

18+

В. Цицеронский

РУКОВОДИ КАК ЛЮДИ

Неучебное пособие для
начинающих руководителей



В. Цицеронский

Руководи как люди. Неучебное

пособие для начинающих

руководителей

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=33169080

ISBN 9785449080011

Аннотация

В предлагаемом кратком и совершенно не претендующем на всеохватность и универсальность Пособии в гипертрофированной, утрированной и порой доведенной до полного абсурда форме сделана попытка отразить широко встречающиеся в повседневном менеджменте штампы и ошибки, а также обосновать парадоксальные управленческие решения, которые формируют современную, подчас сюрреалистическую, управленческую реальность.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	10
РУКОВОДИТЕЛЯ: ПЕРВОЕ ПОГРУЖЕНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КРУГОВОРОТ	
Практикум	17
Вспомогательная литература	19
ПРОГНОЗИРОВАНИЕ: БЕСХИТРОСТНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ ПРОВИДЦЕВ	22
Законы прогнозирования	31
Практикум	33
Вспомогательная литература	39
ПЛАНИРОВАНИЕ: КУДА НЕСУТ ПОТОКИ ИРРАЦИОНАЛЬНОГО СОЗНАНИЯ	42
Правила планирования	60
Практикум	62
Вспомогательная литература	65
ОРГАНИЗАЦИЯ: РОЖДЕНИЕ ПОРЯДКА ИЗ ХАОСА СВОИМИ РУКАМИ	69
Построение организационной структуры: сам себе зодчий, или дворец за пять минут из подручных материалов	74
Кадровый вопрос: как расставить	86

на шахматной доске кости домино и выиграть
роббер

Регламентация: производственное

94

бытописание с негэнтропийными
эффектами

Конец ознакомительного фрагмента.

105

Руководи как люди **Неучебное пособие** **для начинающих** **руководителей**

В. Цицеронский

© В. Цицеронский, 2021

ISBN 978-5-4490-8001-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ВВЕДЕНИЕ

При подготовке данного пособия автор исходил из того, что члены общества, принадлежащие к когорте менеджеров, руководствуются в своей профессиональной деятельности известным тезисом «плох тот солдат, который не мечтает стать генералом», или, иными словами, плох тот менеджер, который не мечтает стать топ-менеджером.

Само собой, в силу разных обстоятельств вскочить в карьерный скоростной лифт удастся далеко не всем соискателям звания менеджера высшего звена и основной массе начинающих руководителей приходится настроиться на продолжительное взбирание по подчас довольно скользкой карьерной лестнице. Но выстраивание карьеры требует определенных навыков и умений (кто-то назовет это пронырливостью, однако автор полагает, что это некая вариация социального интеллекта), которыми далеко не все наделены в должной мере. Процесс это трудозатратный и зачастую малоприятный, если не сказать больше, а в части случаев требующий определенных жертв и даже самоотречения.

В общем, это тоже работа. И совмещать эту работу с управлением каким-то конкретным предприятием или организацией – задача, как сказал бы вождь, – архисложная. И если восхождение к управленческому Олимпу, являясь сложнейшим и малоизученным социально-психологическим

феноменом, нуждается в дополнительном осмыслении, после которого автор, может быть, и будет готов дать сколько-нибудь стоящие рекомендации, то вопрос повседневного управления представляет собой проблему только в отношении минимизации управленческих усилий, дабы направить энергию на решение более серьезных карьерных задач.

Практика свидетельствует, что многие молодые, т.е. чрезвычайно честолюбивые, ретивые и весьма наивные начинающие руководители, не в состоянии в начале карьеры правильно расставить приоритеты и сразу после назначения с головой бросаются в отладку так называемого регулярно менеджмента. Они заваливают себя повседневными делами. Вязнут и тонут в текучке. Хоронят себя заживо. Надо ли говорить, что ни о какой карьере уже не может быть и речи. Мало того, и предприятию или организации это на пользу не идет. Происходит дезавтоматизация отдельных (иногда всех!) издавна наработанных, пусть кое-как, но все же идущих рабочих процессов. Разбалансируется и разрушается некогда целостная производственно-управленческая система. С болью в сердце приходится наблюдать, как с рвением, достойным лучшего применения, попирается основной постулат и краеугольный камень управления «Не навреди!»

Понимая указанные реалии и будучи преисполнен сочувствием к начинающим и еще пока подающим надежды руководителям, автор и решил поделиться некоторыми, взятыми в том числе и из собственного, автора, скромного опыта на-

блюдениями о том, как оптимально и рационально чем-то или кем-то управлять, сберегая себя для высшей цели.

Пособие подготовлено в помощь строящим наполеоновские планы и бьющим землю копытами. Им же, собственно, и посвящается.

В качестве эпиграфа к последующему изложению автор полагает удачным выбрать приписываемое известному в свое время некоему Л. Н. Толстому жизненное кредо «Все нужное – просто, все сложное – не нужно».



ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ: ПЕРВОЕ ПОГРУЖЕНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КРУГОВОРОТ

*Дорожка скатертью!
Мы и кухарку
каждую
выучим
управлять государством!
В. В. Маяковский в поэме «Владимир Ильич
Ленин»*

Однажды, в не столь далекие от нас благословенные времена значительных прорывов в естественных науках, когда великие открытия в физике, химии, биологии сотрясали мир не меньше, чем масштабные военные конфликты, когда под интеллектуальным натиском Больцмана, Пуанкаре, Кюри, Пастера, Мечникова, Павлова, Резерфорда, Эйнштейна, Планка, Бора и многих других выдающихся личностей трещала по швам старая общественно-экономическая формация, когда тектонические волны нового знания, неудержимо распространяясь от мировых научных центров, рва-

ли в ключья прежний жизненный уклад, низвергали старых богов, рушили отжившие идеалы и обнажали накопившиеся до критического уровня скрытые противоречия, многие заплывшие жирком стабильного благополучия руководители, как никогда ранее, почувствовали острейшую неуверенность в завтрашнем дне.

Что делать? Кто виноват? Когда наступит конец света? – вот самые животрепещущие вопросы, задаваемые в тот момент самим себе и друг другу впадшими в растерянность представителями управленческого класса.

Производственные, политические, социальные проблемы стремительно выходили из-под контроля. Зашатались фирменные бизнесы, оказались под угрозой полного разорения знатные роды, на глазах пошли трещинами вековые империи. Призраки забродили по Европе. Власть имущие расписались в полной беспомощности, а кухаркины дети и люмпены возомнили о себе. Все ополчились друг на друга. Войны приобрели глобальный масштаб. Началась паника. Во весь рост встала перспектива всеобщего краха и коллапса.

Как водится, на этом бурлящем, источающем мощное революционное амбре вареве поднялась пышная, но мутная пена. Активизировались разнообразные непризнанные гении из числа средней руки производственников и психически неуравновешенных национал-утопистов и им подобные. Еще недавно в добропорядочной руководящей среде их сомнительные представления о возможности анализа, систе-

матизации, нормирования, специализации и рационализации труда, о необходимости какого-то там партнерства предпринимателя и рабочего, и т. д. и т.п считались едва ли не еретическими, если не сказать больше. Но в эти трудные времена, когда иммунитет к любой идеологический заразе совершенно ослаб, вдруг, словно солнце из-за туч, как будто прояснилось все. Как вроде бы спала с глаз пелена. Сразу точно прозрели все, и показалось, что в этих представлениях есть и здравый смысл, и логика, и даже некая практическая целесообразность.

Воспрянуло общество своим управленческим духом. Надежда зажглась. Вот она, Панацея!

Произошло это, несомненно, благодаря исключительно красноречию, позерству и демагогии новых пророков. Но в еще большей степени из-за крайней наивности и недалекости простых управленцев, которые в новой религии, под громким и многообещающим названием «Менеджмент», не разглядели, увы, истоки мировой бюрократизации, к настоящему времени насквозь пронизавшей всю жизнь общества.

Лидеров перемен разделяли расстояния, годы, социальное происхождение, философские, культурные, гастрономические и иные, более интимные, пристрастия. А потому не было единства в их рядах.

Одни исповедовали вульгарный механицизм. И создали, как определил Ленин «„научную“ систему выжимания по-

та», которая «...соединяет в себе утонченное зверство буржуазной эксплуатации и ряд богатейших научных завоеваний в деле анализа механических движений при труде...». Их предводитель Ф. Тейлор, с молодости имея проблемы со зрением, так и не смог разглядеть отличия между человеком и машиной и заслужил репутацию главного «врага рабочих». А его сподвижники навсегда остались в общественной памяти рыщущими в метрологическом раже с секундомером, линейкой и циркулем между измученными пролетариями, прикованными, как рабы на галерах, в огромных производственных цехах к бесконечному конвейеру.

Другие, ведомые А. Файолем, отрывшим в мрачных глубинах собственной угольной шахты Скрижали Нового Управленческого Завета, с выбитыми на них 14 принципами управления, воспевали идеалы универсальности, структуризации и рационализации.

Третьи, на десятки лет предвосхитив расцвет движения хиппи, поклонялись всеобщей любви, как главному фактору повышения производительности труда. В своих тайных хоторнских лабораториях, а также на захваченных ими предприятиях они истово практиковали братание начальства и подчиненных и изощренно плели сети неформальных отношений.

Четвертые проповедовали кибернетику и исследование операций и увлекались оккультным моделированием процессов выработки оптимальных решений.

В попытках подвести под свое учение хоть какую-то научную основу отцы-основатели бюрократизма и сонм их последователей-подражателей на скорую руку наплодили столько различных законов, принципов и правил, что, в итоге, напустили такого туману, разобраться в котором, как неоднократно показала реальность, оказался не способен не только отдельный рядовой руководитель, но и многие видные эксперты в области теории и практики управления.

Стало не видно за деревьями леса. Заплутали начальники всех мастей и рангов в трех соснах. Позабыли, позабросили вековой опыт руководящих предков. Приказало долго жить зажатое в прокрустовом ложе новых догматов ремесло управления. Дрогнула, раскисла казавшаяся незыблемой твердыней эта основа социальной эволюции.

И только сегодня, по прошествии десятков лет, понабив шишек, намотав, образно говоря, соплей на кулак, экспертное сообщество стало постепенно, робко подбираться к мысли о необходимости реформации, о возврате к корням, к природным истокам управленческой мудрости.

Уже не скрыть растущее число примеров из производственной жизни, неопровержимо доказывающих, что эффективному управленцу совсем нет нужды десятилетиями натирать себе на руководящих местах кровавые мозоли, в поте лица ковать себе непререкаемый административный авторитет, к которому в довесок всегда идут язва и гипертония, или ломать зубы о гранит науки и зарабатывать себе

в библиотеках близорукость и астигматизм, тогда как крепкие зубы, орлиный взор и дыхательная выносливость пригодились бы ему в продолжительной карьерной грызне.

Появились смелые исследовательские статьи, показывающие, что между тремя параметрами «качество менеджмента», «продолжительность управленческого обучения», «объем соответствующих знаний» нет четкой положительной корреляции, а иногда есть отрицательная.

Стараниями некоторых молодых и дерзких историков открываются прежде засекреченные архивы и становятся достоянием общественности исторические свидетельства о жизни великих, что вот, дескать, был крестьянский (солдатский, холопский, поповский, комсомольский, маменькин-папенькин и т.д.) сын, да и стал без всяких особых усилий, по щучьему велению, по своему хотению царем (королем, первым секретарем, председателем совета директоров, президентом и т.д.).

В сухом остатке все это означает, что управлять – не более сложно, чем водить велосипед. Это преимущественно практический навык, а не умозрительная теория. И для успешного карьербилдинга освоения требуют лишь несколько простых операций (функций), которыми, чего там скрывать, многие и так владеют с детства:

- прогнозирование и планирование;
- организация и координация;
- распорядительство и мотивация;

– учет, анализ и контроль.

Вышеуказанные функции управления, реализуемые последовательно, т.е. друг за другом, формируют так называемый управленческий цикл и находятся между собой в той же причинно-следственной связи, что курица и яйцо. Из чего совершенно ясно, что управление можно начинать с любой из них. Например, почему бы и не с прогнозирования.

Практикум

1. Назовите основных корифеев менеджмента (достаточно двух-трех фамилий). Позовите их (достаточно двух-трех обращений). Вызовите их (достаточно двух-трех заклинаний). Обзовите их (достаточно двух-трех устойчивых выражений).

Вступите с ними в контакт, дискуссию, сговор, союз, новую эру.

2. Сравните классиков менеджмента:

- Чья заслуга в формировании менеджмента как науки больше?
- А чей вклад оказался толще?
- А чье влияние распространилось ширше?
- А кто из них как практик выше, а кто как теоретик глубже?
- А кто, наоборот, ниже и проще?

Обратите внимание: для сравнения необязательно прибегать к тщательному измерению всевозможных параметров классиков, достаточно просто сопоставить их вдоль какой-нибудь чистой ровной вертикальной поверхности.

3. Подумайте, если бы был диспут между Вебером и Файолем, кто бы победил? А если разрешить переход на личности? А если разрешить еще и борьбу в партере?

4. Охарактеризуйте след, оставленный в науке Ф. Тейло-

ром. Назовите глубину, площадь поверхности, размер, объем вытесненного невежества.

5. Вспомните, что ответил К. Маркс Л. Бухеру. На что ответил? А за что так и не ответил?

6. Назовите основные школы управления, гимназии управления и институты управления.

7. Составьте кодекс основных законов управления.

8. Какая мера наказания предусмотрена за нарушение ст. 973 закона Соответствия социального содержания управления форме осуществления деятельности, являющейся объектом управления?

9. Напишите эссе на тему соответствия принципов менеджмента моральным принципам менеджера.

10. Подумайте, правда ли, что из всех школ управления научной являлась только одна, а остальные были наоборот – антинаучными?

11. Сформулируйте такой вопрос К. Марксу, чтобы не нарваться на оскорбление.

12. Ответьте, какой профессией надо обязательно овладеть, чтобы стать эффективным государственным деятелем: портниха, кухарка, доярка, гувернантка, революционер (ка), политическая проститутка?

Вспомогательная литература

1. Близоруков Л.Д. Радиопостановка управленческих задач / Л.Д. Близоруков. – Эхомосковский: БалагаН, 2017. – 16с.
2. Дарвинов Ч. Р. Эволюция теории управления. От одноклеточных к Homo sapiens / Ч. Р. Дарвинов. – Лондон: Атеист, 1860. – 150с.
3. Дееспособновский Р.Ж. Как грамотно управлять самим собой, от своего имени, по доверенности / Р.Ж. Дееспособновский. – Старомаразмск: Тремор, 2016. – 456с.
4. Живодеров П.Р. Разделяй и властвуй. Искусство механической обвалки сложноорганизованных тел / П.Р. Живодеров. – п.г.т. Тушино: Мясокомбинат №2, 1998. – 127с.
5. Завидов Г.В. Из грязи в князи. Истории феноменальных успехов выдающихся руководителей всех времен / Г.В. Завидов. – Ниочемск: Мир фантастики, 2010. – 876с.
6. Зоофилов П.Т. Культура управления у кишечнополостных / П.Т.Зоофилов. – Прыщ-на-Носу: Живой уголок ср.школы.№8, 1986. – 5с.
7. Игромян Т.Р. Развивающий управленческий конструктор для политических малышей: диссертация кандидата в депутаты / Госстройск. – 2018. – 329с.
8. Карклс М. Мой капитал: сборник острокритических эпитетов в отношении некоторых политических экономистов / М. Карклс. – Лондон: ДиаматЪ, 1870. – 15с.

9. Крупскова Н.К. Переписка Ленина с Каутским. Избранные СМС / Н.К. Крупскова. – Ленинбург: ВымпелкоМТС, 1926. – 1544с.

10. Крутизадов. Г.П., Проказник С.З. Нетрадиционный менеджмент / Г.П. Крутизадов, С.З. Проказник. – Гейск: БД-СМ, 2012. – 478с. с ил.

11. Любопытнов И. И. Парадоксы управленческой физики и химии (в риторических вопросах) / И. И. Любопытнов. – СПб: Социальная кунсткамера, 2001. – 455 с.

12. Менеджмент: книга-раскраска / авт. сост. П. П. Руко-трясов. – Изображенск: Богомаз, 2016. – 65с.

13. Мойё Ё. Человеческие отношения как важнейшее условие экономического роста у человекообразных / Ё. Мойё // Гуманитарный обзор. – Гоминидово: Примат, 2013. – 178с.

14. Мы, товарищи, тем путем не пойдем, а пойдем не тем путем: справочник-путеводитель по ленинским цитатам / Сусанин И. – пос. Ленинские скороговорки: ФилосоФ, 2001. – 25с.

15. Общие ответы на конкретные вопросы управления предприятием: сб. ст. / под. ред. Р.Д. Выкрутасова. – Белибердинск: Абракдабра, 2005. – 872с.

16. Проблемы государственного управления Республики Науру. Материалы всенаурской научно-практической конференции / под. ред. Р. Хомбурга. – Ярен: Наурская народная типография, 2013. – 18 томов

17. Разноподходов В.Р., Неопределившиц М.Н. Управление – наука, искусство, ремесло, тайная практика, детские бирюльки? / В.Р. Разноподходов, М.Н. Неопределившиц // Все ни о чем. – 2017. – №56. – с.34-37.

18. Решебник (ГДЗ) по современному управлению за 3 класс / Кол-в авторов. – Москва: Мнемозина, 1967. – 78 с.

19. Сомневайцев В.Р. А был ли Энгельс? / В.Р. Сомневайцев. – Новоответск: ВопросовNET. – 2001. – 76с.

20. Управление делами президента: настольная игра для избранных / авт.сост. Неизвестен. – Москва: Кремль, 2015. – 250с.

21. Худобеднов В.С. Расцвет искусства управления в триасовом периоде / В.С. Худобеднов. – Раскопск: АрхеолоГ, 2014. – 275с.

22. Хухлачев Ю.Д. Кризис современного управления домашними животными / Ю.Д.Хухлачев. – Цирковоерск: Кошкин дом, 2016. – 54с.

23. Чуковский К. И. Менеджмент в картинках для детей от двух до пяти / К. И. Чуковский. – Мойдодырск: Популяризатор, 1950. – 48с.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ: БЕСХИТРОСТНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ ПРОВИДЦЕВ

*Прогноз: предвидение того, что случилось бы,
если бы не случилось то, что случилось.*

Ралф Харрис

Под прогнозированием привыкли понимать формирование неких разной степени отдаленных во времени ожиданий в отношении условий и результатов какой-либо деятельности. Наиболее широко применяемым, проверенным поколениями руководителей способом прогнозирования, восходящим еще к учению Платона о недискурсивности и в последующем тщательно методологически разработанным эпикурейцами, является проникновение в смысл событий, ситуаций, объектов посредством инсайта, озарения, единомоментного подсознательного вывода, основанного на воображении, эмпатии и предшествующем опыте, т.е., если коротко, интуиция. Ряд современных высоколобых умников, отвергающих авторитет Канта, Декарта и Гегеля, полагают обязательным использование термина интуиция с определением «наивная», но образованному человеку совершенно яс-

но, что это всего лишь вульгарная коннотация, подменяющая истинное значение «природная, естественная».



Практическое применение интуиции дает начинающему руководителю очевидный ответ, что, если предприятие до его назначения худо-бедно работало и чего-то достигало, значит, по всей вероятности, и дальше будет так же. Сие назначение, как факт в масштабах вселенной чрезвычайно малозначительный, никоим образом не может сказаться на отдаленном будущем.

К сожалению, сформулировать прогноз в таком общем виде, в реальности, как правило, совершенно недостаточно. И хорошо еще, когда это можно сделать лишь качественны-

ми прилагательными. Плохо, когда нужно количественными числительными. И просто беда, если прогнозы потребует вышестоящее руководство. Вряд ли удастся продолжительное время отбиваться от него, ссылаясь на неизменность бытия, на тайну божественного замысла, на всеобщую неопределенность, лишаящую любой прогноз всякого смысла. Придется кое-какие конкретные прогнозы в отношении рыночной конъюнктуры, спроса на товар, работы или услуги, предложения на сырье, оборудование и материалы все-таки сделать.

В принципе, многоопытные экономисты, силе интуиции которых можно только позавидовать, давно нашли решение проблемы численного прогнозирования. Они берут последний завершившийся период (скажем – год), принимают его за базу и считают, что поскольку нет особых оснований полагать, что текущий год чем-то радикально отличается, то все интересующие факторы периода, на который делается прогноз, должны быть по умолчанию приравнены к таковым базового периода. Например, в прошлом году было 5000 заказов. И в этом ожидаем столько же. И т. д. Для пущей достоверности и убедительности надо обязательно умножить все имеющиеся количественные параметры на коэффициент дефлятора. И ничего, что индекс потребительских цен никак прямо не связан, скажем, с количеством вакантных рабочих мест на предприятиях отрасли. Конечно, более продвинутые подсчитают темп роста в базовом году и ко многим параметрам применяют именно этот коэффициент. Но на взгляд ав-

тора это уже лишнее.

В некоторых случаях прогнозы требуется обосновывать более тщательно. Ботаники от менеджмента используют при этом так называемый технический анализ. Практика знает способы, как сэкономить силы и в этом нелегком деле.

Самый простой – построить прогноз на основе средней величины. Берутся показатели за несколько последних лет. Три года в самый раз. Более длительные периоды рассматривать не стоит, поскольку «а зачем?», т.е. нецелесообразно. И рассчитывается обычное среднее арифметическое значение. Математики полагают, что данный параметр, характеризующий центральную тенденцию, может применяться только при условии нормального распределения величин, которое, видимо, в идеале достигается приближением объема выборочной совокупности к бесконечности. Теоретически это может и так, но в практической жизни – глубокое заблуждение.

Итак, подсчитали среднее значение за три года – вот и прогноз.

Недостаточно? Подсчитаем скользящую среднюю! Биржевые трейдеры всех мастей, съевшие собаку на техническом анализе временных рядов, довольно широко применяют этот способ прогнозирования.

Опять мало? Используем метод линейной регрессии. Однофакторной. Так сказать, авторегрессии. В Excel наложим на скачущие анализируемые показатели прямой линейный

тренд и посмотрим, какое значение на нем будет соответствовать прогнозируемому периоду. Не беда, если коэффициент достоверности аппроксимации будет близок к нулю.



Использовать более сложные методы: множественной регрессии, спектрального анализа, нейронных сетей и др. настоятельно не рекомендуется. Уже упомянутые простые биржевые трейдеры давно поняли – это путь в никуда. Гораздо продуктивнее пристально взглянуть в график показателей и, представив, что значения на нем – результат борьбы каких-нибудь божьих тварей (быков, медведей или еще кого), попытаться угадать, чья возьмет в прогнозируемом периоде. Горизонт полета фантазии, т.е. интервал колебаний прогно-

зируемого параметра, можно ограничить, нарисовав в произвольном порядке снизу и сверху линии поддержки и сопротивления соответственно.

Остается только более или менее научнообразно описать процесс и результаты вышеуказанных потуг, приложить таблицы и графики и – прогнозирование завершено!

Задача несколько меняется, когда прогнозирование осуществляется, так сказать, обратным путем, или задним числом. Когда управленческий цикл начат с планирования, но впоследствии оказалось, что планы необходимо было предварительно обосновать прогнозами.

В данной ситуации прогнозируемый результат рассчитывается обратным счетом от известного планового значения. Простейший пример:

Запланирован объем годового дохода в 50 млн руб. Вопрос: из какого ожидаемого количества проданного товара и какой средней цены единицы проданного товара исходили при планировании такого дохода (себестоимость товара принимаем равной нулю).

Математика подсказывает, что нас удовлетворят любые значения этих двух множителей, лишь бы их произведение равнялось 50 млн. Не заморачиваясь, выбираем из множества значений наиболее правдоподобные. Скажем, 1 тыс. шт. товара и 50 тыс. руб. за шт.

Очень удачно, если данные значения точно соответствуют значениям прошлого (базового) года. Если нет, то придется

проявить управленческую смекалку, колдуя над динамическими рядами.

Как правило, выясняется, что имеющийся набор временных данных не приводит к искомому результату. Что надо сделать? Правильно – подправить наборы данных! Конечно, речь не идет об их фальсификации. Однако их всегда можно или дополнить, или сократить, или заменить данными, не менее достоверными, но несколько иначе отобранными.

Так, во временной ряд можно включить не три последних года, а больше. Если результат не получается, можно, скажем, очистить выборку, исключив из расчета один год или несколько не удовлетворяющих условиям задачи лет под тем предлогом, что в то время на цену влияли некие особые обстоятельства (война в Зимбабве, заморозки в Австралии, выборы президента США, аномальное повышение солнечной активности, пролет кометы и т. д. и т.п.). Можно также в расчет включить цены соседних или не очень регионов, произвольно отобранных по степени близости по размеру территории, количеству населения, уровню ВРП, уровню доходов населения, продолжительности жизни, распределения населения по национальному, половому и возрастному признакам, протяженности дорожной сети, числу солнечных дней в году и др. Некоторые талантливые руководители эффективно пользуются неравномерностью показателей внутри периода и как бы невзначай включают во временной ряд, построенный на основании годовых значений, подходящие

квартальные или месячные данные или – ещё приём – меняют последовательность периодов. Подписи периодов мелким шрифтом на диаграмме не будут бросаться в глаза. Все внимание будет приковано к жирным линиям приобретшего требуемую кривизну, или прямогу графика.

Среди страдающих дальноркостью аналитиков распространена практика формирования нескольких прогнозов, которые они называют сценариями. Не будем вдаваться в технические тонкости сценарной драматургии – разработки ремарки, написания диалогов, титров, отметим только, что главным элементом, которому следует уделить максимальное внимание, является в сценарии закадровый голос.

Аналитики разделяют сценарии на три типа: оптимистический, реалистический и пессимистический. Фабула сценария восходит к издревле известному конфликту «Налево пойдешь.... Направо пойдешь... Прямо пойдешь...»

Допустим, вроде как взвешены все «за» и «против», уточнены, иначе говоря, мизансцены, расписаны экспозиция, завязка, развитие и финал сюжета. Вероятнее всего, с первой попытки получится сценарий оптимистический. Этакая пастораль, идиллия.

Если затем, поразмыслив, наполнить сюжет суровой прозой жизни, придать событиям кондовости, снять «розовые очки», то сценарий получится, скорее всего, реалистический. Точнее, драматический получится сценарий. В сюжете драматического сценария допускается пожертвовать жизнью

одного или нескольких второстепенных персонажей.

Ну, а при разработке пессимистического, или трагического сценария, необходимо исходить из самого неблагоприятного стечения обстоятельств. В описании используются исключительно черные краски. Для убедительности в сюжет можно включить стихийные бедствия, эпидемии, техногенные катастрофы. В финале главный герой обязательно гибнет. Желательно мученически. Квинтэссенцией пессимистического сценария является абсолютное торжество победы зла над добром.

В сценарии неплохо смотрится неярко выраженная лирическая линия. Придание сценарию некоторой ироничности также бывает нелишним. Лирические комедии и мелодрамы хорошо воспринимаются читателем. Однако переизбыток юмора в трагическом сюжете легко превращает трагикомедию в трэш.

Не следует, впрочем, писать сценарий в стихах. Поэзия может прийтись по вкусу далеко не всем учредителям. Особенно положенная на авторскую же музыку.

Применив вышеуказанные приемы, начинающему руководителю с минимумом энергозатрат удастся не только выполнить незначительную управленческую формальность, но и, думается, посрамить ведущих мировых предсказателей, т.е., конечно же, футурологов.

Законы прогнозирования

1. Если при подготовке прогноза учесть все влияющие факторы, всегда найдется хотя бы еще один, который остался не учтен, и он-то в корне все и изменит.
2. Вероятность того, что прогноз не сбудется, никогда не является нулевой.
3. Если тенденция приобрела устойчивый характер, то это значит, что вскоре она радикально изменится.
4. Математика с высокой степенью точности позволяет обосновать возможность любого развития событий, даже самого маловероятного.
5. Вероятность любого конкретного прогноза всегда равна 50%: или сбудется или не сбудется.
6. Конкретность (детальность) прогноза есть величина, обратно пропорциональная его вероятности.
7. Достоверность прогноза обратно пропорциональна относительности положенного в его основу исторического знания.
8. Самое очевидное развитие событий, как правило, оказывается самым маловероятным.
9. В действительности все не так, как на самом деле, а потому любой точный прогноз, построенный на известных фактах, всегда ошибочен.
10. Любой долгосрочный прогноз в пределе сводится к то-

му, что все, что мы знаем, неминуемо исчезнет.

11. Затраты времени на подготовку точного прогноза прямо пропорциональны степени отдаленности прогнозируемых событий. Так что зачастую самый точный прогноз оказывается готов как раз к тому моменту, когда прогнозируемое событие уже совершается, причем, что интересно, совершенно непредсказуемым образом.

12. Если сделать два взаимоисключающих прогноза, то один обязательно сбудется.

13. Если вообще отказаться от прогнозов, то будущее все равно настанет.

Практикум

1. Упражнения на развитие способности к прогнозированию (интуиции) для атлетов начального уровня (слабосильных интуитивистов):

- Упражнение на событийное прогнозирование.

Исходное положение: сесть в удобное кресло за письменным столом, устремив взгляд на телефонный аппарат (как вариант, на входную дверь).

На счет раз сделать глубокий вдох, задержать дыхание, сосредоточить интеллектуальную энергию в центральной области черепа (т.е. в головном мозге) и угадать: зазвонит ли в течение 5 минут телефон или нет (как вариант, зайдет ли секретарша или нет).

На счет два сделать глубокий выдох, расслабиться и проверить выполнение прогноза.

Упражнение выполняется 3 раза в день по 10 повторений.

При успешном освоении, когда прогноз начинает сбываться в 90% случаев, можно несколько увеличить сложность, отдалив прогнозируемое событие на 1 минуту.

Если вероятность реализации прогноза понизилась, то следует вернуться к предыдущему уровню сложности.

- Упражнение на численное прогнозирование. По технике исполнения оно близко к предыдущему. Отличие в том, что в исходном положении взгляд следует направить в ок-

но и на задержке дыхания угадывать число автомобилей (пешеходов), которые в ближайшие 5 минут проедут (пройдут) по видимой части дороги.

2. Упражнение на развитие способности к прогнозированию (интуиции) для обладателей черного гроссмейстерского пояса, или, что то же, докторской степени по предвидению (сильнохитрых интуитивистов).

Исходное положение: занять руководящую должность и допустить нецелевое расходование бюджетных средств, уклонение от уплаты налогов, легализацию (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенных преступным путем иными лицами, злоупотребление должностными полномочиями, получение взятки, присвоение или растрату, т.е. хищение чужого, вверенного, имущества (как вариант, все то же, но группой лиц по предварительному сговору).

На счет раз сделать глубокий вздох, принять 0,250 коньяка и угадать время наступления ответственности, а также ее меру в качественных и количественных параметрах УК.

На счет два, по факту реализации прогнозируемого события, сделать глубокий выдох и сменить положение на «сидя, как король на именинах».

Упражнение выполняется одним подходом, но круглосуточно с перерывами на краткий тревожный сон по схеме: год через три (пять).

Еще практикум:

1. Ответьте на вопросы:

- Что думали о будущем в прошлом?
- Что будут думать о прошлом в будущем?
- Что будут думать в будущем о том, что думали в прошлом о том, что будут думать о нем в будущем?

2. Дайте определение понятию прогноз, избегая таких неточных категорий, как будущее.

3. Подумайте, можно ли спрогнозировать завершившиеся события.

4. Найдите десять отличий между методами наименьших квадратов и наибольших треугольников.

5. Охарактеризуйте параметрические, непараметрические, попарнометрические, парапараметрические, паранепараметрические и парамиллиметрические методы оценки точности прогноза.

6. Напишите и защитите докторскую диссертацию по любой специальности на тему времени.

7. Нарисуйте топографическую схему границ доверительного интервала.

8. Дайте теософское определение пределу погрешности, обоснуйте идею первородности статистического греха и докажете возможность спасения точности прогноза путем веры и покаяния.

9. Из слов:

- Аксиома;

- Безлимитная;
- Вероятность;
- Гипотеза;
- Достоверность;
- Периферическая;
- Предельная;
- Теорема;
- Центральная;

составьте наименование краеугольного камня для обоснования нормального (надо понимать – непатологического) распределения.

10. В двух-трех словах аргументированно опровергните все основные методы прогнозирования.

11. Во временном ряду со следующими значениями: 12, 14, 45, 16, 37, 9, 7, 18, 20, 23, 22, определите, что будет следующим элементом:

- Число;
- Натуральное число;
- Положительное целое число;
- 0;
- 8649;
- 22;
- Запятая;
- Все указанное вместе;
- Все указанное по отдельности;
- Ни то ни се.

Обоснуйте свое мнение с позиции:

- Теории принятия решений;
- Общенаучного подхода;
- Стороннего наблюдателя;
- Строгого учителя;
- Любящей матери.

12. Используя приведенный в п.11 временной ряд, обоснуйте, что следующим элементом с необходимостью являются:

- Числа: 24, или 11, или любое другое по собственному усмотрению;
 - Буквы: ё, или ж, или любая другая по желанию;
 - Фигуры: треугольника, или человека, или речи, или из трех пальцев, или любая иная по выбору.
- Другое.

13. Спрогнозируйте на год вперед: процент опозданий сотрудников на работу; среднюю продолжительность пребывания сотрудников на листке нетрудоспособности, в т.ч. по подразделениям; среднесуточный расход бумаги, гсм; дневной пробег на единицу закрепленного автотранспорта; дневную выручку; а также любые иные показатели деятельности среднестатистического предприятия, основываясь только:

- на собственном жизненном опыте;
- на собственном представлении о жизненном и профессиональном опыте вероятных экспертов в прогнозировании

вообще и в прогнозируемых параметрах в частности.

14. Спрогнозируйте на день, месяц, год, век вперед:

- цены на бензин, продукты питания, золото, неквалифицированный труд, дружбу, любовь;
- спрос и предложение на нефть, ценные бумаги, а также опционы, фьючерсы или другие производные финансовые инструменты, на коммерческую тайну, родину и т.д. и т.п.

основываясь только:

- на информации о перспективах социально-экономического развития и политического мироустройства, подчерпнутой из заслуживающих доверия бульварных источников, из публикаций в социальных сетях «Одноклассники», «Со-бутыльники», «Подельники», «В контакте», «На связи», «На крючке у ФСБ», и др., а также из коротких, но емких сообщений, размещенных на стенах мест общего пользования;
- на отчетах флагманов промышленности, лидеров экономики и передовиков социальной сферы;
- на последних (по времени), но передовых (по содержанию) научных исследованиях в различных областях (Ивановской, Орловской, Западно-Европейской, Азиатско-Тихоокеанской и др.);
- на сенсационных данных, зашифрованных в космическом шуме и доступных для восприятия и понимания узкому кругу избранных;
- на божественном откровении о рыночной конъюнктуре.

Вспомогательная литература

1. Австралопитеков Н.Р. На что рассчитывали Неандертальцы? / Н.Р. Австралопитеков. – Малописцерск: Племя, 1834. – 23с.
2. Великие распутники и их роль в истории: набор поздравительных открыток (Витязь, Цезарь, Ленин, Клинтон и др. на распутье) / авт. сост. Худ. Петрецов. – Целибатск: Альтернатива, 2016. – 25открыток.
3. Винокурский С.М. Имитационные модели при пародировании временного ряда / С.М. Винокурский. – Малоэстрадск: Театрал, 2016. – 76с.
4. Гадалкин Г. Ф. Кофейная гуща, воск, зеркало и другие классические инструменты финансового анализа / Г. Ф. Гадалкин // Сам себе макроэкономист. – 2008. – №78. – с.45—56.
5. Интуиция и мы: сб. ст. / под ред. К. Л. Догадайцева. – Ъ.: Инсайт, 2047. – 256с.
6. Как заглянуть в будущее без химиопрепаратов: пособие для всех / А. А. Абстинентов. – Сильноглючинск: Ломка, 2017. – 45с.
7. Коляда В. Т. Гадание на макроэкономических показателях на святки / В. Т. Коляда. – Диканька: Гоголь, 1998. – 76с.
8. Мужиков П.Р. Когда грянет гром: пособие по расчету

точного времени крещения / П.Р. Мужиков. – с. Архимандритово: Благовон, 1999. – 3с.

9. Накосивыкусин Р.В. Прогноз – под нос!: очерки экспресс-прогнозирования на трех пальцах / Р.В. Накосивыкусин. – Нижневерховск: Фигаро, 2018. – 342с.

10. Недалёкин И. И. Куда скользит средняя? / И. И. Недалёкин, Б. Г. Туповатый // Математическое обозрение. – Заполярск: Фигурист, 2012. – с. 61—91.

11. Нетерпелишвили П.П. Расчет сроков окончания дожличка в четверг на основе моделей экспоненциального сглаживания, авторегрессии со скользящей средней и системы эконометрических уравнений / П.П. Нетерпелишвили // Математические экзерсисы. – Непогодск: Моделист, 2016. – с.54-76.

12. Откровения Иоанна Филолога, Сергия Сладострастца, Онуфрия Боготерптца / авт.сост. А.Л. Протопопов. – Иерусалимск: Монастырская изба-читальня, 1963. – 543с.

13. Партеногенезов С.М. Бесполое размножение данных (бутстреп-методы) / С.М. Партеногенезов // Занимательная математическая генетика. – Упадинск: Демографист, 2014. – с.32-37.

14. Писарчук С.У. Современные методы сюжетоплетения в сценариографии / С.У. Писарчук. – Мельпоменск: Литературное кафе, 2015. – 234с.

15. Прогнозирование по линиям тренда на ладони: пособие для студентов экономических ВУЗов / авт. сост. А. М.

Футурологов. – Дальнегоризонтск: Хиромант, 2007. – 56с.

16. Раскопаев Е.Г. Прогнозирование у Древних Кельтов / Е.Г. Раскопаев. – Эдинград: Свободная Шотландия, 2016. – 123с.

17. Реалистов Н.В. Оптимизация пессимистического прогноза методом линейного программирования / Н.В. Реалистов. – г. Оставь-на-Дежду: БеспросвеТ, 1999. – 256с.

18. Сидельцев У.Р. Прогнозирование на УДО / У.Р. Сидельцев. – Соликамск: Белый лебедь, 1985. – 467с.

19. Шаманов С.З. Применение асимптотических результатов при конечных (т.н. «малых») объёмах выборок и другие оккультные ритуалы в мистических практиках индейцев Кечуа: диссертация канд. магич. наук / Мачу-Пикчу. – 2010. – 173с.

20. Шулерман И. М. Финансовые прогнозы по картам таро / И. М. Шулерман. – Мавродинск: Пирамида, 2008. – 99,6 с.

ПЛАНИРОВАНИЕ: КУДА НЕСУТ ПОТОКИ ИРРАЦИОНАЛЬНОГО СОЗНАНИЯ

*Планы – ничто, планирование – все
приписывается Хельмуту фон Мольтке.
Ничто так не удивляет людей,
как здравый смысл и действия по плану.
Ралф Уолдо Эмерсон*

Можно ли вообще отказаться от планирования и победить силы? Конечно. В идеале. Международная напряженность, обстановка крайне нестабильная, условия постоянно непредсказуемо меняются, как следствие – прогнозировать невозможно, а значит, планы – в печку, работаем от ситуации. Но не стоит обольщаться. Это недостижимое упрощение. Планировать все-таки приходится.

Бытует представление, что планирование – довольно сложная управленческая задача. Автор же не без оснований полагает, что при правильном подходе это далеко не так.

Лучшие практики в данном отношении основаны, с одной стороны, на уже принятом нами допущении, что управление – есть цикл, который, как известно, замыкается сам на себя, с другой – на рьяно отстаиваемом методологами от менеджмента постулате, что все управленческие функ-

ции – непрерывны и постоянны. Следствием принятия данного допущения и постулата является то, что и отдельные элементы цикла, в том числе и планирование, сами являются непрерывно текущими, замкнутыми сами на себя процессами. А раз так, то ранее существовавший и, казалось бы, давно устаревший план, актуализируясь простой подстановкой новых дат, легко становится основой для современного перспективного плана. Однако, к сожалению, иногда планирование приходится осуществлять с нуля.

План ¹⁰⁰⁰²⁰успеха

№ п.п.	Мероприятие.	Срок.	Отв.
1	Начать	Сперва	Некто
2	Закончить	Потом	Кое-кто

Итак, если припекло и план все-таки нужен, то он должен быть как можно более лаконичен. Известно ведь, что краткость – сестра таланта. Лаконично изложенный план экономит бумагу и радует глаз.

Учитывая, что план – это определенного рода обязательство и за его невыполнение, возможно, придется отвечать перед учредителями, вышестоящими руководителями или общественностью, то формулировки в плане рекоменду-

ется использовать максимально обтекающие, неопределенные, типа: «планируется вероятное достижение определенных успехов в ряде частных вопросов выработки общих подходов для решения некоторых временами актуальных проблем, эпизодически имеющих местное значение...». Исходя из указанного соображения, план должен быть настолько оторван от основных целей и задач организации или предприятия, чтобы его невыполнение никак не сказалось на результатах работы в целом.

Вредным излишеством является включение в план числовых индикаторов его выполнения. А уж если их наличие все же требуется настырным учредителем, или вышестоящим начальством, или каким-либо заплесневелым от времени нормативным актом, то, включая индикаторы, не нужно указывать единицы измерения, например: «увеличить качество работы с клиентами на 30», или следует указывать диапазон значений, лучше бы мало связанных между собой, по схеме: «копать яму от забора до обеда», «провести работы по благоустройству территории от перекрестка улиц К. Маркса и Ф. Энгельса до 1 октября», «подготовить проектно-сметную документацию на строительство объекта недвижимости от 30 сентября до 170 млн руб.», «организовать проведение общего собрания акционеров от 15 августа до 12.00», «поставить товар на сумму от 750 тыс. руб. до 2 вагонов», «закупить дизтопливо в объеме от 8 тонн до 170%» и т. д. При этом совсем не обязательно, чтобы индикаторы

прямо соответствовали смыслу мероприятия: «подготовить проекты приказов на 123 листах». Хорошим тоном также может считаться замена в индикаторах абсолютных значений относительными и наоборот: «получить 140% молока», «повысить коэффициент собираемости взносов до 100 тыс. руб.»

Общеизвестно, что плановые показатели деятельности любой организации или предприятия представляют собой функцию от прогнозных значений влияющих параметров, или, иными словами, факторов-предикторов. И функция эта должна бы иметь математическое выражение. Но на практике в подавляющем большинстве случаев плановые значения выводятся из прогнозных методом, так сказать, художественного переноса, приобретая, как следствие, некоторую метафоричность и даже, возможно, особую эстетику, не уступающую холодной красоте математического символизма.



Конечно, в плане не должно быть много мероприятий, лучше одно, но уж никак не больше 9, поскольку психологи утверждают, что не более 7 ± 2 объектов может находиться в поле внимания человека одновременно. И нет никакой рациональной причины добиваться логической связи ни между отдельными мероприятиями, ни между ними всеми и предметом планирования.

Кажущуюся кому-то абстрактность плановых мероприятий легко устранить, добавив к мероприятию сноску»(по отдельному плану)». Каковым отдельным планом якобы и конкретизируется выполнение мероприятия. Если вопросы все же останутся, то придется выполнить, что называется, структурную декомпозицию работ, т.е. разбить мероприятие на составные части. При этом, чтобы продемонстрировать разносторонность подходов, рекомендуется одновременно использовать все возможные принципы такого разби-

ения: и по этапности, и по времени, и по месту, и по механизму осуществления и т. п. И не имеет значения некоторая неполнота и непоследовательность декомпозиции, или включение нерелевантных элементов. Опыт свидетельствует, что строгая иерархическая организация, архитектура мероприятий только затрудняет восприятие и выполнение плана.

Например:

1. Осуществить строительство объекта недвижимости.

1.1. Заключить контракт на подключение к сетям водоснабжения и водоотведения.

1.2. Подготовить проектно-сметную документацию на строительство.

1.3. Получить разрешение Ростехнадзора на допуск в эксплуатацию энергоустановки с приложением актов осмотра электроустановок.

1.4. Провести инженерные изыскания.

1.5. Начать монтаж лифтового оборудования.

1.6. Оплатить счета по договору авторского надзора.

1.7. Принять скрытые работы по обустройству фундамента.

1.8. Передать земельный участок под строительство строительной организации.

1.9. Завершить облицовку плиткой стен санузла

2 этажа.

И достаточно.

Под давлением со стороны иногда приходится указывать сроки выполнения запланированных мероприятий. Из практических соображений это удобнее делать в таком формате: для краткосрочных планов – «в течение года (месяца, квартала, полугодия)», для среднесрочных – «весь период», для долгосрочных – «не ранее ____ (указать текущую дату)». В качестве исполнителя лучше выбрать рядового сотрудника, наименее всех относящегося к предмету планирования, которому и предстоит потом за все ответить. Опытные руководители назначают ушедших в декретный отпуск или уже уволенных сотрудников. А наиболее выдающиеся – вообще посторонних лиц. Можно также в графе «исполнитель» по всем мероприятиям указать «ответственное должностное лицо». Это будет безошибочный вариант.



Развитие современных информационных технологий вывело планирование на новый уровень. Сейчас уже не модно планировать «карандашом на бумажке». Широко применяется большое количество программных продуктов, позволяющих, как полагают их яйцеголовые разработчики, упростить процесс планирования и повысить его эффективность. Эту, прямо скажем, наивную позицию зачастую разделяют продвинутые учредители и вышестоящие руководители.

Одной из основных программ такого рода является MS Project. Кто-то прочитает название как «прожект» и, возможно, будет не так уж далек от истины в отношении многих созданных с его помощью проектов.

По сути, сложность использования программ данного класса невелика. Перечень мероприятий формируется по ра-

нее описанному алгоритму. Однако мероприятиям (задачам) надо задать длительности, которые берутся вовсе не «с потолка», как кое-кто подумает, а являются продуктом творческого озарения. Кроме того, необходимо установить зависимости между задачами. Выбор зависимостей из пред-установленного набора осуществляется опытным руководителем проекта интрапсихически и, несомненно, как представляется, стохастическими методами.

Календарное планирование, таким образом, завершается и его результат предстает перед начинающим руководителем в виде достойных быть выставленными в галереях современной абстрактной живописи неких причудливых переплестений радужно окрашенных различных геометрических элементов. Только достаточно искушенный профессионал разглядит в этих шедеврах план-график, диаграмму Ганта или сетевой график.



У некоторых патологических пессимистов могут возникнуть навязчивые сомнения в своевременном выполнении подготовленного вами плана. Их легко узнать по к месту и не к месту склоняемому слову «риск», широкому присутствию в речи его производных и расширенным от страха зрачкам. Эти паникеры будут настаивать на поиске резервов времени для минимизации вероятности задержки. Рекомендуется не идти у них на поводу, решительно отметая все сомнения и поставив жирную точку в вопросе возможного срыва сроков широко применяемым в научных дискуссиях бесспорным аргументом «Мамой клянусь!»... или его вариациями.

Высоколобые интеллектуалы, впрочем, предлагают ис-

пользовать для решения этой проблемы метод кратчайшего (критического) пути.



Возможно, следующим этапом потребуется назначить плановым задачам (работам, мероприятиям) ресурсы. Но не будем забегать вперед, – этот вопрос в большей степени относится к следующей управленческой функции – организации, и будет рассмотрен несколько ниже.

Итак, план есть. Но, как водится, предприятие, организация нуждается во множестве планов. На все случаи жизни. Планов по основной деятельности, финансовых, кассовых, инвестиционных, материально-технического обеспечения, развития кадрового потенциала и т. д. и т. п. Планов

на завтра и послезавтра (оперативных), планов на год (краткосрочных), на 2—3 года вперед (среднесрочных) и планов на далекую-далекую перспективу (долгосрочных, стратегических, или, другими словами, планов «бесконечность плюс» ($\infty+$)). Придется подготовить и их. Благо руку уже набили. Самое последнее, о чем начинающий руководитель должен в этой связи задумываться, так это о том, чтобы все это «планов громадье» хоть как-то взаимоувязать. Тому есть два существенных основания. Первое – опыт поколений руководителей однозначно доказывает, что план, будучи утвержден, аки птенец, покинувший родительское гнездо, начинает жить собственной, независимой жизнью. Его надо отпустить в голубое небо и, смахнув скупую руководительскую слезу, забыть про него.



Второе – если уж так случилось, что кто-то непрерывно эти планы поминает, – надо иметь в виду незыблемую истину «план – не догма», откуда следует, что в планы, в зависимости от развития событий, придется постоянно вносить изменения, которые все со временем и увяжут, или настолько все исказят, что всякие увязки потеряют смысл. К искусству вносить изменения в документы обратимся несколько

позднее. А сейчас рассмотрим некоторые распространенные виды планов.

Бизнес-план – специфический документ, потребность в котором актуализируется всякий раз, когда не хватает денег. Отсюда можно было бы сделать вполне закономерный логический вывод: бизнес-планы пишут люди «без гроша в кармане», т.е. неудачники и мошенники. Но не будем столь категоричны в оценках. Особенно учитывая, что разница между бизнесменом и теми, кого только что назвали, местами и временами далеко не столь очевидна.

У бизнес-плана вполне конкретное бизнес-предназначение – привлечь инвестора ушастого. Этот признак роднит бизнес-план с другим, более масштабным продуктом управленческой мысли – инвестиционным проектом.

Конечно, бизнес-план, а особенно – инвестиционный проект, имеет некоторые правила оформления. Но ими допустимо пренебречь, поскольку форма не должна отвлекать от содержания, суть которого сводится к формуле: как за сущие «это почти ничего не будет вам стоить» озолотиться как Крез (Крез Алиаттович Мермнадов, руководитель Лидии, 595—546 до н.э.). Именно эту нехитрую мысль и необходимо донести до потенциального инвестора (банки, хедж-фонды, венчурные фонды, государственные и международные инвестиционные компании и фонды и, конечно же, многострадальные частные инвесторы, т.е. просто состоятельные и не очень граждане, в простонародье называемые лохами).

При написании бизнес-плана приветствуется использование широкого арсенала изобразительных средств, способных создать у инвестора впечатление текущих к нему прямо в руки баснословных барышей.



Дополнительную убеждающую силу бизнес-план приобретает включением в него там и сям разнообразных числовых данных (денежных, натуральных), цитат известных людей, ссылок на разнообразную официальную и не совсем отчетность. Красочно оформленные таблицы, диаграммы и графики придадут бизнес-плану нарядности. Забегая вперед, необходимо отметить, что в указанном деле значительную, а подчас и решающую роль играет личность руководителя. Так, воздействие на простодушного человека некото-

рых гениев от бизнес-планирования сопоставимо по своей интенсивности с эффектом от употребления ряда «расширяющих сознание» химических препаратов.

В континууме планов стратегическое планирование занимает крайнее положение, противоположное оперативному планированию.

Стратегический план формируется в виде разнообразных программ, стратегий и даже концепций, приобретающих подчас доктринальный характер. По своей природе данный управленческий конструкт наиболее всего оторван от текущей действительности, устремлен в далекое будущее, границы которого теряются во времени. Ему в полном объеме присуще главное физическое свойство горизонта – он недостижим. А потому стратегическое планирование по существу представляет собой безответственный полет фантазии, более или менее ограниченный некой общей темой и способностями планирующего, которого в данном контексте следовало бы называть парящим, витающим в облаках.



Стратегический план пишут в свободном, желательно высокохудожественном стиле. Количественные индикаторы в нем совершенно необязательны и даже излишни. Будущее описывается сочными красками качественных характеристик, выраженными определениями и наречиями. Объекты будущего наносятся на холст плана жирными мазками общих фраз.

Один из наиболее ярких примеров стратегического планирования под кодовым названием «Нью-Васюки» представлен в романе И. Ильфа и Е. Петрова «Двенадцать стульев».

Не стоит сильно огорчаться, если недоброжелатели и завистники назовут результат такого стратегического планиро-

вания утопией. ...По крайней мере, не бредом.

Освоив вышеперечисленные приемы, начинающий руководитель с легкостью может овладеть и программно-целевым методом планирования и даже заняться модным в настоящее время роадмэпингом, т е. разработкой технологических дорожных карт. Последнее, впрочем, потребует развитого пространственного мышления, знания социально-экономической топографии и умения ориентироваться на пересеченной местности современных проблем.

Правила планирования

1. План не догма.
2. Начинать дело планом – хорошая примета, а заканчивать, наоборот...
3. Чем масштабней планы, тем мельче результаты их реализации.
4. Объем плана обратно пропорционален точности постановки цели.
5. Разработка плана еще ничего не гарантирует, даже того, что он, в итоге, есть.
6. Планов должно быть очень много, на все случаи. Жить и работать тогда станет не только увереннее, но и некогда.
7. Лучший способ убить время – запланировать себе чего-нибудь.
8. У самых перспективных планов перспективы, как правило, самые смутные.
9. К планированию следует приступать только тогда, когда результаты задуманного уже четко просматриваются и их можно даже потрогать руками.
10. Самые драматичные провалы являются следствием срыва грандиозных планов, а самые громкие успехи – результатом блестяще исполненных экспромтов.
11. Прежде, чем приступить к полномасштабной реализации какого-либо плана, следует выполнить его экспертизу

(в т.ч. общественную), пробные испытания в лабораторных условиях (в т.ч. на стабильность достигаемого результата), тестирование в различных режимах (в т.ч. с запредельными нагрузками, в условиях реализации всевозможных рисков), выявить побочные эффекты, разработать меры по их предупреждению и ликвидации, и т.д. и т.п. И только затем, когда план уже совершенно утратит всякую актуальность, спокойно его осуществить.

Практикум

1. Назовите все 13528 принципов эффективного планирования.
2. Найдите все 42 отличия между принципами №9048 и №11673.
3. Подумайте и сформулируйте краткий (не более 40 стр.) ответ на вопрос: почему принципы планирования называются принципами, а не правилами, или, например, законами?
4. Напишите эссе на тему: как я проведу лето.
5. Какой план вы бы порекомендовали своим знакомым:
 - Быстрый, но ненадежный
 - Легкий, но долгий
 - Верный, но нудный
 - Интересный, но чудный.
 - Понятный, но не план.
6. Найдите аналог планирования в дикой природе
7. Назовите основные элементы планирования битвы при Хомбруксе.
8. Прочитайте всю, находящуюся в свободном доступе, литературу по планированию
9. Прекратите зевать!
10. Составьте следующие планы:
 - план побега из плена, из-под венца, от партнера по эстафете, от трудностей, от самого себя;

- план семейной жизни на 2 часа вперед;
- план свободной дискуссии;
- план полета в мир фантазий;
- план ухода с работы, от жены, от налогообложения, от мирской суеты, от реальности, в себя;
- план подкопа под начальника;
- программу завоевания Африки, Марса, уважения, мира, места под солнцем;
- план случайных событий на год вперед;
- план альтернативной новейшей истории;
- программу развития Дальнего Востока на 30 минут вперед в масштабе 1 к 10;
- план подготовки плана подготовки плана подготовки плана...;
- план местности на среднесрочную перспективу;
- ресурсно-календарный план с. Новые Выкрутасы, Сверхуплюйского р-на, Затылочно-подмышечной области;
- план экономического рывка вперед, толчка назад, прыжка вверх, нырка влево и в сторону с разворотом;
- план Великой Победы над всем;
- демографический план своей семьи на 300 лет вперед;
- план чего-нибудь, по-Маниловски;
- проект реставрации матриархата;
- программу телепередач на завтра, политических перемен на послезавтра, тематических перерывов на кофе-брейк;
- программу выхода из тупика, переулка, лабиринта, эко-

номической рецессии, социалистической ремиссии и оптимистической регрессии;

- стратегию тактики;
- бизнес-план на миллиард;
- программу долгосрочного достижения душевного спокойствия;
- план поднятия целины, экономики, бойцов в атаку, задницы от дивана;
- план мировой революции, эволюции, инволюции и поллюции;
- программу избирательной, посевной, послужной, призывной, рекламной, героической и миролюбиво-миссионерской кампаний;
- план политической, гражданской, обыкновенной, привилегированной акций, их эмиссии, сплита, консолидации, бай-бэка;

11. Возьмите какой-либо невзрачный, бледный план и акварелями раскрасьте его в радужные тона.

Вспомогательная литература

1. Абсолюткин Л.Ф. Планирование навсегда: хрестоматия для всех / Л.Ф. Абсолюткин. – Инфинитинбург: Фантазмагор, 2017. – 98 с.
2. Богодухов С.И. Астральный план Запределья: наскальная живопись трансцедентальцев / С.И. Богодухов. – Кантоград: Иммануил и Ко, 1997. – 564с.
3. Бонапартян Т.С. Наполеоновским планам – новую жизнь!: сборник производственных кричалок / Т.С. Бонапартян. – Святоеленск: Империалист, 2016. – 432 с.
4. Валя Т., Володя Д. Планируем вместе с Хрюшей и Степашкой: практическое руководство для самых маленьких / Т. Валя, Д. Володя. – Академгородок-на-Шаболовке: Высшая школа, 1985. – 45 выпусков.
5. Грандиознов Ж.Ш. План строительства государства от нуля до мирового господства / Ж.Ш. Грандиознов. – Однополярск: Третий Рим, 2013. – 178с. с иллюстрациями.
6. Демагогидзе Р.Т. Программное планирование или плановое программирование – как говорить правильно?: рассуждения на тему / Р.Т. Демагогидзе. – Пустомельск: Диссертец, 2016. – 1789 с.
7. Долгосрочный план: план-ретард, план-депо, план-пролонг: практический справочник по повседневному использованию / Кумаров П. З. – Приходск: Экономическая наркоти-

логия, 2011. – 58с.

8. Затёсов Л., Обзвон И.Д., Плещенко Л. С планом по жизни! Планом по жизни! Планом по песне!: сб. управленческих песен антисоседских исполнителей / Л. Затёсов, И.Д. Обзвон, Л. Плещенко. – Хит-на-Слуху: Мелодия, 2016. – 15 платиновых дисков.

9. Искусство планирования на голову конкурентам: сб. ст. / под ред. З. П. Порожняка. – Отсебятинск: Экономический авиаклуб, 2005. – 49с.

10. Кактокович Л.В. План – как вершина выпуклого множества решений в симплекс-методе / Л.В. Кактокович. – Космополитск: Математический паноптикум, 2016. – 763 с.

11. Коноплёв И. И. Как пробить забористый план: уч. пособие /И. И. Коноплёв, П. П. Косяков, С. С. Паровозов. – Чуйск: Кашевар, 1989. – 15с, с пробником.

12. Образцов В.В. Стандартян Р.П. Универсальный план / В. В. Образцов, Р.П. Стандартян. – Эталонск: Норма, 2017. – 46с.

13. Общие вопросы современного планирования: краткая инструкция для руководящих работников в микросхемах в микроклизмах: собрание чьих-то сочинений / авт.сост. В.У. Пособралов. – Управлябинск: Производственник, 2012. – 156 с.

14. Операторский П.Д. Крупный план на каждую мелочь (без подробностей) / П.Д. Операторский. – Павильонск: Обьектив, 2014. – 163 с.

15. Патриотов Ч.С. Опыт отечественного планирования: буклет-справочник с авторскими пометками / Ч.С. Патриотов. – Староотцовск: Малая Родина, 2018. – 351 с.

16. Передовиков П.П. Инновационные методы планирования: по-умному, по-современному, по-евросоветски, по-соседски, по-братски, по-любовно, по-пластунски и др.: диссертация канд. экон. наук / П.П. Передовиков. – Подмосковск: ВАКа, 2017. – 186 с. с критическими замечаниями.

17. Подпирогов С.З. Как планировать общевойсковую операцию на коленке: записки отставного ветеринарного военврача / С.З. Подпирогов. – Хирург-на-Дому: Ланцет, 2016. – 68 с. с препаратами.

18. Практическое пособие по сближению грядущего с былым / авт.сост. Э. Зитемьев, Н. Леновьев, В. Аронтьев. – Плечекрыльск: ДельтаПлан, 1983, 1с.

19. Самообладаев Р.Т. Планирование суматохи, неразберихи, переполоха и ажиотажа / Р.Т. Самообладаев. – Великий Испуг: Паникер, 2013. – 872 с.

20. Сборник утвержденных типовых планов на все случаи жизни / под.ред. акад. Р.О. Эквивалентова. – Институтск: Докторантура, 2016. – 65с.

21. Солдатушкин-Ребятущин К.М. Стопами Сурового: программа покорения иностранных горных перевалов / К.М. Солдатушкин-Ребятущин. – Новоальпийск: Вертикаль, 2011. – 326 с.

22. Тарантинин К.А. Социально-экономический про-

гресс: нелитературный сценарий (спагетти-вестерн) / К.А. Тарантинин. – Голливудск: Братья Вайнштейн, 2017. – 165 с. с ремарками.

23. Чеснокас Дж. Войны планов: конкурирующая корпорация наносит ответный удар / Дж. Чеснокас. – Джедайск: Йодадефицит, 2250. – 560 с.

ОРГАНИЗАЦИЯ: РОЖДЕНИЕ ПОРЯДКА ИЗ ХАОСА СВОИМИ РУКАМИ

*...любое великое дело – вопрос организации.
Не гениальности, не вдохновения или полета
фантазии, не умения или хитрости, а организации.
Постройка ли пирамид, посадка ли космического
корабля на Юпитере, захват ли целых континентов
или изображение библейских сюжетов на крышах
часовен, все – в организации.*

Том Маккарти

Трезво мыслящие ученые давно уже поставили точку в споре о возникновении жизни.

С общепризнанной и потому не подлежащей отрицанию концепцией креационизма сегодня отваживаются поспорить лишь самые отпетые нигилисты, недоучки и выскочки. Но мировое сообщество не слышит их слабый тонкий голосок о каком-то там самозарождении. Ничего, кроме улыбки жалости, не могут вызвать их сомнительные утверждения о, якобы, существовании некоей эволюции. А их вялые попытки опереться в своих заблуждениях на абсолютно метафизическую идею вероятности, которую они высокопарно именуют теорией, и вовсе выглядят смехотворно.

Итак, мир сотворен. И все, что есть в этом мире, также создано. И человек. Причем, как утверждают авторитетные очевидцы, по образу и подобию. И, значит, сам способен творить. А натворить он может многое и много где! И кое-что, как мы видим, уже даже и успел. В частности, руками своих наиболее удачных копий, тех, кого мы привыкли звать Лидерами и Вождями, создал развитую цивилизацию, сложно-организованное высокоструктурированное сообщество себе подобных.

Некоторые, правда, бредят, что, мол, социальная организация присуща не только человеку, но и низшим существам. Что, дескать, образование общественных иерархических структур есть всего лишь проявление изначальных свойств органических соединений. И что, вроде как, структуризация все равно пойдет, независимо от усилий конкретного индивидуума Васи Пупкина, волей случая оказавшегося в ее эпицентре. И, при этом, результат будет не сильно отличаться от аналогичного процесса, происходящего с участием, например, Пети Попкина или Вити Пипкина.

Что взять с больных, невежественных и скудоумных? Определяющая роль руководящей личности в истории неопровержимо доказана. Только Руководители (вот именно так, с большой буквы), более других наделенные творцом великим даром управления, способны стать катализаторами общественного прогресса. Без них человечество останется аморфной массой хаотично перемещающихся в про-

странстве-времени одиноких и совершенно потерянных организмов. Но там, где ступит начальствующая нога, буйным цветом расцветет мировой порядок.

В связи с вышесказанным, начинающему руководителю, казалось бы, не следовало особенно беспокоиться о том, чем руководить. Благодаря его организационному таланту, вокруг него сама собой должна была бы сплотиться значительная группа профессионалов, с каждой минутой становясь все теснее, все эффективнее и все более приобретая отчетливые организационно-правовые формы.

Однако, к сожалению, свободных человеческих элементов удовлетворительного качества на свете осталось мало – как правило, они уже втянуты в чью-то орбиту. Можно бы и побороться за них, перенапрягая собственный командообразующий потенциал и растрачивая драгоценное время, но значительно проще присмотреть себе какую-нибудь не самую заваливающую сиротку – оставшуюся без начальника коммерческую, государственную, или, на худой конец, общественную организацию (при совсем уж плохом раскладе и только как временную меру можно зарегистрировать и ИП).

Правда, совсем не исключено, что после торжественного принятия начинающим руководителем бразд правления скромной организацией он будет немало разочарован тем, что коллективчик-то подобрался – так себе, а вся работа его предшественником либо полностью завалена, либо и вовсе

не велась – все только надо начинать. И теперь, вместо того, чтобы наконец-то ловить за хвост птицу-карьерницу, ему все-таки придется встать у руководящего станка.



Однако, даже если действительность не так печальна, все равно радикально настроенные учредители требуют от несчастного решительных действий по выводу их детища из низшей бизнес-лиги в финал чемпионата мира.

«С чего начать?» – задается вопросом начинающий ру-

ководитель. Есть ответ! По опыту сделавших головокругительную карьеру начальников можно заключить, что начинать надо с организационной структуры, по сути – со скелета любой организации и предприятия. Чтобы было к чему прикреплять плоть основных средств и кадров. При этом старое и отжившее надо обязательно разрушить «до основания», а на обломках возвести новое и современное. При такой перестройке нужно помнить, что учредители, вышестоящие руководители и подчиненные ждут от начинающего руководителя самых смелых дизайнерских решений.

Построение организационной структуры: сам себе зодчий, или дворец за пять минут из подручных материалов

Организационные структуры становятся недолговечными и неустойчивыми. Раньше они менялись в течение нескольких поколений.

Теперь же не успевает компания провести крупную реорганизацию, как все начинается снова.

Друкер Питер

Построение стандартной линейно-функциональной организационной структуры осуществляется руководителем по классической схеме «Ab ovo», т.е. от себя. Дурным тоном в руководящих кругах считается, если начальник что-то делает сам. Всю работу должны выполнять заместители, чтобы развязать первому лицу руки для строительства собственной карьеры. Поэтому сначала, исходя из указанных в уставе или положении об организации видов деятельности или функций, нужно сформировать штат заместителей. Соблюдение принципа максимизации их количества, с одной стороны, создаст условия для здоровой конкуренции между ними за ресурсы и благосклонность руководителя, с другой, снизит риск, что кто-то из них вдруг, возмнив себя тем

единственным, на ком все держится, под надуманным предлогом, что начальника, дескать, уже месяц никто не видел на работе, задумает его подсадить.



Клинически доказано, что не обеспеченный в достаточном объеме конкретной работой заместитель от переизбытка свободного времени начинает страдать склонностью к плетению интриг. В целях профилактики данного расстройства каждому заместителю следует придать особенно загруженное работой структурное подразделение, а то и несколько, из тех, что уже после назначения заместителей опытные руководители создают под каждую конкретную функцию, задачу, повод или же так, на всякий случай, или чтобы «бы-

ло как у людей» (разумеется, не может быть и речи, чтобы подразделения создавались исходя из псевдонаучного принципа оптимизации управляемости или – совсем уж нелепая мысль – на основе кластеризации по функциональному сходству). В целом же, распределение по заместителям структурных подразделений должно отвечать принципу равномерности, что, безусловно, предупредит любые обвинения руководителя в фаворитизме.

Независимые социологические исследования установили, что собранные в одном месте заместители реализуют те же поведенческие паттерны, что бихевиористски ориентированные биологи обнаружили, изучая этологию группы крыс в замкнутом пространстве, – они начинают между собой конфликтовать, причем вовлекая в эти конфликты подчиненные им структуры. Логичным средством коррекции является их разобщение. И не только по разным углам административного здания, но и вообще по разным адресам, а особо конфликтных даже по разным регионам. Сформированная таким образом децентрализованная, дивизиональная структура кроме снижения уровня конфликтности решает еще две проблемы: заместители перестают мозолить глаза и беспрестанно отвлекать по мелочам, а вверенные им подразделения становятся ближе к клиентам, ресурсам и необходимой инфраструктуре.

Вместе с тем со временем предоставленные сами себе заместители утрачивают чувства причастности к организации,

ответственности, служебного долга, но приобретают ощущение высокой личной значимости и неконтролируемую инициативность. Все больше они стараются вести вверенные им подразделения своим, идущим в разрез генеральной линии путем. В организации начинается, как говорится, раздрай. А у руководителя появляется, так сказать, геморрой. Средство от него известно. Заблудшую паству собрать поможет специально обученная свора. Поэтому руководителю сразу следует перейти к штабной структуре организации, создав еще одно подразделение (группу подразделений), своего рода аппарат или штаб, которому, естественно, оставив последнее слово за собой, делегировать управленческие функции и поручить не допустить на корабле бардака.

На этом можно бы и расслабиться. Но жизнь каждую минуту ставит все новые задачи. А на каждую подразделений не насоздаешь. Отчаявшись, некоторые руководители решают все расформировать, всех разогнать, а из получившейся аморфной кадровой массы под каждую новую конкретную проблему создавать очередную специальную группу (комиссию). Реализованный в полном объеме этот подход приведет к созданию проектной структуры организации, частично – к матричной. Однако те руководители, кто поопытней, помудрей и поленивей, поступают иначе. Встающие проблемы поручают заместителям по направлениям и подчиненным им подразделениям. Либо в случайном порядке, либо как-то по очереди. Особо талантливые руководители на та-

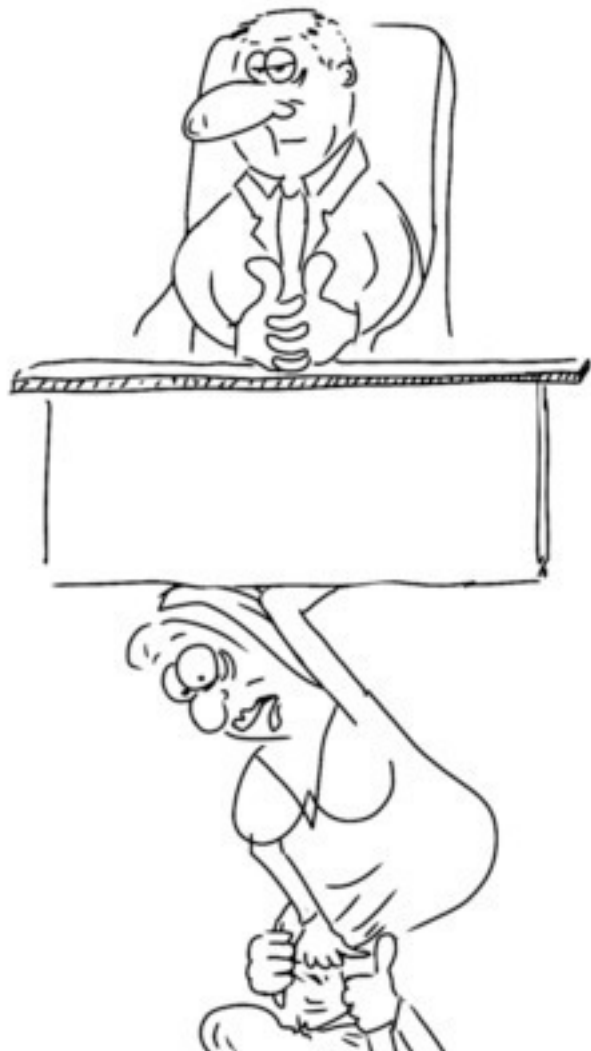
кие случаи создают спецподразделение «по общим вопросам», «по каким-то там проектам».

В связи с тем, что организация, как и, вероятно, любая природная и социальная система, является фракталом, структурные подразделения, будучи подобными целой структуре, имеют крайне неприятную особенность неограниченно дифференцироваться. Начинаящий руководитель и глазом не успевает моргнуть, как какой-нибудь начальник отдела уже требует себе заместителя, а он фактически уже и имеется из числа особо пронырливых сотрудников, а внутри отдела уже стихийно образованы сначала неформальные группы, а затем и подотделы. Глядь, а сам-то отдел – уже управление, а то и департамент! А за каждым заместителем руководителя уже тянется хвост из адъютантов, порученцев и денщиков!

Препятствовать этому процессу чрезвычайно сложно. Искусственно сдерживаемое напряжение может накопиться и – вот и фазовый переход незаметно подкрался! А что за ним? Неконтролируемое экспоненциальное деление? Распад? С другой стороны, у наивного начинающего руководителя может появиться искушение поддаться этому процессу, пустить его на самотек. Вдруг, да таким чудесным образом, малюсенькая его организация да превратится в гигантскую транснациональную корпорацию? «O sancta simplicitas!» – сказали бы на это древние.

Впрочем, положение на самом верху многоуровневой

иерархической структуры значительно повышает статус руководителя в глазах окружающих и тешит самолюбие. Поэтому можно попытаться установить максимально возможную глубину организационного ветвления. И даже неплохо, если при этом на десяток линейных менеджеров придется всего один специалист. Найти хорошего специалиста в наше время – наитруднейшая задача. А всевозможных менеджеров – пруд пруди.



Пришло время составить штатное расписание – выкроить, исходя из имеющегося фонда оплаты труда, как можно больше штатных единиц различного достоинства и, как плоть, облепить ими организационный скелет, т.е. распределить их по структурным подразделениям. Наука пока не дает здесь однозначных рекомендаций. Поэтому наиболее предпочтительный вариант – положиться на присущие руководителю житейскую наблюдательность и чувство гармонии, которые, несомненно, подскажут, что из очень крупных фигур довольно трудно сделать что-то элегантное, а с очень мелкими много мороки. Из чего вывод – баланс должен быть в пользу штатных единиц средней величины. Немного крупных (для наиболее объемных мест) и немного мелких (для заполнения внутренних пустот между основными элементами и маскировки незначительных поверхностных дефектов).

Путем сложнейших математических расчетов показана прямая зависимость между возможным количеством штатных единиц и размером фонда оплаты труда (ФОТ). Поэтому, чтобы кроме самого руководителя и его команды в организации нашлось место хоть немного умеющим работать сотрудникам, ФОТу следует стремиться к максимуму. И это стремление, как доказывает практика, может совершенно не ограничиваться уровнем дохода организации.



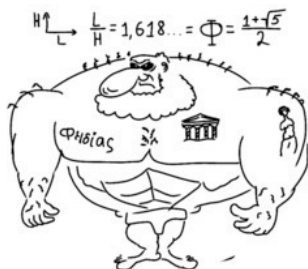
Замечено, что организационная структура, не закреплённая документально, имеет свойство самопроизвольно расползаться. Поэтому ее необходимо закрепить каким-нибудь положением. Но, конечно, не намертво. Хороший руководитель, перефразируя господина Л., президента республики Б., регулярно должен «ператраховывать» свою организацию. Чтобы не застаивалась. И чтобы «полнее соответствовала современным вызовам». А кроме этого, любой, не лишенный вкуса руководитель, со временем стремится улучшить архитектурный облик построенного им организационного здания.

Созданная по описанным правилам организация, имея строгие симметричные формы и четкие линейные вертикальные связи, отвечает всем признакам классической постройки. Привнесем немного пафоса, что достигается добавлением иерархических уровней без увеличения штатов и приданием каждому начальнику по заместителю, секретарю и помощнику, и это уже ампи́р. Включение в штат пресс-секретарей, специалистов по связям с общественно-

стью, по корпоративному имиджу, отказ от линейных отношений в пользу проектных придаст организации барочности. Переименуем должности в PR- и HR-менеджеров, имиджмейкеров, бренд-менеджеров и т.д., создадим из них отдельные, подчиненные первому лицу подразделения, используем проектные принципы работы и получим ультра-барокко. Готические черты классическая организация приобретет путём максимально возможного увеличения иерархического членения (при уменьшении штатной численности) и выделения в штате специальных, подчиненных только руководителю секретных сотрудников или даже подразделений с функциями обеспечения собственной безопасности, антикоррупции. Раздуем в классической организации штаты с увеличением доли высших и главных должностей и получим ар-деко. Устраним равномерность иерархической структуризации по отдельным направлениям, сохранив при этом равномерность распределения штатов, и вот вам ар-нуво, он же модерн.

Конструктивизм и деконструктивизм, хай-тек и био-тек, модернизм и постмодернизм и т. д. – эти стили также легко приобретет любая организация, если только руки у руководителя растут из нужного места и их еще и развязать. Появление некоторой вторичной функциональной недостаточности, безусловно, будет многократно компенсировано превращением лягушки в принцессу. Красота, как говорится, требует...

Конечно, следует иметь в виду, что при всех архитектурных экзерсисах нужно стараться соблюдать принципы золотого сечения, т.е. пропорции, которой, углядев ее в постройках некоего Фидия, маниакально придерживался еще Евклид при распределении по соседям общественной земли.



Неприязнь ли античных греков к окончившему свои дни в тюрьме Фидию или их недовольство результатами деления земельных участков, когда на каждую единицу достававшейся им площади себе Евклид нарезал 1,62 единицы, сыграли решающую роль, но с тех пор повелось деление какой-либо величины в отношении 62% и 38% назвать брезгливо «фи» и обозначать соответствующей греческой буквой. Факт, надо признать, печальный, поскольку, как впоследствии выяснилось, данный коэффициент широко представлен в живых системах и предметах искусства. С легкой руки Ома эта пропорция вошла в обиход как «золотое сечение», да и число Φ

стали называть также золотым.



Поверьте, знатоки и любители организационно-архитектурных стилей обязательно по достоинству оценят такую, несомненно выдающуюся на фоне иных жалких посредственностей, построенную по принципам золотого сечения организацию. Начинаящий руководитель ещё будет гордиться ею. ...Ну, или как получится.

Кадровый вопрос: как расставить на шахматной доске кости домино и выиграть роббер

Кадры решают все!

И.В.Сталин



При наличии организационной структуры и штатного расписания нет ничего проще, чем распределить работников (как выражаются в рекрутинге – наличествующую и потен-

циальную кадровую массу) по должностям. При этом на самих рекрутеров, особенно внешних, сторонних, т.е. очень далеких от интересов руководителя и вверенной ему организации, равно как и на слепой случай полагаться не следует. Поступить нужно предельно аккуратно, вдумчиво и рационально.

Для начала – выгнать всю старую гвардию. Решительно. Совсем. Ни высокие компетентность и профессионализм, ни еще более высокие личные (человеческие) качества бывших заместителей предыдущего руководителя не перевесят того факта, что они – часть старого мира, пережиток, атавизм и им не место в мире новом, свободном и совершенном. Если и шевельнется червячок гуманности, его надо задавить мыслью, что старые заместители (хотя по возрасту они вполне могут быть и молодыми) как вид априори косны, ленивы и склонны к интригам. Кроме того, они еще и трусливые предатели – бывшего руководителя подставили, не уберегли, а после его ухода не нашли в себе мужества сделать хакири.

В случае, если кого-то из заместителей не удастся убрать сразу, кавалеристским наскоком, то это можно сделать позже, используя тактику поедания, или выживания, или выдавливания (в разных научных источниках именуется по-разному).



Новую команду должны составить люди совершенно иной формации – энергичные, боевые, умные, а, главное, верные. Где их взять? Да, конечно же, рядом с собой. Непреложной научной истиной, несомненно, полностью согласующейся с основными постулатами теории вероятностей и биологическими законами распределения популяционных признаков, является, что лучшие люди на свете – это исключительно те, кто нас близко окружает... если только мы не знаем о них ничего дурного. Поэтому на должности заместителей следует назначить своих родственников, знакомых, бывших сослуживцев, собутыльников, партнеров по игре в теннис, футбол, преферанс, соседей по дому, даче и гаражу. Обязательно нужно проследить, чтобы они были за это по гроб жизни благодарны.

Иногда команда руководителя подбирается путем разно-

образных лидерских конкурсов, соревнований и тестовых отборов, направленных на выявление среди широкой массы посредственностей ярких и нетривиальных личностей, блистательных и целеустремленных профессионалов, обладающих мощнейшим управленческим потенциалом мастеров руководящего дела.

Ключевыми качествами для успеха принято считать следующие:

- всепоглощающая жажда власти (т.е., собственно, лидерство),
- нечеловеческое карьерное рвение (т.е., собственно, здоровая амбициозность),
- способность к глубокомысленным рассуждениям в условиях полной неосведомленности (т.е., собственно, компетентность),
- опережающая всяческую мысль поведенческая реактивность (т.е., собственно, решительность).

Далеко не последнюю роль играет и некая врожденная или благоприобретенная специфическая анатомо-физиологическая особенность в виде прямокишечной локализации нервных центров, отвечающих за чувство собственного достоинства и формирование собственного мнения.

Само участие в подобных конкурсах красноречиво свидетельствует о наличии у кандидатов в команду подобных задатков. Организаторам всего лишь необходимо дать им полностью раскрыться. Эту задачу прекрасно решают различ-

ные игры и тренинги, при которых искусственно исключаются стесняющие кандидатов в обычной жизни косные и архаические по своей природе и прочно укоренившиеся в отсталом общественном сознании морально-этические факторы.

На должности второго эшелона, или менеджеров среднего звена, кадры следует принимать исключительно из деловых соображений. Главные отличительные признаки эффективного сотрудника сформулировал известный исторический государственный деятель, в чьей прозорливости, мудрости и управленческих талантах не приходится сомневаться, – Петр Первый. «Подчиненный должен иметь вид лихой и придурковатый», – как-то спьяну припечатал он Меншикова, перещеголявшего его при дамах в разумении высоких материй. После чего повелел издать соответствующий указ. А то, что каждый, кто заглянет в организацию, свято блюдущую оный, почувствует себя на экскурсии в остром подростковом отделении психиатрической больницы, пусть руководителя не беспокоит, – зато работа спорится!



Редкие оставшиеся вакантные должности следует занимать по протекции каких-либо нужных для возможной карьеры людей, при этом ни образование, ни квалификация, ни опыт работы претендентов существенного значения иметь не должны. Жизнь доказала, что приобретенные или укрепленные таким образом руководителем связи в сложных ситуациях оказываются более полезны. И здесь совершенно не лишне напомнить начинающему руководителю, что с его стороны будет серьёзным упущением брать на работу кадры с более высоким, чем у него, самого руководителя, уровнем интеллекта. Известно, что высокий интеллект – это часто второй сапог в паре с высокими амбициями. Кроме того, сильно умный подчиненный одним только своим видом

просто дискредитирует начальство.



Вопрос рекрутирования на должности рядовых специалистов, учитывая, что костяк суперпрофессиональной команды уже набран, в значительной степени утрачивает актуальность. Поэтому на низшие должности допустимо принимать уже кого попало, без всякого разбора.

Окончательными штрихами следует задать систему подчинения внутри организации. Она должна быть стройной, логичной и непротиворечивой. Часть сотрудников, формально числящихся в одних подразделениях, следует при- дать в оперативное подчинение руководителям или даже специалистам других подразделений. Некоторых, в целях повышения эффективности работы, надо напрямую подчинить начальникам их непосредственных руководи-

лей, с делегированием им ряда управленческих функций этих начальников. Руководителей разного уровня полагается на равных включать в постоянно действующие всевозможные комиссии, председателями которых назначить низестоящих руководителей или специалистов. Этим комиссиям дать более широкие полномочия, чем у линейных подразделений. Собственным советникам и помощникам нужно разрешить вмешиваться во все производственные вопросы. А самому первому лицу для более оперативного решения повседневных задач просто необходимо периодически давать прямые поручения каждому первому встречному-поперечному сотруднику.

Бессмысленным полагаем при назначении сотрудника на исполнение той или иной функции или предусмотренного планом мероприятия учитывать его суммарные трудозатраты. С одной стороны, поскольку «в каждый переполненный троллейбус всегда может поместиться еще один пассажир», значит, предельно загруженному работнику всегда можно поручить еще какое-нибудь дело. С другой, а кто отменил ненормированный рабочий день?

Использование столь разумного подхода, безусловно, позволит руководителю снискать уважение сотрудников и внешних наблюдателей из числа учредителей, клиентов и общественности, что станет дополнительным приятным бонусом, помимо, естественно, общего повышения производительности труда.

Регламентация: производственное бытописание с негэнтропийными эффектами

Порядок освобождает мысль.

Рене Декарт

Медицинская общественность последние десятилетия бьет тревогу: «Население больно!» Автор полностью разделяет этот тезис. Полагаем, что одними из самых серьезных расстройств, которыми страдает трудоспособная часть населения, являются разнообразные нарушения памяти. Это крайне пагубно сказывается на эффективности работы и требует дополнительных финансовых расходов и трудовых затрат на документационное обеспечение деятельности в любой организации, коллектив которой заражен. Указанная проблема в полной мере распространяется и на аспекты, определяющие организационную структуру и распределение функций.

Не будем касаться учредительных документов, содержание и форма которых более-менее установлена действующим законодательством, тем паче, что, зачастую, они регламентируют интересующий нас предмет в очень общем виде и их содержание не всегда зависит от позиции руководителя, как правило, являющегося лишь их исполнителем. Рассмотрим

рим локальные нормативные акты организации.

Напомним, что организационными документами, издание которых отнесено к компетенции руководителя, являются положение о структуре управления, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников, разнообразные регламенты, порядки, правила и политики, а также стандарты, инструкции и рекомендации.

По большому счету все перечисленные документы носят формальный характер и принимаются больше для галочки. Так бы и можно было к ним относиться, если бы не патологически слабая память сотрудников, которые по причине указанного дефекта постоянно блудят в коридорах системы управления, а оттого нуждаются в непрерывном руководящем воздействии.

Итак, положение о структуре управления. По идее, именно этот документ и призван описать результат архитектурно-организационного творчества руководителя, раскрыть, так сказать, его художественный замысел во всей масштабности и глубине. Отсюда широкое использование в тексте ярких оборотов, образных сравнений и аналогий, в совокупности формирующих возвышенно-торжественный, даже, можно сказать, патетический стиль изложения. Однако, учитывая официальный характер документа, следует все же избегать откровенной экзальтации. Руководители научного склада мышления вполне могут включить в положение методологическое обоснование использованных архитектур-

ных приемов, что только подчеркнет основательность подхода к его разработке. Разумеется, необходимо учитывать и утилитарное предназначение данного документа. Поэтому в нем необходимо для примера упомянуть несколько наиболее важных структурных подразделений, описать их в двух-трех словах, но сделать это нужно аккуратно, чтобы излишней детализацией не испортить общего впечатления. Лучше даже просто сделать отсылку к положениям о подразделениях, где любознательный читатель и найдет интересующую его информацию. При этом номинальные названия подразделений и их взаимосвязи не обязательно должны совпадать с реальными. Вкупе с чем незначительные отклонения от требований орфографии, синтаксиса и пунктуации ясно дадут понять читателю, что над документом работал не вульгарный скрупулезный ремесленник, а большой художник, не разменивающийся по мелочам.

Положения о структурных подразделениях уступают по своей значимости вышерассмотренному документу. Их главным содержанием является перечень целей, задач, функций, направлений и видов деятельности того или иного конкретного элемента структуры организации. Методологи не дают внятного ответа, как указанные понятия соотносятся между собой. Предлагаемые в словарях дефиниции столь неявны, что больше напоминают демагогические спекуляции. Поэтому, чтобы лишить злопыхателей оснований для придилок, а документу придать весомости и объема (в ли-

стах), в нем необходимо предусмотреть отдельные разделы для каждого из перечисленных дефиниендумов.



Эмпирически найден оптимальный подход к решению данной проблемы: экспертным путем, т.е., опросив пару случайных людей, кадровик составляет некий список из их высказываний о предмете деятельности подразделения. Сразу оговоримся, что из списка необходимо полностью исключить высказывания, содержащие ненормативную лексику. Список делится в примерном соотношении: десятая часть – цели, сюда относят наиболее короткие формулировки, затем

две десятых – задачи, а оставшиеся высказывания поровну распределяются по функциям, направлениям и видам деятельности.

Повторы вполне допустимы, хотя все же абсолютно идентичные формулировки лучше разнести по разным разделам. А чтобы у читателя не замыливался глаз и чтобы избежать упреков в формализме, часть высказываний лучше начинать с инфинитива – производить, формировать, часть – с отглагольного существительного (девербатива имени действия) – подготовка, выявление, закупка. Для придания документу большей естественности, живости, природности, не побоимся этого слова – человечности, при перечислении направлений деятельности в не лишенной некоторого шарма фразе «деятельность направлена **на**:», несмотря на бросающийся в глаза предлог, как бы вроде заменяющий собой обобщающее слово и требующий после себя винительного падежа, однородные члены, с которых начинаются перечисляемые направления, следует попеременно указывать то в винительном, а то в именительном падеже.



«Каждый воин должен знать свой маневр», – строго ответил как-то А. В. Суворов рядовому, который вторую неделю чистил отхожие места и слезно просил бросить его на передовую. И ведь прав он был, наш Александр Васильевич! Поэтому, чтобы легко взять свой личный Измаил и преодолеть собственные альпийские перевалы, не подвергая свою, без сомнения, многообещающую карьеру неоправданным рискам, начинающий руководитель просто обязан заставить кадровиков сформулировать для всех сотрудников должностные обязанности.

Кадровики считают, что должностные обязанности (инструкции) непременно должны содержать квалификационные требования, собственно, обязанности, ключевые показатели деятельности и ответственность. Что ж, им писать. Но есть моменты, на которые надо обратить внимание кадровиков. Начать с того, что более-менее существенные должности в организации должны занимать только лучшие из луч-

ших, конечно, кроме тех, кто был принят по несколько ранее описанным принципам. Поэтому в квалификационные требования следует включить не менее двух высших образований, причем дипломы должны быть международного уровня, стажировки на зарубежных базах, знание языков, один из которых обязательно английский (не ниже upper-intermediate), другой экзотический, допустим, хайда – вдруг у тлинкитов филиал нужно будет открыть, а также знание международного законодательства, 20 лет стажа на руководящих должностях в компаниях с численностью не менее 10000 человек и т. д. и т. п. Это должны быть универсальные требования, независимо от того, принимается ли на работу ведущий экономист, или начальник отдела МТО, или главный механик на автобазу. Конечно, скорее всего, после нескольких лет поиска, уволив за профнепригодность пару кадровиков, придется-таки прийти к выводу о необходимости внести изменения в квалификационные требования, максимально их упростив. Достаточно будет указать начальное владение школьными навыками. Опыт подсказывает, что и этот нехитрый барьер преодолеют далеко не все дипломированные и стажированные соискатели.



Собственно, обязанности, чтобы ничего не упустить, следует описывать максимально общими формулировками, которые в конечном итоге должны быть сведены к следующей: «выполнять все перечисленные обязанности и другие указания руководства».

Ключевые показатели эффективности деятельности нужно формулировать, придерживаясь следующего принципа: каждый сотрудник – полноценный член трудового коллектива, неотъемлемая часть единого организма, команды, и, значит, жизненно заинтересован в достижении общих показате-

телей. Так вот, чтобы он о них не забывал, чтобы ПОМНИЛ, и включить ему все эти показатели в КРІ. Дословно. И карательные меры посулить за их невыполнение, беспощадно, в соответствии с разделом «ответственность».

Ответственность же должна быть сформулирована таким образом, чтобы у сотрудника возникло четкое ощущение ее неотвратимости и строгости. Как говорится, шаг влево, шаг вправо – ...увольнение. По волчьей статье ТК. Без суда и следствия. Практика подтверждает, что гнет неизбежности рока лучше любых инструментов предупреждает нарушение сотрудниками трудовой дисциплины. Правда, есть побочный эффект – насмерть убивает инициативу. Но это уже несущественно.

Многие, как представляется, страдающие от управленческого зуда руководители взяли моду подробно расписывать порядки исполнения отдельных рабочих процессов. Что тут скажешь. Чтобы не выбиваться из общего тренда, пару одноименных документов можно и составить. Здесь есть два пути. Первый: надергать из действующих нормативных актов мало-мальски подходящие по смыслу положения и в произвольном порядке, можно по алфавиту, составить из них некий перечень. И документ есть, и, главное, – не противоречит законодательству!

В том неприятном случае, если данный рабочий процесс нормативно вообще не урегулирован, следует выбрать второй путь, более сложный, но отчасти знакомый. Эксперты,

т.е. первые попавшиеся под руку граждане, как представляют, так и описывают процесс. Использование специальной терминологии при этом недопустимо, поскольку сильно усложнит восприятие документа, прежде всего самим руководителем. Поэтому, если в состав экспертов затесался кто-то компетентный, его немедленно нужно исключить. При окончательной редакции порядка следует придерживаться одного из базовых правил управления, смысл которого состоит в том, что сотрудники в силу их невежества, нерасторопности, неуклюжести и безответственности – только помеха в любом производственном процессе, особенно так разумно организованном руководителем, как на данном предприятии. Откуда следует, что в порядке нельзя упоминать конкретных должностей, да и структурных подразделений. Можно вскользь только отдельные производственные участки. Входящая документация и исходные материалы согласно порядку должны самостоятельно преобразовываться в промежуточный, а затем и окончательный результат, таинственным образом мигрируя по предприятию. Поэтому в порядке широко используются следующие выражения: документ подготавливается (т.е. подготавливает сам себя), утверждается, направляется, товар принимается, передается и выдается и т. д. Как видно, при данном подходе уточнение сроков выполнения предусмотренных порядком отдельных операций лишено всякого основания. Нет также и смысла описывать действия в их логической последовательности, кото-

рой, скорее всего, и вовсе не существует.

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.