гораздо более значительным, если их применять на фоне других

инициатив руководства, таких как выстраивание стратегической концепции развития банка и создание сильной культуры эффективности. Поэтому, учитывая особенности отрасли и собственные потребности, банк уделяет большое внимание индивидуализации оценки и вознаграждения сотрудников.

Некоторые нефтяные гиганты трепетно относятся к собственным уже глубоко укоренившимся правилам поведения и установленным порядкам. Например, ExxonMobil гораздо более жестко следит за соблюдением стандартов в производственных процессах, чем BP, Chevron, Royal Dutch Shell или Total. Безусловно, у стандартизации есть плюсы: компания заявляет, что «делает все на 90% правильно в 100% случаев». Но руководителям ExxonMobil было бы трудно применять другие методы, не соответствующие этому подходу, поскольку стандартизация стала одной из основ корпоративной системы управления. Там, где во главу угла поставлена стандартизация, выявленные нами основополагающие принципы не приживутся. Чтобы перейти на них, в глобальной компании с давно сложившимися порядками и сформировавшимися ценностями пришлось бы провести дорогостоящую реформу. Если бы ExxonMobil хотела, чтобы ее сотрудники были более мотивированы, ей стоило бы пересмотреть их функции или предоставить им новые возможности в рамках реализуемых проектов. Тогда люди работали бы эффективнее, не нарушая при этом общего принципа стандартизации. Компания могла бы упрочить такой подход, если бы при приеме новых сотрудников объясняла, какие порядки здесь приняты. Это помогло бы ей воспитывать в нужном духе руководителей, ведь они с первых же дней усвоили бы правила игры.

Стили руководства также ограничивают применимость основополагающих принципов. Во многих компаниях, когда освобождается место генерального директора, на эту должность выдвигают финансового директора. И обычно он на новом посту еще долго не может расстаться со старой привычкой к детальному контролю и тщательным проверкам. Вряд ли такой глава компании сознательно решит отказаться от своего командно-контрольного стиля управления, перейти на более открытый и «концептуальный». Такая компания будет держаться привычного стиля руководства.



Плоды командного стиля компании долго пожинают и по другим причинам. Один оператор почтовой службы в преддверии либерализации рынка и ужесточения конкуренции поставил себе цель достичь заданных финансовых и операционных показателей и с помощью командных методов заставил сотрудников работать

эффективнее. Но попытки топ-менеджмента изменить стиль управления — перейти от мелочной и жесткой опеки к стратегическому руководству — провалились: люди уже привыкли, чтобы им говорили, что делать. Компания не отказалась от мысли сформировать команду менеджеров, способных управлять по-новому. Но хотя эта идея понемногу набирает поддержку, до сих пор курс развития определяется центром, контроль осуществляется с помощью финансовых показателей, а также традиционных методов стимулирования.

Стратегия тоже может быть сдерживающим фактором. Если компания отдает предпочтение стратегии слияний и поглощений, то, например, открытость или инициативность оказываются не в чести. Стиль управления, который поощряет дух предпринимательства, может противоречить принципу централизованного создания стоимости.

Компании не могут отмахнуться и от своего организационного прошлого. Вспомним пример компании, многие подразделения которой издавна работали в разных странах. Конечно, на них не могло не отразиться культурное своеобразие этих стран. В какой-то момент компания решила объединить все свои подразделения под одной крышей и создать таким образом структуру европейского масштаба. С тех пор ее будущее решалось центральным руководством, а оно не слишком интересовалось мнением подразделений. Детальные трудовые контракты определили строгую подотчетность сотрудников, а местные руководители были переведены в центральный аппарат. Игнорирование особенностей местных культур и внимание к индивидуальным результатам, а не достижениям команд и подразделений привели к расколу в новой организации. Сотрудники смутно представляли себе перспективы развития, модель «оплаты по результатам труда» так и не прижилась. В конечном счете как по текущим показателям, так и по общему состоянию компании был нанесен удар.




---

Большинство руководителей, к сожалению, очень субъективны. Они принимают решения, основываясь на прецедентах, слишком быстро заимствуют «все самое лучшее» и любят эффективные, масштабные инициативы. Однако данные McKinsey позволяют предположить: чтобы улучшить текущие экономические результаты компании и ее долгосрочное здоровье, лучше всего применять несколько взаимодополняющих методов управления. Прежде всего нужно четко определять границы ответственности сотрудников, формулировать ясные цели и расставлять приоритеты, всячески усиливать культуру

эффективности. Топ-менеджеры, безусловно, выиграют, если в своих действиях будут полагаться на надежные свидетельства успеха, а не на расхожую мудрость или мифы, какими бы заманчивыми они ни казались. *В*