

Книга Рикардо Семлера о компании Semco широко освещалась средствами массовой информации во всем мире и стала предметом исследования в Гарвардской школе бизнеса. Вот несколько революционных изменений в Semco, которые позволили Семлеру вписать свое имя в историю бизнеса:

- ликвидация традиционной организационной структуры;
- разрешение сотрудникам устанавливать свой собственный график работы и размер вознаграждения;
- стимулирование сотрудников к изучению обязанностей коллег и предложению изменений в любом департаменте;
- открытость всей финансовой информации компании и размещение ее на стендах для объявлений в офисе;
- установление предела бумажной отчетности: все документы, в том числе маркетинговые отчеты, не должны превышать одной страницы;
- предоставление рабочим права проводить оценку деятельности своих боссов;
- признание забастовок обычным явлением, обещание сохранять все выплаты, выполнять все требования бастующих и никого никогда не увольнять во время забастовки или по ее окончании.

Потрясающе... это отличная книга для всех, кто хочет управлять компанией или руководить сотрудниками на международном уровне.

Журнал MBA STYLE

Это больше чем учебник по организационным изменениям... Это не мифические рассуждения воображаемого менеджера, а история реального человека, который пытается принимать трудные решения, основываясь на собственном видении... яркая книга, которая читается как роман... она помогает духовному самосовершенствованию.

Журнал BUSINESS ETHICS

МАВЕРИК

История успеха самой
необычной компании в мире

Рикардо Семлер

СОДЕРЖАНИЕ

<i>От автора</i>	11
<i>Глава 1.</i> ЕСТЕСТВЕННОЕ ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА	13
<i>Глава 2.</i> ГОДЕН ДЛЯ СЛУЖБЫ	23
<i>Глава 3.</i> ДОКТОР ДИККИ	31
<i>Глава 4.</i> ФАЛЬСТАРТ	43
<i>Глава 5.</i> КИПУЧАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	53
<i>Глава 6.</i> СОХРАНЕНИЕ РАВНОВЕСИЯ	59
<i>Глава 7.</i> ОЧЕРЕДНАЯ ПОБЕДА	65
<i>Глава 8.</i> ПРИЗНАКИ НЕПРИЯТНОСТЕЙ	71
<i>Глава 9.</i> СМЕНА КУРСА	83
<i>Глава 10.</i> С ПОМОЩЬЮ РАБОЧИХ	97
<i>Глава 11.</i> ОДНО ИЗМЕНЕНИЕ ПРИВОДИТ К ДРУГОМУ	105
<i>Глава 12.</i> НЕПРИЯТНОСТИ С ПРАВИЛАМИ	115
<i>Глава 13.</i> КАК БАНАНЫ СЪЕЛИ ОБЕЗЬЯН	123

<i>Глава 14.</i> СЛИШКОМ КРУПНАЯ, ЧТОБЫ ПРИНОСИТЬ ПОЛЬЗУ	135
<i>Глава 15.</i> ДЕЛИТЕСЬ И ПРОЦВЕТАЙТЕ	147
<i>Глава 16.</i> УЗНИКИ СТАНОВЯТСЯ ХОЗЯЕВАМИ	155
<i>Глава 17.</i> РАСПРЕДЕЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫХ БЛАГ	163
<i>Глава 18.</i> ГОРЫ ДОКУМЕНТОВ	171
<i>Глава 19.</i> КОНСТРУКТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ	179
<i>Глава 20.</i> ОБМЕН ДОЛЖНОСТЯМИ	187
<i>Глава 21.</i> ЗАНИМАТЬСЯ СВОИМ ДЕЛОМ	193
<i>Глава 22.</i> ПРИЕМ НА РАБОТУ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ИХ УВОЛЬНЕНИЕ	203
<i>Глава 23.</i> БОЛЬШЕ ЧЕМ РАБОТА	213
<i>Глава 24.</i> КАК ИЗ ПИРАМИДЫ СДЕЛАТЬ КРУГ	221
<i>Глава 25.</i> НАЗОВИТЕ СВОЮ ЦЕНУ	233
<i>Глава 26.</i> ПУБЛИКА В ОЖИДАНИИ	241
<i>Глава 27.</i> ЗАЗНАЙКИ	247
<i>Глава 28.</i> НЕТЕРПИМОСТЬ	253
<i>Глава 29.</i> РАЗМЫШЛЯТЬ, ЧТОБЫ ВЫЖИТЬ	261
<i>Глава 30.</i> ПРОСНИСЬ И ПОЙ!	269
<i>Глава 31.</i> КРИЗИС	277
<i>Глава 32.</i> СТАРТОВАЯ ПЛОЩАДКА	287
<i>Глава 33.</i> ВОЗРОЖДЕНИЕ	295
<i>Глава 34.</i> ЗАЧЕМ КОМПАНИИ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР?	305
<i>Глава 35.</i> БУДЕТ ЛИ ЭТО РАБОТАТЬ У ВАС?	315
<i>Глава 36.</i> А ЧТО ДАЛЬШЕ?	325

АЗБУКА УСПЕХА РИКАРДО СЕМЛЕРА	335
<i>Приложение А.</i> ЛЕЧЕНИЕ БОЛЕЗНИ «НЕХВАТКИ ВРЕМЕНИ» ПО РЕЦЕПТУ SEMCO	337
<i>Приложение Б.</i> РУКОВОДСТВО ПО ВЫЖИВАНИЮ В SEMCO	345
<i>Приложение В.</i> ОЦЕНКА «СНИЗУ»: КАК СОТРУДНИКИ SEMCO ОЦЕНИВАЮТ СВОИХ НАЧАЛЬНИКОВ	367
<i>Приложение Г.</i> СЛОВАРЬ SEMCO	375
<i>Об авторе</i>	383

MAVERICK (англ.) — 1) индивидуалист, независимый человек; 2) политик, не принадлежащий ни к одной из действующих партий; 3) диссидент; 4) бродяга, скиталец; 5) человек, не похожий на других.

Это не книга по бизнесу. Это книга о работе и о том, как можно изменить ее к лучшему. Она основана на событиях, происшедших в компании Setco. Ее сотрудники сумели заработать деньги и сделать лучше свою жизнь. Говорят, что Setco всего-навсего необычная творческая лаборатория, возглавляемая несколькими наглыми менеджерами без предрассудков. У нас такое невозможно, говорят наши критики, ведь это Бразилия. Я слышал также множество других высказываний: мы зашли слишком далеко, мы слишком быстро развивались, компания слишком крупная, компания слишком мелкая, мы переборзили с высокими технологиями, у нас недостаточно высоких технологий и т. д.

Но некоторые — чуть более восприимчивые и увлекающиеся, чуть менее предвзятые — будут видеть в этой истории о необычной, по общему мнению, компании и ее сотрудниках новый подход к управлению предприятием, причем не социалистический и не капиталистический. Это третий вариант, более гуманный, эффективный, основанный на доверии, вдохновляющий и во всех отношениях стоящий.

ГЛАВА 1

ЕСТЕСТВЕННОЕ ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА

Каждую среду после полудня у нас, в компании Semco, которой я руковожу, в зале заседаний на третьем этаже офисного здания, собирается множество людей. Охрана у входа уже предупреждена и беспрепятственно их пропускает. В течение многих лет руководители крупнейших, широко известных в мире компаний, среди которых IBM, General Motors, Ford, Kodak, Bayer, Nestle, Goodyear, Firestone, Pirelli, Alcoa, BASF, Chase Manhattan, Siemens, Dow Chemical, Mercedes-Benz и Yashica, совершают настоящее паломничество в наш необычный промышленный комплекс, расположенный в предместьях города Сан-Паулу (Бразилия).

Semco производит продукцию, поражающую своим разнообразием, — насосы, опустошающие нефтяной танкер за одну ночь,

посудомоечные машины, способные вымыть 4100 тарелок за час, охлаждающие устройства для кондиционеров, поддерживающие комфортные условия в гигантских офисных башнях, когда жара достигает пика, смесительные аппараты, которые мешают все — от ракетного топлива до сырья для жевательной резинки, и целые бисквитные фабрики с 6000 отдельных компонентов и проводами общей длиной 25 километров. Но руководителей и специалистов по менеджменту со всего мира, в течение многих месяцев ожидающих возможности посетить наши заводы и офисы, привлекает вовсе не продукция Semco. Их интересуют методы управления нашей компанией.

Когда двенадцать лет назад я принял руководство Semco от моего отца, это была традиционная во всех отношениях компания с пирамидальной структурой и инструкциями на каждое непредвиденное обстоятельство. Но сегодня наши сотрудники устанавливают свою собственную норму выработки и приходят на работу по своему собственному графику, без принуждения со стороны руководства и без оплаты сверхурочных часов. Они помогают модернизировать продукцию, которую сами производят, и пишут маркетинговые планы. Их начальники, в свою очередь, могут управлять своими подразделениями с исключительной свободой, определяя стратегию развития бизнеса без вмешательства со стороны руководства. Они даже могут устанавливать размер своей собственной зарплаты, причем без каких-либо ограничений. Об этом, однако, будет знать каждый в компании, ведь вся финансовая информация в Semco публично обсуждается, и все сотрудники имеют неограниченный доступ к ней. Чтобы показать, насколько серьезно мы к этому относимся, Semco вместе с профсоюзами, представляющими интересы наших рабочих, разработала курс для обучения каждого сотрудника (даже курьеров и уборщиков) чтению балансовых отчетов и отчетов о движении денежных средств.

В процессе принятия действительно важных решений, таких как, например, покупка другой компании, каждый сотрудник Semco имеет голос. Несколько лет назад, когда мы задумали перебазировать производство, компания закрылась на один день, и все сотрудники на автобусах поехали осматривать три потенциальные площадки. Затем рабочие приняли решение. Их выбор вызвал у нас дрожь, так как выбранная территория располагалась рядом с компанией, славившейся частыми забастовками. Но в то же время

никто из руководства не захотел инициировать боевые действия между администрацией и профсоюзами, поэтому мы все равно переехали.

В секретариате нашего главного управления, стандартного офисного четырехэтажного здания из стали и стекла, есть приемная, но нет секретаря. Это первое, чем мы отличаемся от других. Хотя у нас много посетителей, мы считаем: секретари, как и личные помощники, нам не нужны. Мы не верим, что нам необходимы бесперспективные должности. Все сотрудники в Semco, даже топ-менеджеры, сами принимают посетителей, сами делают себе копии документов, сами отправляют факсы, печатают письма и набирают телефонные номера. У нас нет отдельных столовых для руководства. Ты приехал позже на работу, а все места на парковке уже заняты? Твои проблемы! Для нас все это часть «естественного ведения бизнеса». В Semco мы сняли ненужные льготы и привилегии, которые питают эго, но вредят бухгалтерской отчетности и отвлекают всех от ключевых корпоративных задач — производства, продажи, выставления счетов, получения денег с клиентов.

В наших офисах нет привычных перегородок. Рабочие места сотрудников отделены друг от друга зелеными насаждениями. Атмосфера непринужденная: одни сотрудники носят костюмы и галстуки или платья, другие — джинсы и кеды. Это не имеет значения. Если они хотят подражать Томасу Уотсону, одному из основателей компании IBM, и застегиваются на все пуговицы, это прекрасно. Но водолазки и футболки тоже ничего. И я хочу, чтобы наши люди не стеснялись класть ноги на стол, точно так же, как и я. Мне приятно сообщить, что собрание руководителей Semco неоднократно прерывалось людьми, которые хотели использовать свой конференц-зал для того, чтобы устроить праздник по поводу дня рождения. Вид вице-президентов, которые едят торт с маленьких тарелочек с изображениями Микки-Мауса, греет мне душу.

У нас есть менеджер по продажам по имени Рубин Агатер, который сидит за столом, читает газету и даже не пытается делать вид, что чем-то занят. Я уверен: это озадачивает наших посетителей. Большинство современных менеджеров не допустили бы такого. Но когда насос Semco на нефтяном танкере на другом краю земного шара выходит из строя и тонны нефти могут вылиться в море, Ру-

бин действует. Он знает все о наших насосах и о том, как их починить. Это как раз тот случай, когда он отрабатывает свою зарплату. Никого не заботит, *выглядит* ли он занятым в остальное время.

Мой кабинет находится на четвертом этаже; по крайней мере, он там был в последний раз, когда я туда заглядывал. Я использую его не так часто, как это делают другие руководители компании. В большинстве случаев по утрам я работаю дома. Там я могу лучше сконцентрироваться (хотя двум моим овчаркам нравится лаять именно в тот момент, когда я общаюсь по телефону с важными клиентами). Я поощряю желание других менеджеров Semco работать дома. Как минимум два месяца в году я путешествую, и мне это очень нравится. В моем офисе есть фотографии из двух последних экспедиций — когда я летал на воздушном шаре в Танзании и совершал переход через горные перевалы в Афганистане. Я никогда не оставляю номер телефона, по которому меня можно найти, когда я отсутствую, и не звоню сам. Я хочу, чтобы все мои коллеги умели работать самостоятельно. Компания организована (ну, возможно, это не совсем подходящее для нас слово) таким образом, чтобы не зависеть от конкретного человека, особенно от меня. Я с гордостью рассказываю, как дважды во время моих длительных поездок без моего ведома меня переселяли и с каждым разом мой кабинет становился все меньше. В своей компании я играю роль катализатора: я стараюсь создать все условия для принятия решений другими. Именно это и есть успех, когда перестаешь принимать их единолично.

Первое, что я сделал в Semco, — выбросил все инструкции. Почти в каждой компании есть огромное количество инструкций на все случаи жизни. Их количество подчас достигает объема Британской энциклопедии. Ну и кому это нужно? Это лишь препятствует гибкости и приводит к слепому подчинению. В Semco мы избегаем формулировок и открыты для любых нововведений. Я выяснил, что наш свод правил бесполезен, когда в качестве теста как-то раздал сотрудникам несколько дополнительных страниц для него. Я попросил менеджеров прочитать новые разделы и высказать свое мнение. Почти каждый сказал лишь, что они хороши. Проблема была в том, что я скрепил страницы степлером, и их нельзя было прочитать, не оторвав друг от друга. Забавно, что никто не сделал этого. Сегодня новые сотрудники Semco получают лишь 20-страничную книжечку, которую мы называем «Руководством

по выживанию». В нем много рисунков и мало слов. Основная идея — использовать здравый смысл.

Если вы до сих пор не догадались, политика Semco — это отсутствие политики. Многие компании имеют целые подразделения, вырабатывающие горы документов, чтобы контролировать сотрудников. Возьмем, например, командировки. Обычно в фирмах есть нормы, устанавливающие, сколько человек может потратить в каждой конкретной ситуации. В Semco мы хотим, чтобы наши люди тратили все, что они, по их мнению, потратили бы, если бы они путешествовали сами, на свои собственные деньги. Никаких подразделений, никаких правил, никаких проверок. Если мы боимся позволить людям решать самим, в какой секции самолета им сидеть или сколько звезд должна иметь их гостиница, нам не следует отправлять их за границу вести дела от нашего имени, не так ли?

Мы полностью доверяем нашим сотрудникам. По сути, мы с ними партнеры. Исходя из предположения, что капиталистическое общество должно быть капиталистическим для всех, у Semco есть план участия сотрудников в прибылях, но он отличается от общепринятых. Как правило, компании относятся к таким документам, как к священным коровам. Владельцы сами решают, кто, что и когда получает. В Semco распределение прибыли демократично. Мы ведем переговоры с нашими работниками по основной доле, которая будет распределена (около четверти нашей корпоративной прибыли), а они проводят собрания, чтобы решить, как ее разделить. Это зависит только от них. Данная процедура настолько всех устраивает, что однажды во время переговоров по новому трудовому договору лидер профсоюза заявил: слишком большое повышение окажет негативное влияние на компанию.

Некоторые люди находят сходство философии Semco с социализмом в старой восточноевропейской трактовке. *Ерунда!* Я полагаю, мы доказываем, что вовлечение работника вовсе не означает потерю власти собственниками. Чего мы действительно лишаемся, так это иррационального авторитаризма, который ведет к сокращению производительности. Мы очень рады, что наши работники самостоятельны и способны сами себя контролировать. Это означает, что они заботятся о своих рабочих местах и о своей компании, и это хорошо для всех нас.

В реструктурировании Semco мы позаимствовали самое лучшее из нескольких источников. От капитализма мы взяли иде-

алы личной свободы, индивидуализма и конкуренции. Теория (но не практика) социализма научила нас сдерживать неумеренную жажду наживы и делиться информацией и властью. Японцы помогли нам понять ценность гибкости, хоть в компании мы и избегаем семейственности и автоматического преклонения перед старшими. Мы хотим, чтобы люди продвигались благодаря своей компетентности, а не выслуге лет или соблюдению норм и правил.

Когда вы избавляетесь от косности мышления и отказываетесь от иерархической структуры, привычный порядок нарушается и, на первый взгляд, на наших фабриках царит хаос. Вы не увидите аккуратных длинных рядов машин, как это было на заводах Генри Форда, напротив, аппараты, которые мы выпускаем, стоят где попало, в самых неожиданных местах. Это связано с тем, что наши рабочие в основном работают в группах или командах и сразу собирают готовые изделия, а не производят отдельные компоненты. Такая система дает им больше независимости и порождает ответственность; они довольны, и наша продукция становится лучше. Почти все рабочие владеют несколькими специальностями. Каждый из них может в случае необходимости съездить на погрузчике на склад и привезти необходимые детали. (Последние, кстати, закупаются самими рабочими.)

Профсоюз сначала препятствовал подобной гибкости. Давным-давно профсоюзы были вынуждены сужать круг должностных обязанностей сотрудников в качестве защиты против гигантских корпораций, которые для увеличения производительности труда и прибыли давили на них сильнее, чем когда-либо. В конце концов профсоюзы поняли, что могут повернуть систему против владельцев корпорации, отказываясь принимать любое отклонение от инструкций без дополнительной оплаты. Со временем система стала более выгодной для рабочих, а не для руководства, но в действительности не помогла ни тем ни другим.

Когда профсоюз пришел к выводу, что Семсо вовсе не намерен лишиться его власти, что более высокая прибыль, полученная нашими заводами, означает более высокие выплаты сотрудникам компании и что мы полны решимости предоставить рабочим возможность значимого вклада в наш бизнес, обструкционизм уменьшился. Нам разрешили ввести новшества, т. е. позволить нашим работникам самим их вводить. Все мы стали более свободными.

К примеру, наши рабочие могут прийти на работу в любое время от 7 до 9 утра. Это их выбор, не наш. Но что если один рабочий хочет начать работу в 7:00, а его напарник решает прийти в 9:00? Наверняка это могло бы повредить производству. Это беспокоило и нас, поэтому мы создали специальную группу, чтобы помочь в разрешении подобных проблем. Она так ни разу и не собралась. Наши рабочие знали, что производство пострадает, если они заранее не согласуют свои графики.

В Semco мы не любим даже мыслить в категориях «подчиненный — начальник». Мы предпочитаем быть партнерами и координаторами. И мы всячески стремимся к тому, чтобы наши работники сотрудничали со всеми в компании, вне зависимости от занимаемой ими должности. Отдел снабжения и техотдел расположены таким образом, чтобы все сидели вместе, рядом с производством. Мы можем учиться друг от друга — вот главная идея. Внутреннее оформление офиса они могут называть как им угодно, но только не роскошным: на полу можно увидеть и сажу, и пятна машинного масла. Никому, кроме меня, до этого не было никакого дела, но сейчас, когда я перестал носить свои изящные итальянские кожаные туфли с подошвами, тонкими как бумага, мне тоже все равно.

Что думают руководители обо всем этом? Мне часто задают этот вопрос.

Да, у нас нет такого количества начальников, к которому все привыкли. Так как рабочие сами себя контролируют и принимают активное участие в политике компании, потребность в надзоре снизилась. Мы сократили более чем на 75 процентов персонал юридического, финансового и маркетингового отделов. Теперь у нас нет даже отделов по обработке данных и обучению персонала. Каждый сотрудник ручается за свою собственную работу, таким образом, контроль качества нам тоже не нужен. После анализа ситуации мы свели на нет бюрократию, сократив двенадцать уровней управления до трех, и чтобы заменить традиционную и малопродуктивную корпоративную пирамиду, разработали новую структуру, основанную на ряде концентрических кругов.

Мы также изменили способ взаимодействия между подразделениями. Если один отдел не хочет пользоваться услугами другого, он вполне может выйти за пределы компании и воспользоваться услугами третьих лиц. Риск конкуренции держит всех нас в постоянном

напряжении. В последнее время мы поощряем создание сотрудниками их собственных компаний, предоставляя им оборудование Semco в лизинг по выгодным ставкам. Естественно, мы делаем закупки у наших бывших работников, но они абсолютно свободны и могут сотрудничать с другими компаниями, даже с конкурентами Semco. Эта программа сделала компанию менее доходной, но более маневренной и позволила рабочим полностью контролировать свою деятельность. Итак, наши сотрудники сами становятся предпринимателями. Экстремальная ситуация, что и говорить.

Мы пытаемся максимизировать возможности каждого сотрудника и свести к минимуму надзор. Это не означает, что мы не несем никакой ответственности. Прежде чем брать людей на работу или продвигать их на руководящие позиции, с ними проводятся собеседования и их кандидатуры одобряются всеми, кто будет работать под их началом. Каждые полгода работа менеджеров оценивается подчиненными, и результаты вывешиваются для всеобщего обозрения. Означает ли это, что рабочие могут уволить своего начальника? Я думаю да, поскольку менеджер, постоянно получающий плохие отзывы, рано или поздно уходит из Semco.

Мы не единственная компания, экспериментирующая с управлением с участием работников. Это стало модным. Но таких попыток слишком много, и в большинстве случаев хорошая идея демократизации менеджмента — всего лишь сотрясение воздуха. Гораздо легче говорить о вовлечении работников в процесс управления, чем осуществить это. Мы разорвали Semco на части и заново складывали их вместе в течение двенадцати лет, и этот процесс закончен только на 30 процентов. Тем не менее отдача уже существенная.

Мы пришли работать в компанию, отживающую свой век, и сделали ее процветающей, отказавшись растрачивать самые ценные ресурсы — наших людей. Semco выросла в шесть раз, несмотря на экономический спад, инфляцию и хаотичную государственную экономическую политику. Производительность увеличилась почти в семь, а прибыль — в пять раз. Бывали годы, когда от нас не уходил ни один человек. Мы имеем резерв из более чем 2000 заявлений о приеме на работу, сотни из них от людей, которые говорят, что согласны на любую должность, только чтобы их взяли в Semco. Наше последнее объявление в газете о вакан-

сии в первую же неделю дало более 1400 откликов. По результатам опроса, проведенного одним из популярнейших бразильских журналов среди выпускников колледжей, 25 процентов молодых людей и 13 процентов девушек сказали, что компания, в которой они хотели бы работать больше всего, — это Semco.

Не так давно к нам приезжала жена одного из рабочих, чтобы встретиться с сотрудником нашего отдела по работе с персоналом. Она была озадачена поведением своего мужа. Она сказала, что он больше не кричит на детей и спрашивает их, чем бы они хотели заняться в выходные. Он перестал быть таким раздражительным и деспотичным, как раньше.

Женщину волновало, что мы сделали с ее мужем.

Тогда мы поняли: так как Semco изменилась в лучшую сторону, он тоже изменился.