

Шабаша (Shabashi)

В одном из ведущих институтов менеджмента Индии проводилось перспективное планирование с целью подготовки плана на следующие 10–15 лет. Однажды в чайном клубе несколько молодых любознательных преподавателей попросили сидящих там старших коллег поделиться своим опытом и взглядами на то, как справиться с задачей стимулирования академической деятельности Института. Профессор Чидамбарам, один из старших коллег, рассказал следующую историю.

«Около 20 лет назад я пришел в этот Институт, чтобы посмотреть, как строится учреждение национального уровня. Я учился в ведущем институте менеджмента Индии, который, как и другие, уже был состоявшимся учреждением. Поскольку я не был уверен ни в своем желании строить академическую карьеру, ни в будущем этого института, я пришел сюда по командированию (deputation). Придя сюда, я заметил, что в Институте есть все функции, которые существуют в промышленности: маркетинг (трудоустройство выпускников), финансы (привлечение и использование средств), управление человеческими ресурсами (преподаватели и персонал), операционная деятельность (проведение PGP и других программ), управление проектами и так далее. Можно было заниматься любым из этих направлений без такого сильного давления, как в индустрии. Через два года я согласился на постоянную должность.

Я преподавал три разных предмета в трех семестрах первому потоку PGP: Бизнес-политика (теперь это называется Стратегический менеджмент), Система управленческого контроля (которую в других местах обычно преподавали на кафедре финансов) и Управление изменениями и креативностью (обычно преподавалось на кафедре поведенческих наук). Мне также поручили ответственность за трудоустройство выпускников. Наш директор время от времени встречался с нами. Однажды он спросил меня, не сталкиваюсь ли я с какими-либо трудностями. Я озвучил свою проблему: «Пока у меня нет убежденности в том, что то, чему я учу, выполнимо на практике, мне трудно преподавать», — сказал доктор Чидамбарам.

Директор улыбнулся и кивнул.

Совет преподавателей решил попросить его разработать материалы для кейсов по его первому курсу. Поскольку в Лакхнау было не так много компаний, он разработал кейс из трех частей о компании Scooters India Ltd. и был ошеломлен,

обнаружив, что все, чему его учили на докторском курсе по менеджменту, не объясняло ситуацию в этом кейсе. «Как компания может плохо управляться во всех функциональных областях и при этом просуществовать почти 16 лет, неся убытки (не имея возможности покрыть расходы)?» — он был заинтригован.

Институт зависел от центрального правительства даже в вопросе выплаты зарплат. «Ко второму году я начал опасаться, не идем ли мы тем же путем», — сказал он.

«Я не знал, как решить эту проблему, но был уверен, что должен быть какой-то выход. Неужели предметы, которые я преподаю, не могут предложить никакого решения?» — задавался он вопросом. «По случайности я подготовил отчет под названием «Формируя будущее» (Shaping the Future) в качестве члена «Комитета по будущим направлениям», который был сформирован по спонтанному предложению одного из преподавателей во время ожидания чая на заседании Совета преподавателей. Это был отчет на 84 страницы: 12 страниц посвящались тому, «какими мы хотели бы быть», и 72 страницы — «как этого достичь». Из-за того, что отчет был «слишком объемным», члены комитета не сочли нужным его читать, так как некоторые эксперты считали, что «перспективные планы не должны превышать одну-две страницы». Хотя я составил этот отчет как серьезный исследователь бизнес-политики, я не был уверен, что все действительно сработает так, как предлагалось», — добавил он.

«К концу второго года я случайно взялся за написание кейса об Apollo Hospital Enterprise Limited. Вернувшись после сбора данных, я все больше убеждался, что мы должны расти, чтобы уменьшить зависимость и не быть бременем для государственной казны. Если Apollo смогла сделать это самостоятельно, почему не можем мы? В конце концов, концептуально проблемы те же самые. Когда я обнаружил, что 30 июля 1988 года наша зарплата не поступила на счет из-за задержки с получением чека из Министерства, я почувствовал, что, возможно, время уходит», — сказал доктор Чидамбарам. Институт находился в зачаточном состоянии, ему было около четырех лет. Преподавателей было очень мало, а инфраструктура была скудной, арендованной или заимствованной. Государственные средства поступали слишком медленно для создания инфраструктуры. Из-за дисбаланса в распределении преподавательской нагрузки одни были сильно перегружены, а другие — очень слабо, у последних оставалось время даже на склоки.

«В августе 1989 года пришел новый директор (женщина). Я восхищаюсь ее терпимостью к моим резким словам, вроде: «Почему этот Институт не может

увеличить набор на программу PGP с 30 до 100 человек?». Честно говоря, меня бы раздражало, если бы преподаватель постоянно мучил меня подобными вопросами, но она терпела. Однако в один прекрасный день, в конце января 1991 года, ее терпение лопнуло, и на заседании Совета преподавателей она заявила, что собирается назначить меня следующим председателем PGP, так как считает, что это единственный способ заставить меня замолчать», — с улыбкой сказал доктор Чидамбарам. В течение следующих нескольких дней был издан приказ о назначении нового председателя PGP, что обычно делалось в середине апреля. 1 июля 1991 года на пятый поток PGP было зачислено 105 студентов вместо обычных 30.

За четыре месяца предстояло сделать очень многое: переоборудовать классы (были спроектированы небольшие специальные стулья, чтобы вместить увеличившуюся группу), общежития, столовые, компьютерный центр, организовать преподавательский состав и так далее. Но в итоге все уладилось. Наблюдать за строительством аудитории на 120 мест за 25 дней было опытом на всю жизнь. Как летняя стажировка, так и трудоустройство выпускников также прошли успешно, несмотря на увеличение размера группы.

Произошло и много других вещей. Плата за обучение на программе PGP была рационализирована и увеличена с 5000 до 10 650 рупий, чтобы покрыть расходы и гарантировать, что когда размер группы достигнет 180 человек, Институту больше не потребуются регулярные субсидии от Министерства; этому примеру последовали и другие учреждения. Расходы были сокращены. Количество обязательных книг для чтения не было уменьшено, но они стали выдаваться с условием возврата, чтобы их стоимость окупалась за два года. Плата за общежитие PGP была снижена с 800 рупий в месяц до 300 рупий в месяц и взималась по фактическим затратам, а не 150 рупий в месяц, как раньше. Был введен сбор за выпускной вечер для покрытия соответствующих расходов, вместо того чтобы финансировать его за счет грантов Министерства. Плата за услуги по трудоустройству (placement fee) была введена по согласованию с компаниями (для получения ресурсов на расширение мощностей), что позже также переняли другие институты.

Помимо родителей и компаний, возрос вклад и других заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Совет преподавателей по собственной инициативе постановил, что каждый преподаватель будет вести не менее двух-трех курсов каждый год, что стало практикой и в других IIM. Несмотря на трехкратное увеличение набора на PGP, штат сотрудников не был увеличен в целях

сдерживания расходов на персонал. Вместо пятидневной учебной недели в PGP была введена шестидневная, чтобы рационализировать расписание и дать студентам достаточно свободного времени. Пришли новые преподаватели, некоторые из которых позже стали восходящими звездами.

Хотя размер группы увеличился, библиотечные абонементы и удостоверения личности стали выдаваться на месте во время регистрации, на что раньше уходили недели. Регистрационная форма была сокращена с 16 до 4 страниц для ускорения процесса регистрации. Со следующего набора были введены руководства PGP. Были внедрены стандартизированные формы согласия, в том числе согласия на нахождение в листе ожидания. Вступительный взнос (acceptance fee) был увеличен со 100 до 500 рупий, чтобы преодолеть проблему недоиспользования мощностей из-за отказа от мест. Впервые были разосланы индивидуальные предложения о зачислении, вместо размноженных на ротаторе писем с вклеенными именами.

Случилось и много неожиданного. Для создания учебных материалов было внедрено ксерокопирование, чтобы справиться с нагрузкой и снизить затраты. Компьютеры появились в офисе PGP, а затем и в других кабинетах. Вместо найма дополнительных операторов ввода данных, секретарскому персоналу был предложен стимул для перехода на компьютерную работу вместо печати на машинке. В следующем году преподаватели также получили персональные компьютеры. Когда этот выпуск окончил обучение, большинство сотрудников получили повышение по службе или специальные надбавки к зарплате. С увеличением нагрузки уменьшились и склоки среди преподавателей.

Удовлетворенное увеличением размера группы, Министерство выделило значительные средства на завершение строительства кампуса, и, начиная с седьмого набора, Институт смог переехать в недавно построенный кампус, рассчитанный на группы по 120 студентов. Все это приносило огромное удовлетворение, хотя работа по 18-20 часов в день серьезно нарушила обмен веществ и привела к физическому истощению (буквальному коллапсу) в конце первого года.

Однажды Директор (которая была немного расстроена) позвонила доктору Чидамбараму и сказала: «Вы создаете мне проблемы. Разве не я просила вас увеличить набор? А теперь идите и отвечайте аудиторам из офиса Генерального аудитора (AG), которые проводят комплексный пятилетний аудит. Они говорят, что с трудоустройством у нас все в порядке. Мы успешно увеличили набор с 30 до

более чем 100 человек на пятом году работы, и теперь нас спрашивают, почему мы не сделали этого раньше?»

Доктор Чидамбарам также был расстроен тем, что его кропотливые усилия не были оценены по достоинству, но, поразмыслив, он тоже задался вопросом: почему другие ведущие институты не добавили ни одного места за последние 15 лет, почему и этот Институт не сделал этого раньше, и когда институт сможет совершить следующий рывок.