



ВЛАДИМИР ТАРАСОВ

*автор бестселлеров «ИСКУССТВО УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЫ»
и «ТЕХНОЛОГИЯ ЖИЗНИ: КНИГА ДЛЯ ГЕРОЕВ»*

Управленческая
ЭЛИТА *как мы ее
отбираем
и готовим*

ИСТОРИЯ И ТЕХНОЛОГИИ ТАЛЛИННСКОЙ ШКОЛЫ МЕНЕДЖЕРОВ

Владимир Тарасов

**Управленческая элита. Как
мы ее отбираем и готовим**

«Добрая книга»

2006

Тарасов В. К.

Управленческая элита. Как мы ее отбираем и готовим /
В. К. Тарасов — «Добрая книга», 2006

Новая книга Владимира Тарасова посвящена проблемам отбора и подготовки перспективных менеджеров; в ней содержится детальное описание нескольких десятков деловых игр, тренингов, методик отбора и подготовки менеджеров, разработанных автором и не имеющих аналогов в России и за рубежом. Эта книга – не только самая большая коллекция уникальных деловых игр и тренингов, но и хроника 25-летней истории Таллиннской школы менеджеров в изложении ее основателя, откровенный рассказ Владимир Тарасова о собственном управленческом опыте, об эволюции его управленческих взглядов и становлении его «философии жизни» в стремительно меняющемся мире. Эта книга – увлекательная история человека, подготовившего десятки тысяч менеджеров и посвятившего свою жизнь изучению и разработке социальных технологий; квинтэссенция опыта автора как социального технолога. Владимир Тарасов – основатель первой школы бизнеса на территории бывшего СССР, автор популярных книг по управленческому искусству, один из лучших российских бизнес-тренеров, автор оригинальных методик подготовки менеджеров.

© Тарасов В. К., 2006

© Добрая книга, 2006

Содержание

От автора	5
Благодарности	6
Глава 1	8
1.1 Приемка дел	10
1.2 Первая реорганизация	11
1.3 Замена руководителя	12
1.4 Кризис классического подхода	13
1.5 Узкое место	14
1.6 Введение второй смены	15
1.7 Бригадная организация труда	16
1.8 Фонд зарплаты	18
1.9 Лампочка	19
1.10 Волнения операторов ЭВМ	21
1.11 Заявление	22
1.12 Юридические тонкости	23
1.13 Конец бригадной организации труда	24
1.14 Система Тейлора	25
1.15 Двойное нормирование	27
1.16 Нормирование и профсоюз	28
1.17 Проблема простоев	29
1.18 Проблема учеников	31
1.19 Первые результаты	32
1.20 Конец месяца	33
1.21 Дополнительный заработок	36
1.22 Последний штрих	38
1.23 От тиражирования бумаг к тиражированию людей	41
Глава 2	43
2.1 Формат соревнований	45
2.2 Технология проведения	46
2.3 Реальный состав команд	47
2.4 Составление делового письма	48
2.5 Анализ управленческой ситуации	52
2.6 Анализ последствий управленческих решений	56
2.7 Активный диалог	59
Конец ознакомительного фрагмента.	62

Владимир Тарасов

Управленческая элита. Как мы ее отбираем и готовим

От автора

Года три назад Григорий Федорович Мощенко, любезно издавший в 1989 г. мою книгу «Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров» (Ленинградское отделение издательства «Машиностроение»), предложил мне ее переиздать. Эта книга была посвящена описанию опыта Таллиннской школы менеджеров по аттестации, отбору и подготовке менеджеров. Она была методического характера и содержала описание технологий, деловых игр и тренингов нашей Школы.

Хотя книга была издана тиражом 90 тыс. экз., но прошло много лет, и она стала библиографической редкостью. Спрос же на нее скорее возрос, чем упал. Я тогда согласился с предложением о ее переиздании, имея в виду чуть-чуть ее подправить. Мы подписали договор с весьма короткими сроками.

Но эта книга оказалась как старая квартира: хотелось только обои обновить, а как дотронулись – тут все и посыпалось... Ведь со времени ее издания прошло пятнадцать лет, и многое изменилось.

Нет Советского Союза.

Нет Ленинграда.

Нет прежней наивно-прекрасной и ограниченной ментальности.

Нет, как я надеюсь, и прежнего меня.

Если мы понимаем, какими глупцами были совсем недавно, значит, мы развиваемся.

Я не справился со сроками договора.

Я начал переписывать книгу заново.

Получилось то, что Вы держите в руках. Я изложил – как умел и хотел – опыт нашей Школы за двадцать лет ее существования.

Благодарности

В первую очередь я хочу поблагодарить мою жену Хелле Кельдер – друга и единомышленника, без которой не было бы ни нашей Школы, ни моих книг, ни меня в том качестве, какой я есть, и чью теплоту, заботу и внимание я благодарно ощущаю каждый момент времени, в том числе и сейчас, когда пишу эти строки, находясь за 9000 км от нее.

Хочу поблагодарить своих дочерей – Лену, Настю и Дашу – за то, что мысли о них подталкивают меня к самосовершенствованию и как человека, и как социального технолога, и как писателя. Особо хочу поблагодарить Настю и Дашу за ту неоценимую помощь, которую они вместе с Хелле оказали в проведении детских бизнес-лагерей, в которых я, помимо всего прочего, отработывал не совсем детские технологии построения государств и проведения «Часа Х».

Я очень признателен Григорию Федоровичу Мощенко за то, что он терпеливо, а иногда и не очень терпеливо, ждал, когда я закончу эту работу, и не дал, тем самым, уклониться от написания этой книги. А внутренние позывы к этому у меня были: другие ненаписанные книги толпились в моей голове и шептали: *«Ну что ты с ней возишься! Хуже нет, как что-то перделывать! Пиши лучше нас, мы не будем сопротивляться!»*

За двадцать лет деятельности Школы через ее технологические стены прошли десятки тысяч слушателей, сотня-другая сотрудников и партнеров. Многие из них совмещали эти так нужные для Школы роли. Хочу помянуть общим добрым словом всех, с кем приходилось иметь дело или просто хороший разговор за последние двадцать лет, и персонально – тех наших Слушателей, Сотрудников и Партнеров, кому, по моему мнению, удалось *забросить свой мяч в корзину успеха Школы*. С чувством благодарности я расположил эти имена (у кого-то с тех пор поменялась фамилия, у кого-то – страна или город) в хронологическом порядке по времени забрасывания ими своего первого мяча (у кого-то – из серии многих и многих мячей, а у кого-то – единственного, но, тем не менее, важного для Школы):

Хелле Тарасова (Таллинн),
Ирина Свинцова (Таллинн)
Геннадий Блинчук (Таллинн)
Рейн Тыннсон (Таллинн)
Леонид Лейбенгруб (Таллинн)
Михаил Дашковский (Таллинн)
Тони Тонто (Таллинн)
Андрей Калачев (Таллинн)
Борис Ярнов (Рига)
Владимир Подлесный (Невельск)
Валерий Бадов (Москва)
Алексей Сидоренко (Москва)
Надежда Пак (Москва)
Дильбар Мухсин-Зода (Москва)
Георгий Гаицгори (Москва)
Владимир Шведченко (Хабаровск)
Сергей Хомченко (Хабаровск)
Дарья Кельдер (Таллинн)
Настасья Тарасова (Таллинн)
Всеволод Фетисов (Таллинн)
Лев Голуб (Таллинн)

Ирина Криворукова (Таллинн)
Дмитрий Удалов (Саратов)
Виталий Булавин (Москва)
Олег Вислов (Саратов)
Татьяна Грачева (Таллинн)
Вадим Плотников (Екатеринбург)
Виталий Коптелов (Москва)
Михаил Иванов (Тольятти)
Роман Козырев (Москва)

И приношу извинения тем, чьи добрые дела держу в своем сердце, но кого забыл или не считал возможным упомянуть.

Глава 1

От тиражирования бумаг к тиражированию людей

Если бы кто-нибудь до 1982 г. сказал, что в ближайшем будущем мне придется заниматься подготовкой менеджеров, я бы подумал, что это шутка.

Мне и раньше приходилось заниматься немного преподавательской деятельностью ради приработка, но преподавание мне не особенно нравилось. Я никогда не готовился к лекциям, считая, что план и подготовка меня сковывают, не говоря уже о лишних затратах времени. Поэтому на собственную лекцию шел как на трудный экзамен.

До сих пор помню: до конца четырехчасовой лекции еще полтора часа, а я уже своей довольно многочисленной аудитории успел все рассказать. Стою в оцепенении у окна и вроде как в него смотрю, а сам не знаю, что делать...

Одного такого переживания достаточно, чтобы не хотеть стать преподавателем.

Кроме того, мне всегда было немного жалко преподавателей (как и артистов). Как бы они ни храбрились, а чувствуется их зависимость от мнения аудитории об их талантах. Одного скучающего лица в зале достаточно, чтобы испортить настроение на целые сутки.

Меня вполне устраивала научно-исследовательская работа – проектирование систем управления – к этому времени я был уже в этом качестве «широко известен в узких кругах специалистов». Да и образ жизни ученого, свободный режим дня, свобода от начальства (которое я и так обычно всерьез не воспринимал), возможность неторопливого общения с людьми привлекали меня вполне. Правда, с другой стороны, и ученых в области так называемых социальных наук тоже никто всерьез не воспринимал. Подсознательно я ощущал, что у меня какой-то свой путь – и не в обществе, а сквозь него.

Весной 1982 г. я работал заместителем заведующего отделом Республиканского вычислительного центра в области снабжения.

Была такая организация в стране – Госснаб, которая всех всем снабжала, правда, довольно плохо. Моя жена Хелле получала второе высшее образование в Ленинграде (был такой город, теперь его нет, на его месте сейчас Санкт-Петербург), а дети были со мной. Кроме того, я работал над книгой по СААРС (системе автоматизированной аттестации руководителей и специалистов). Неудивительно, что я систематически опаздывал на работу. Администрация терпеливо относилась к моим проблемам, но я понимал, что мое положение достаточно непрочное, и на всякий случай присматривался к другим местам работы – предложения мне поступали. Наш Центр находился почти за городом, и до работы я добирался на машине 35 мин, что по таллиннским масштабам довольно много.

Дела в Центре шли неважно. Постоянно срывался производственный график, в том числе ежедневная выписка товарно-транспортных накладных и платежных требований. Из-за этого у наших клиентов – сбытовых организаций – задерживалась отгрузка и отягощалось их финансовое положение. Производственные отделы переходили из рук в руки – от одного заместителя директора к другому, а инженеры стремились уйти из производственных отделов на «чистую» работу – в отделы проектирования и программирования. Наиболее толковым это удавалось. Люди привыкли к скандалам с заказчиками и не верили в возможность улучшения дел.

Когда освободилось место заместителя директора по производству, директор предложил его поочередно двум женщинам – руководителям подразделений, но обе по разным причинам отказались. Тогда он предложил это место мне со словами: «Но ты, конечно, не захочешь!» Он имел в виду мое слабое знакомство с производством и отвращение ко всякой рутине. Но мне хотелось получить опыт экспериментирования с производством, и он сам шел в руки.

Я спросил:

– *Есть шанс испортить?*

– *Нет, там и так дела – хуже некуда!*

Я получил под начало четыре производственных отдела с перспективой утверждения в не очень ясном будущем в должности заместителя директора по производству (эта номенклатура утверждалась в Москве).

1.1 Приемка дел

Мой предшественник ежедневно утром проводил диспетчерские совещания. Интересовался, какие работы сорваны, а какие успели сделать в срок. Делал пометки в толстой папке. Подчиненные от него ничего не скрывали, а он ни на что не влиял. Благодаря такой простой системе управления он был всегда информирован о состоянии дел.

Я положил эту папку в урну, отменил ежедневные диспетчерские совещания и остался за пустым столом.

1.2 Первая реорганизация

Я оценил обстановку. Два отдела из четырех (относящиеся к нашему филиалу) работали хорошо. Решил им не мешать. Два других работали плохо. Они включали в себя три службы: проведения расчетов, сопровождения задач и подготовки данных.

Служба сопровождения задач формально числилась в отделе проведения расчетов, а фактически работала в тесной взаимосвязи с отделом подготовки данных. Раньше она и входила в состав этого отдела, пока директор, движимый некими теоретическими соображениями, не разъединил эти службы. Подчиненные попросили меня восстановить прежнюю структуру. Коллектив был преимущественно женский, а женщины более чувствительны к формальной структуре, чем мужчины.

Хотя дело касалось подчиненных мне отделов, директор воспротивился:

– *Я с таким трудом приучил их к новой структуре, а ты хочешь вернуть их к прошлому...*

И потребовал восстановить ежедневные диспетчерские совещания: *«Чтобы ты был в курсе!»*

Однако я этого не сделал, чтобы не погрязнуть в текучке. Директор в ответ на своих еженедельных совещаниях стал публично демонстрировать мою неосведомленность в делах подчиненных мне отделов, иногда с юмором, иногда с раздражением.

Заведующая отделом подготовки данных обратилась ко мне с просьбой перевести ее по семейным обстоятельствам на менее ответственную работу и предложила себе замену из числа своих подчиненных – руководящих сотрудниц, и я ее поддержал. При обсуждении директор забраковал предложенную нами кандидатку *«как не имеющую высшего образования»*.

Одна женщина с помощью «инструкции по сборке» пыталась собрать новый сложный кухонный комбайн, который только что купила. В конце концов она сдалась, разбросав все детали по кухонному столу.

Она немало удивилась, когда, вернувшись домой спустя несколько часов, обнаружила, что комбайн собрала ее служанка и он прекрасно работает.

– Как тебе это удалось? – воскликнула она.

– Знаете, мадам, когда не умеешь читать, приходится пользоваться мозгами, – невозмутимо ответила служанка.

Я предложил объединить два отдела в один, сократив освобождающуюся должность заведующего, и получил согласие. Образовался новый большой отдел обработки информации, вобравший в себя три прежние службы. Я восстановил ежедневные диспетчерские совещания, но их проведение поручил заведующему этим объединенным отделом.

Службы, желавшие оказаться в одном отделе, в нем оказались.

Место, которое стало камнем преткновения, уже никто не мог занять – оно было сокращено.

Диспетчерские совещания восстановлены.

Я – свободен от их проведения и присутствия на них.

1.3 Замена руководителя

Реорганизация предъявила новые, более высокие требования к личности заведующего объединенным отделом. Побеседовав с ним, я убедился, что он не верит в возможность улучшения дел. Я предложил ему перейти на более низкую должность, он отказался.

Соблюдение производственными службами ежедневных графиков контролировалось сектором оперативной информации, подчиненным непосредственно директору.

Руководила сектором женщина с хорошими деловыми качествами, но непростым характером. Перед тем, как предлагать мне место своего заместителя, директор сделал такое же предложение ей, но получил не очень тактичный отказ:

«Не думаю, что в этой должности я смогу с Вами сработаться!»

Я пришел к директору со словами: *«Не уверен, что ты согласишься с моим предложением...»* и предложил произвести рокировку: эту заведующую сектором поменять местами с моим пессимистом-заведующим отделом, предварительно придав сектору статус отдела и предоставив новому заведующему высвободившуюся при реорганизации ставку.

Он усомнился:

– А разве заведующий согласится?!

– А почему нет? Оклад тот же, отдел меньше. Подчинение не мне, а тебе.

Да еще меня будет контролировать. Где ты найдешь более объективного контролера, чем обиженный мною работник?!

Сделка состоялась. Я получил хорошую заведующую отделом, а директор – принципиального контролера.

1.4 Кризис классического подхода

Первоначальным моим намерением было применение *процедурных правил*.

Суть метода сводится к графическому описанию сложившейся технологии и поиску «белых пятен» в ней. Процедурные правила описывают не только основную технологическую цепочку, но и технологию разрешения критических ситуаций, они как бы лишают права «закрывать глаза» на возможность сбоев, отвечая на многочисленные: «А если?..»

Процедурные правила «обкатывают» на практике, рационализируют, уточняют, а затем возводят в закон – в *стандарт деятельности*.

Стандартам обучают и внедряют их, организуя в документообороте контрольные точки, по которым можно определить, кто и на каком шаге отклонился от стандарта.

Этот, так сказать, классический подход, к сожалению, крайне трудоемок.

Я начал было это делать. Попытался привлечь низовых руководителей, хорошо знающих реальную технологию наших работ. Но оказалось, что они не только не владеют этим методом – этому можно было бы и обучить, но и не обладают менеджерским видением проблем, а без него метод процедурных правил сводится до утомительной формальности, поскольку несущественное смешивается с существенным.

Мы покончили с классическим подходом и стали на традиционный путь поиска и устранения «узкого места» в производстве.

1.5 Узкое место

Этим узким местом являлось бюро (бывший отдел) подготовки данных, где работало девять операторов, или, попросту, перфораторщиц. Эти молодые девушки и женщины – рабочие по своему социальному положению, системе оплаты и характеру труда, самосознанию. (В Советском Союзе, с его общедоступностью образования, «передовой рабочий класс» формировался в основном из людей, не желавших учиться.)

Хотя скопились груды неотперфорированных документов, столь необходимых заказчику, это не мешало девушкам опаздывать на работу и уходить раньше времени домой. В обеденный перерыв они играли в карты – в порядке разгрузки от монотонной работы – и скрашивали эмоции нецензурными выражениями, а иногда и выпивкой. Обедали, естественно, в рабочее время. И не хотели понимать, что из-за их прохладного отношения к работе материалы и оборудование со складов придут на день-два позже к потребителю.

Начальство ничего не могло с ними поделать: Центр находился за городской чертой, зарплата низкая, подобрать кадры трудно. Кроме того, им задолжали 55 человеко-дней *отгулов*, и была тенденция к дальнейшему росту задолженности.

Практика сложилась такая, что об отгуле нередко сообщали задним числом, т. е. никогда не было известно, кто выйдет завтра на работу, а кто решил «*быть в отгуле*».

И наконец, средства подготовки данных (перфораторы, телетайпы) были в столь скверном техническом состоянии, что если все девушки выходили на работу, то им не хватало исправных устройств, не на чем было работать. Следовательно, часть из них законно бездельничала в ожидании конца ремонта оборудования.

Поскольку работа была односменная, начальство после вынужденного простоя просило их выйти во вторую смену за один отгул или в субботу – за два отгула. Так множилась задолженность администрации.

1.6 Введение второй смены

Следовало бы решить проблему исправности техники, но оказалось, что при имеющихся ремонтниках и снабжении запчастями она в ближайшее обозримое время неразрешима. Терпеть же простои при наличии неофициальных сверхурочных не было резона.

Мы прекратили практику привлечения операторов к сверхурочной работе за отгулы, с тем чтобы постепенно ликвидировать задолженность администрации и сделать операторов более управляемыми. Однако директора интересовало выполнение графика, наши отношения с операторами его мало волновали. Он дал распоряжение организовать работу в очередную субботу, мы этого распоряжения не выполнили, действуя по принципу: лучше плохо сейчас и хорошо потом, чем хорошо сейчас и плохо потом! Обстановка обострилась.

Тогда мы предложили операторам перейти на частичную работу во вторую смену: чтобы ежедневно выходило во вторую смену двое операторов из девяти, причем по такому графику, какой будет им удобен. Они дружно отказались.

Тогда я оказал давление: объявил, что если они добром не согласятся, я получу согласие у профсоюза и введу настоящую двухсменную работу, каждая из них будет неделю ходить в первую смену, неделю – во вторую. Они признали, что лучше согласиться. После этого ограничение, вызванное неисправностью техники, почти перестало быть актуальным.

Возможность выхода во вторую смену девушкам со временем понравилась, и нередко во вторую смену выходило больше народу, чем мы рассчитывали. У них появилась возможность маневрировать личным временем, и если бы мы эту возможность отняли, они вряд ли были бы довольны.

Я так и не понял, почему вторая смена раньше не была организована.

1.7 Бригадная организация труда

Мы решили ввести бригадную организацию подготовки данных, рассчитывая, что это повысит производительность труда. Имелось в виду сочетание бригадной формы с урочной системой Ф. Тейлора. Выглядело бы это так.

Каждое утро на стол помещается кипа документов, подлежащих перфорации и составляющих дневное задание бригады. Если задание (урок) выполнено до конца рабочего дня, работницы получают право на премию за этот день и право уйти домой досрочно.

Предполагалось, что удастся договориться с директором о выделении фонда зарплаты бригады. В этом случае появилась бы заинтересованность в работе меньшей численностью, и можно было бы пойти на увольнение нерадивых работниц.

В бригадной организации есть один деликатный момент: распределение денег. Уравниловка – плохо, это все понимают. Дифференциация заработка по стажу или по официально присвоенной квалификации более справедлива, но стимулирует не рост производительности, а стремление иметь больший стаж и более высокий разряд.

Остается «коэффициент трудового участия». Однако в хороших бригадах его либо вообще не применяют, либо применяют в крайних случаях, когда кто-то позволил себе крупный «загул». Это естественно. Если человек плохо работает и не оставляет надежд в этом отношении, его попросту убирают из бригады. Да и как объективно ни рассчитывался бы этот коэффициент, тот, кто снижает оценку товарища, в конечном счете выигрывает от этого сам. Как только эта истина осознается, пользоваться коэффициентом становится совестно, если, конечно, совесть есть.

Нам хотелось думать, что у этих девушек совесть есть. Но и производительность стимулировать надо. Выход мог быть только один: пусть каждый работник определяет себе коэффициент трудового участия сам.

Некоторым эта мысль покажется диковатой, но я с ними не соглашусь. Я советовался с эстонским социологом Юло Вооглайдом, и он мне пересказал любопытный случай:

Предприниматель, находившийся на грани разорения, открыл сейф своим сотрудникам с просьбой самим брать в оплату за труд столько, сколько каждый сочтет справедливым, и это его спасло.

Этот пример укрепил меня в решимости провести эксперимент подобного рода.

Самое страшное, что могло бы случиться, – это если бы каждая поставила себе наивысший коэффициент. Но *мысленный эксперимент* опровергал такую возможность.

Кто не заинтересован в уравниловке, кто при ней проигрывает? Работницы с наиболее высокой выработкой, опытные, а значит, и авторитетные. Фактически, у них в руках власть в группе, они найдут способ избежать уравниловки. Скажем, будут себе ставить не 1, а 0,97. Тогда молодым и неопытным неудобно будет поставить себе тоже 0,97. Они будут ставить себе такой коэффициент, который позволит получить одобрение группы.

Хотелось такую систему попробовать, но нужен был фонд оплаты бригады.

Мы приступили к делу. Организовали собрание, назначили бригадира.

Сказали:

– Закончите кипу, которая с утра будет вот здесь лежать, – можете ехать домой. И премию за этот день начислим. Не успеете – премии за этот день не получите.

Раздались голоса:

– *Лучше – каждый за себя!*

– *Нет*, – возразили мы. – *Если бы вы с работой справлялись, мы бы вас не трогали!*

На следующее утро положили кипу документов на стол.

Могут быть два критерия для определения нормы: первый – возможности человека, второй – производственная необходимость. Мы руководствовались вторым.

Определили урок так: среднедневное поступление документов в центр плюс одна пятая образовавшейся задолженности. Таким образом, если бригада будет справляться с дневным уроком, через неделю или чуть больше завал удастся разгрести без сверхурочных.

В первый день бригада выполнила урок за полтора часа до конца рабочего дня (правда, в карты не играли) и демонстративно покинула здание.

На следующий день ситуация повторилась. И разговоры дошли до директора: на перфорации завал, а им разрешают раньше времени уезжать домой.

1.8 Фонд зарплаты

Я поставил перед директором вопрос о выделении фонда зарплаты для бригады.

– А почему только им?

– Потому, что мы ими занимаемся, и нам это нужно.

– Зачем тебе фонд?

– Двоих уволим, остальным сможем хорошо платить!

– У тебя что, лишние люди?

– Лишних нет, но деньги нужнее. Если, конечно, это их деньги.

– Что же, я потом эти деньги не смогу использовать?

– Конечно, не сможешь. В этом весь смысл.

– Тогда тем более надо определить фонд не только для них, но и для всех производственных подразделений. А как мы его определим?

– Очень просто. Закрепим то, что есть сейчас. Так сказать, по исторически сложившимся границам между государствами.

– Нет, это не научно. Может быть, сейчас где-то людей не хватает, а где-то есть лишние. Давайте научное обоснование.

– Зачем? Если выяснится, что на бригаду надо больше денег дать, ты все равно не дашь. А окажется, что надо меньше – с живых людей все равно денег не снимешь.

– Хочешь фонд – давай обоснованный расчет!

Собрали руководителей производственных подразделений в моем кабинете и поставили задачу так: трехгодичную научно-исследовательскую работу не затевать, а обосновать то, что есть, плюс найти возможность и основание перевести, исходя, по возможности, из интересов дела, одного работника из одного подразделения в другое с соответствующим изменением фондов зарплат (для ублажения амбиций директора).

1.9 Лампочка

Первые дни в бригаде урок выполняли. Затем утомились. Кто-то взял отгул. Первый раз обошлось. Настал день, когда отгул взяли два человека. Работницы чувствуют – норму им выполнить тяжело. Приходят:

– *Почему норма большая?*

– *Не норма большая, а вас мало. Урок должен быть выполнен. Вызовите их, если сами не справляетесь! Вы бригада, вы и решайте!*

– *Нет, мы против бригады. Мы хотим, чтобы каждый отвечал за себя! Ничего не меняется, зарплата не меняется, еще и за других работай. Так не пойдет!*

Уговорили их потерпеть.

Но фонда нет. Пришлось пойти на уступки: определять размер урока с учетом фактической явки на работу.

Вдохновленные уступкой, работницы пожаловались:

– *Вы говорите – работа срочная. Мы сделаем, положим в контейнер, а за ней никто не приходит!*

Упрек справедливый. Надо готовую работу, как минимум, с глаз убирать.

За выполненной работой приходит заведующая бюро. Но не может же она каждую минуту заглядывать в зал перфорации.

Дал распоряжение «установить связь». Работница положит готовую работу в контейнер – нажмет на выключатель. Загорится яркая лампочка без абажура на столе у начальницы. Другим работникам в комнате она не мешает – это не телефон – а ей мешает. Чтобы погасить лампочку, нужно пройти в зал к контейнеру с готовой работой – выключатель там. Дело пошло.

Лампочку как-то заметил директор:

– *Это еще зачем?*

Объяснил.

– *Ей что, зад от стула тяжело оторвать?! Убрать!*

Стал спорить: могу я хоть мелкий вопрос решить самостоятельно? Не убедил. Тогда привел такой аргумент: лампочку ставил не я, а электрик. Рабочий класс, так сказать. Он в чем виноват? Выходит, что его труд не уважаем! Лампочка осталась.

Постепенно куча долгов рассосалась.

Оказалось – это плохо. Теперь мы не могли с утра положить весь урок.

На весь день работы хватало, простоев не было, но вот с утра был запас на три-четыре часа. В течение дня в кипу приходилось подкладывать новые документы.

Работницам это не понравилось: что это они нам все подкладывают и подкладывают?! Раньше они видели кипу, которая только уменьшалась. А теперь она то уменьшается, то снова увеличивается.

Бывает, моешь посуду. Почти всю вымыл, думал, все, а тебе подносят еще грудку тарелок. Ладно, моешь дальше. Но когда еще подносят, чувствуешь легкое раздражение: принесли бы уж сразу всю посуду!

Они нам не доверяют. Ругаться не идут. Реагируют просто: покажется им, что в этот день работы многовато, – и не выполняют урок. Что-то оставляют.

Я узнал, что и лампочку зажигать перестали.

– *Почему лампочку не зажигаете?*

– *Не знаем. А зачем? Нам не нужно. Какая разница...*

Спрашиваю у заведующей:

– *Не знаю. Так, как-то...*

Наконец, понял сам.

Когда были долги, любая работа была срочной. Ее надо было немедленно брать и нести заказчику. Теперь началась нормальная работа. Они обработают пачку, зажгут лампочку. Влетает заведующая. *«О, господи! Я-то думала, что-то срочное! А это не так уж и срочно...»* Вот и перестали зажигать.

1.10 Волнения операторов ЭВМ

Операторы ЭВМ – сословие привилегированное. Если перфораторщицы после второй смены добираются домой сами, то операторов ЭВМ домой развозит транспорт. Раньше – микроавтобус, но после того как шофер в пьяном виде разбился, директор, получивший выговор, отказался от микроавтобуса и операторам ЭВМ стали выдавать талоны на такси. Это их вполне устраивало.

Но экономия непредсказуемым образом охватывала то одну, то другую сторону хозяйственной сферы великой страны: внезапно центру резко сократили лимиты талонов на такси. Теперь годового лимита могло хватить только до июля.

На ЭВМ трехсменная работа, и вторая смена кончается позже, чем на подготовке данных. Есть риск не попасть на общественный транспорт.

Нам хотелось решить проблему радикально: мы предложили операторам перейти с трехсменной работы на двухсменную по 12 ч в смену. В этом случае можно спокойно обходиться общественным транспортом. Они категорически отказались. Мы приводили в пример филиал, где были именно 12-часовые смены и где ни за что не согласились бы перейти на 8-часовые. Но получили резкий вызывающий отпор: *«Верните нам микроавтобус!»*

У меня состоялся разговор с директором. Он заверил меня, что любые мои надежды решить транспортную проблему тщетны. Ни микроавтобуса, ни талонов на такси не будет. Из этого и надо исходить!

Если сначала нам позиция операторов казалась необоснованной, продиктованной желанием поскандальить, то, задумавшись, мы увидели в ней свои резоны.

Оператор, проработавший вечернюю смену, оставался и на ночную. Сменщик совмещал дневную и вечернюю смены и т. д. В ночную смену удавалось немного и поспать. При работе с 12-часовыми сменами – с 8 утра до 8 вечера пропадало много вечеров: пока после восьми доберешься домой – вечер пропал... Для незамужних девушек это существенно. В филиале же работали в основном замужние, с детьми.

Вообще работать подряд две смены запрещено трудовым законодательством.

Поэтому на графике работы, висевшем в зале ЭВМ и у меня в кабинете, отсутствовала подпись председателя профкома. Не знаю, как относились к этому мои предшественники, но меня это грубое и легко обнаруживаемое нарушение трудового законодательства смущало.

Переход на 12-часовые смены решил бы и эту проблему. Мы надеялись, что, когда закончатся талоны на такси, операторы станут сговорчивее.

1.11 Заявление

Одна из операторов ЭВМ, молодой специалист – выпускник техникума, подала директору заявление с просьбой перевести ее из операторов ЭВМ в техники *«согласно полученному образованию»*. Они вместе с матерью решили, что после окончания техникума она имеет право требовать именно такое место. К этому явно примешивалось желание перейти на работу в одну смену.

Директор направил ее заявление мне. Поскольку девушка обратилась к нему через мою голову, на мою поддержку ей рассчитывать уже не приходилось.

Я написал на заявлении, что штатные расписания подчиненных мне подразделений не предусматривают должности техника, и с тем вернул заявление директору. На словах пояснил: техник – должность, а не специальность, по специальности просительница является именно оператором ЭВМ, просто не хочет работать в три смены.

Позже стало известно, что девушка ходила на прием к директору, и он дал ей надежду, пообещав ввести должность техника в штатное расписание. Все операторы заинтересованно следили за развитием событий.

Мы решили, что если директор обяжет нас пойти навстречу заявительнице, то мы переведем ее в операторы подготовки данных, удовлетворив тем самым ее желание уйти с трехсменной работы. Работа операторов ЭВМ интереснее, престижнее и лучше оплачивается, поэтому среди операторов подготовки данных явно найдутся желающие поменяться.

Время шло, а директор ничего по этому поводу не предпринимал. Через своих коллег заявительница дала понять, что если ничего не изменится, она считает себя вправе не выходить на работу. И однажды действительно не вышла.

Не появилась и на другой день, и на третий...

Через коллег передала, что если ее так и не переведут в техники, она считает себя уволившейся и на работу не выйдет. Я передал тем же путем, что если она немедленно на работу не выйдет, то будет уволена по статье за прогулы.

Поскольку речь шла о молодом специалисте, мы с инспектором по кадрам сходили на всякий случай на консультацию к юристу. Ничего нового к известному из трудового кодекса и подсказываемого здравым смыслом эта беседа не добавила, но из нее я вынес нечто ценное: прежде чем затевать увольнение девушки, следует узаконить график работы на ЭВМ, согласовав его с профсоюзом.

Пришлось вновь поднять вопрос о 12-часовой смене. Со своей стороны, директор вновь с раздражением оборвал разговор о микроавтобусе или талонах на такси. Воодушевленный его отказом, я собрал операторов и объявил, что ввиду неразрешимости транспортной проблемы через две недели перейдем на 12-часовые смены. В противном случае им предстоит «нормальная» трехсменная работа без совмещения двух смен подряд. Да, это будет неудобно, но это будет по закону. Если они не хотят идти навстречу, то чего, собственно, ждут от меня?

На это они мне заявили, что со мной и разговаривать нечего и что они пойдут говорить о транспорте с директором.

– Прекрасно, идите, – сказал я. – Он ждет меня через пятнадцать минут. Идите вместо меня: он будет свободен и один. Я вас пропускаю вне очереди.

Делегация из пяти человек направилась к директору. Вернулись в приподнятом настроении. Директор их заверил, что к тому времени, когда кончатся талоны на такси, он решит проблему с микроавтобусом и что они могут идти и спокойно работать. Позже он объяснил мне, что *«они его убедили»*.

1.12 Юридические тонкости

Вопрос о 12-часовой смене отпал сам собой, а мой авторитет среди операторов ЭВМ оставлял желать лучшего. Требовалось найти выход, при котором можно было бы оставить график таким, каков он есть, т. е. со сдвоенными 8-часовыми сменами, и сделать его законным. Но ни кадровики, ни юристы, ни профсоюз ничем мне не могли помочь: закон есть закон.

Тогда я сам стал читать трудовое законодательство в надежде найти лазейку. К удивлению, я нашел ее почти сразу.

Оказалось, что можно формально организовать работу не *«по сменам»*, а *«с суммированным рабочим днем»*. При такой организации труда юридически действует лимитирование не суточного, а недельного и месячного режима труда и отдыха. И что самое замечательное – не требовалось ничего менять, кроме заголовка графика. Стоило наименовать существующий порядок вещей *«суммированным рабочим днем»*, как тот же самый график становился безупречно добропорядочным. На всякий случай я просчитал, соблюдается ли установленный недельный и месячный режим труда и отдыха, и убедился, что все в порядке. Написал в профсоюзный комитет соответствующее заявление и вскоре заручился поддержкой председателя профсоюзного комитета.

Хотя директор не приветствовал увольнение молодого специалиста – Центр это не украшает – для меня оно уже стало делом принципа. Он меня понял и подписал заявление в вышестоящую инстанцию с просьбой разрешить увольнение молодого специалиста. Около двух недель там тянули, пытались нас отговорить, но затем дали разрешение, и девушка была уволена *«по статье»*.

Справедливости ради надо отметить, что, по рассказам операторов, она с бытовой точки зрения только выиграла: мать за коробку конфет договорилась в домоуправлении, и ей выдали новую трудовую книжку, после чего она устроила дочь на работу инженером в центре города. Но меня это уже не касалось. Мне нравятся слова Теодора Рузвельта, который выразился примерно так:

не пытайтесь устранить зло, лежащее за пределом вашей досягаемости, иначе и зло не устраните, и авторитет потеряете.

1.13 Конец бригадной организации труда

Мне жаловались, что дисциплина в бюро подготовки данных падает: там взяли моду не раньше уходить с работы, а позже приезжать на работу в надежде выполнить норму.

– *Норму выполняют?*

– *Выполняют.*

– *Пусть падает.*

Но наступил день, когда норму выполнять, в общем-то, перестали. Поскольку простои, которые из-за отсутствия работы иногда случались, не фиксировались, то разобраться точно, в чем дело, было трудно.

Мы обнадеживали себя тем, что расчеты фондов заработной платы по производственным подразделениям были закончены и скоро начнется новая жизнь. Расчеты выглядели основательно и были подкреплены ссылками на авторитетные методики. По расчетам получалось, что в филиале как бы одна ставка лишняя. Директор давно угрожал забрать оттуда две ставки, считая, что подчиненные вдали от него *«слишком хорошо живут»*. Коллеги из филиала любезно согласились *«обосновать»* потерю одной ставки в надежде не потерять две.

Я принес директору расчеты, но он не проявил особого интереса. Снова спросил, зачем мне фонд.

– *Хочу заинтересовать бригаду работать меньшей численностью и безусловно выполнять норму.*

– *Норма не нужна. Бери пример с филиала – там такая традиция: пока вся работа не сделана, никто не уходит домой! Заведи у себя такую традицию!*

Я напомнил об обещании дать фонд после обоснования.

– *Так что? Если ты уволишь кого-нибудь, я не смогу взять на эту ставку другого работника?*

– *Нет.*

– *Даже если мне сверху поручат дополнительную работу, не спрашивая, есть ли у меня рабочая сила?*

– *Даже в этом случае. Ведь это будут деньги, заработанные бригадой, в бригаде они и останутся.*

– *Тогда не будет тебе никакого фонда.*

– *Зачем мы делали расчеты?*

– *Ты же не на Луне живешь. Меня вышестоящие инстанции только и делают, что обманывают. Ты же читал последний приказ! Вот и я вынужден делать то же самое.*

На ближайшем собрании я в присутствии директора поблагодарил исполнителей за проведенные расчеты и сообщил, что директор более основательно продумал вопрос о фондах и переменял свое решение. Он не может гарантировать постоянства фондов в случае, если в Центр придет дополнительная работа. А без минимальной гарантии стабильности нам фонды не нужны. Директор здесь присутствует, и если я что-нибудь не так сказал, он меня поправит. Директор подтвердил, что я все сказал правильно и что он действительно передумал.

Таким образом, бригадная форма утратила для нас привлекательность.

Мы решили воспользоваться ворчанием работниц о том, что *«лучше всего, когда каждый сам за себя»*.

– *Не захотели заглянуть в коммунизм, заглянем в капитализм, – пошутил я. – Будет каждый – сам за себя!*

1.14 Система Тейлора

За исходную точку проектирования организации и оплаты труда мы взяли систему дифференциальной заработной платы Фредерика Тейлора, которую он ввел в 1895 г. на одном из заводов в Филадельфии.

Суть системы в том, что рабочий получает сдельно по двум видам расценок. Если он не выполнит дневную норму, то расчет с ним производится по пониженным расценкам за единицу продукции. Если выполнит дневную норму – по повышенным.

Тут очень важно не ошибиться в размерах дневной нормы. Тейлора критиковали за то, что его система уж слишком чутко реагирует на ошибки в нормировании. *«Что да, то да»* – соглашался Тейлор и дал совет: *«Никогда не нормируйте по аналогии. Прямое нормирование проще и значительно точнее, чем по аналогии»*.

Суть совета в том, что надо взять в руки секундомер и произвести хронометраж именно той работы, которую собираешься нормировать, а не пользоваться нормой для другой, похожей на вашу работу, с поправочным коэффициентом, *«взятым с потолка»*.

Директор категорически возразил против сдельной оплаты:

– Я знаю, чем это кончается! Потом будешь по всему городу работу для своих искать, чтобы не было у них простоев!

Осталась возможность «играть» премией: от 0 до 60 % от месячного оклада.

Этого было вполне достаточно для мотивации по Тейлору. Он считал, что скачок в оплате при выполнении нормы должен быть не произвольным, *«не решаться голосованием на совете директоров»*, а опираться на эксперименты, на опыт. И поделился своим опытом.

Он разбил все виды работ на четыре категории:

- легкие физически и легкие умственно – здесь скачок в оплате при выполнении дневной нормы должен быть 20 %;
- легкие физически и тяжелые умственно – скачок в 40 %;
- тяжелые физически и легкие умственно – в 60 %;
- тяжелые физически и тяжелые умственно – 80 %.

Если премировать выполнение нормы меньшим процентом, то это не будет стимулировать, а при выполнении нормы придется-таки выплачивать премию, т. е. просто так расходовать фонд заработной платы.

Если премировать выше этого процента, то это провоцирует работника уже на другой образ жизни, что сделает его поведение малопредсказуемым.

Например, раньше машина была ему не по карману, а теперь купил старую, все время ею занимается, работать стал хуже. Или: завел новых, более состоятельных друзей, теперь ищет приработка на стороне. И т. д.

Работа перфораторщицы точно легкая умственно. Если ее считать и легкой физически, то вроде достаточно 20 %. А если считать работу перфораторщицы тяжелой физически, но легкой умственно, то получится 60 %.

Эти цифры нельзя воспринимать как догму, они носят только качественный характер, ведь с 1895 г. много чего изменилось, да и страна другая, но ход мыслей остается. И экспериментировать надо.

Тут выяснилось, что сверху (из Москвы) пришло ограничение: с 1 августа рабочим можно будет платить не более 40 % премии, а не 60 %, как раньше.

Но мы решили, что если заработать максимальную месячную премию будет сложно (уж мы об этом позаботимся!), то максимальный размер дневной премии можно оставить в

60 %. При этом мы рассчитали, что месячная премия (сумма всех дневных премий) не составит более 40 % от оклада.

Нами была установлена следующая зависимость от выработки:

- если работник выполняет меньше 100 % дневной нормы, то за этот день премии не получает (получает 0 %);
- если выполняет 100 % дневной нормы, то получает 22,5 % от дневной ставки;
- если перевыполняет норму, то за каждый процент перевыполнения получает еще 0,5 % от дневной ставки, но не более 60 % в день.

Таким образом, чтобы за день получить максимальную премию в 60 %, требуется выполнить дневную норму на 175 %.

Естественно, что работница должна иметь возможность определять в течение дня, как у нее обстоят дела с выполнением дневной нормы. Для этого мы к каждой пачке документов, поступивших на перфорацию, перед тем как их передать в зал, стали прикреплять специальный талон, на котором было указано, какую долю (%) дневной нормы составляет данная пачка документов (например: 1,4 % или 20,5 %, или 0,2 % и т. д.).

Обработает оператор пачку, отшпилит талон, положит его в карман. Если надо, достанет талоны из кармана и подсчитает, сколько сделала, далеко ли еще до нормы...

Каждое утро вывешиваются данные: премия за вчерашний день и с накоплением за месяц.

Для того чтобы в конце квартала в момент пиковой загрузки у нас не образовалось бы «завалов», мы поставили перед собой задачу:

повысить производительность труда минимум на двадцать пять процентов с параллельным снижением реальных зарплаток на пять – десять процентов

(чтобы вписаться во внезапно свалившееся на нас ограничение максимального месячного премирования в 40 % вместо прежнего в 60 %).

Задача, поневоле, амбициозная, а потому и привлекательная.

1.15 Двойное нормирование

Следуя по пути Тейлора, требовалось бы провести хронометраж для каждого вида документов и для каждого типа устройств подготовки данных. Кроме того, документы одного и того же вида имеют разную длину: в одной накладной всего две строки, в другой – двадцать две. Но и одного подсчета строк мало: документы заполняются разными людьми разными почерками. Бывает, и почерк разобрать трудно, а там еще комментарии, примечания...

Мы решили адаптировать систему Тейлора к нашим условиям и ввели двойное нормирование: сперва производить базовое нормирование по жестким нормативам, а затем дополнять его оперативным «перенормированием», осуществляемым руководителем службы подготовки данных.

Выглядело это так.

Базовое нормирование. Отдел оперативной информации, подчиненный непосредственно директору и уже знакомый читателю, принимал у заказчиков пачки документов и прежде, чем передать их в производство, прикреплял к каждой пачке расценочный талон, где указывалось, какой процент от дневной нормы составляет эта пачка. Пользовался отдел специальными, полученными от нас таблицами. Строки в документах не подсчитывались, вместо этого использовались усредненные коэффициенты по каждому виду документов, используемые с незапамятных времен. Конечно, следовало бы эти коэффициенты пересчитывать заново, но у нас в тот момент не дошли до этого руки.

Мы сознательно передали базовое нормирование в контролирующее нас подразделение, так как рассчитывали реально увеличить производительность и не хотели, чтобы потом пошли разговоры, будто мы производительность просто приписываем.

Оперативное перенормирование. Руководители производственных подразделений (прежде всего, заведующая бюро подготовки данных) имели право подойти и взять любую пачку с прикрепленным к ней талоном, перечеркнуть талон зеленым фломастером и поставить зеленым новые цифры на талоне. Тогда при подсчете выполнения нормы учитывались и те цифры, что были на талоне раньше, и те, что дописаны зеленым.

Например, было написано 0,8 %, а документ заполнен настолько неразборчивым почерком, что заведующая бюро дописала зеленым цветом 3,0 %. Теперь уже вся работа расценивается в 3,8 %.

Или требуется для проведения расчетов на ЭВМ срочно отперфорировать корректировки массива. Начальник смены берет бланки с корректировками и на талоне дописывает 2,5 %, затем относит бланки на перфорацию. Теперь он уверен, что первая же высвободившаяся перфораторщица возьмется именно за корректировки, поскольку с этого момента данная работа стала выгоднее других. Естественно, что эти 2,5 % действительны лишь в том случае, если она закончит работу к определенному времени, указанному на талоне тоже зеленым цветом.

Таким образом, оперативное перенормирование служит как выравниванию работ по выгодности, так и ускоренному выполнению работ более высокого приоритета путем искусственного превращения их в особо выгодные.

1.16 Нормирование и профсоюз

Возникает вопрос: откуда брались цифры, которые руководители производственных подразделений могли зеленым цветом дописывать на расценочных талонах? Ведь каждый из них имел право в течение одного рабочего дня повышать расценки на определенную сумму, а все они могли их выписать на общую сумму, которая по положению определялась заместителем директора по производству, т. е. мною. И на эту же величину ужесточались базовые нормы, утвержденные профсоюзом.

Так что отдел оперативной информации, осуществляя базовое нормирование, имел дело с уже ужесточенными нормами.

Благодаря этому предварительному ужесточению *«фиктивные проценты»* фактически отрабатывались перфораторщицами при отработке базовой нормы. Психологически же повышение расценки зеленым цветом воспринималось как подарок администрации, но делался этот «подарок», конечно же, за счет самих работников.

В соответствии с положением об оплате труда, согласованным с профсоюзной организацией, за мной сохранялось право как увеличивать пропорцию между дополнительными процентами и базовой нормой, так и определять дневной фонд для каждого руководителя, в пределах которого он мог выписывать эти дополнительные проценты. Это право имело для нас принципиальное значение.

Дело в том, что наше трудовое законодательство было хорошо приспособлено для защиты сиюминутных интересов рабочих, но являлось помехой для защиты их долгосрочных интересов, связанных с богатством или прозябанием страны. Оно было направлено против учета простоев и других нужных вещей.

В частности, требовало, чтобы изменения оплаты труда не только были согласованы с профсоюзом, но и за месяц вперед были доведены до сведения рабочих. А если эксперимент требует поиска, проб и ошибок, целого ряда изменений, то сколько месяцев уйдет на пустое ожидание! Вот и в данном случае нам было необходимо иметь право фактически пересматривать нормы без согласования с кем-либо.

Обойти трудовое законодательство в этом вопросе удалось именно благодаря механизму двойного нормирования.

Предположим, понадобилось повысить нормы на 20 %. Тогда выделяю на дополнительные проценты фонд в 30 % и отдаю устное распоряжение выписывать их на сумму в 10 %. Вот и все. У руководителя *есть право* расходовать фиктивные проценты, не выходя за установленный лимит, но *нет обязанности* расходовать весь лимит. И поскольку это соответствует положению, согласованному с профсоюзом, вся операция становится законной.

Надо сказать, что этой уловкой нам не пришлось воспользоваться, но сама возможность «подкорректировать» нормы придала нам уверенности и решительности.

1.17 Проблема простоев

Это не такая проблема, которая может решиться «в рабочем порядке». Мы знали, что простои на перфорации не редкость – по вине рабочих, из-за неисправности техники, перебоев в снабжении, отсутствия работы, выполнения общественных обязанностей в рабочее время и др. Прежде требовалось найти теоретическое решение, а затем уже практическое.

Трудовое законодательство, государственная статистика, да и весь официально установленный порядок крайне отрицательно трактуют простои, делая их невыгодными и для рабочих, и для администрации, и для общественных организаций, и для вышестоящих инстанций.

То, что простои всем невыгодны – это хорошо. Но в силу этого же обстоятельства их оказывается выгодным скрывать. Оказывается, что выгоднее иметь большой, но скрытый простой, чем небольшой, но явный и гласный. На практике же именно этот упрощенный способ решения проблемы простоев и занял господствующие позиции.

Мы не могли пойти по этой дорожке. Не говоря уже об этических соображениях, нам было крайне важно знать фактическую причину простоев, чтобы с открытыми глазами заняться ликвидацией их причин. Конечно, мы понимали, что это дело рискованное. Один разговор, когда простои есть, но «на бумаге» все обстоит благополучно, и совершенно другой, когда «даже на бумаге» неблагополучно. Рисковать можно и нужно, но лишь когда риск обоснован и сведен к минимуму.

Мы договорились, что во время простоев обяжем бюро подготовки данных изыскивать и поручать операторам *«иную работу»*, а между собой будем знать, что «иная работа» суть простои.

На перфорации с давних пор велся журнал учета простоев из-за неисправности оборудования. Полистав его, мы убедились, что записи в нем редки, как изюм в булке, которая, в общем-то, без изюма. В основном, туда что-то записывали с отчаяния: много раз говорили ремонтнику, чтобы починил, а он не чинит, ссылается на отсутствие запчастей, так вот возьмем и запишем, авось поможет...

Необходимо было заинтересовать операторов фиксировать малейшие простои в работе. Значит, надо было сделать невыгодным не только простои, но и само их сокрытие, т. е. в случае простоя премия должна сохраняться, но не в полном объеме. А вот если простой и его причина не зафиксированы, то премию за это время оператор должен потерять.

Если же никакой премии за время простоя вообще не платить, то какой смысл оператору вообще его регистрировать – все равно за это время премия потеряна, да еще какую-то бумажку заполнять... То, что благодаря этой бумажке «может быть, когда-нибудь» простоев станет меньше, это его мало волнует, оператор – рабочий человек: живет сегодняшним днем.

Вообще премия за время простоя нами рассчитывалась по довольно сложной формуле, ибо незаинтересованность в простое ходит рядом с незаинтересованностью в его регистрации, а заинтересованность в регистрации соседствует с заинтересованностью в самом простое. Сложная формула должна была «расщепить» все эти интересы и правильно сориентировать и замотивировать операторов.

При определении дневной премии день разбивался на две части и складывалась премия заработанная и премия за время простоя.

Вначале мы разработали теоретически правильную формулу определения дневной премии в случае, если часть дня была простоем, но скоро, опробовав ее на практике, обнаружили, что она очень чувствительна к точности определения временных границ простоя. Стоило только оператору зарегистрировать чуть больше время простоя, как премия за этот день резко возрастала. Причина в том, что время фактической работы искусственно уменьшалось и оператор как бы показывал чудеса производительности.

Возникло новое требование: надо, чтобы оператору было невыгодно как завышать, так и занижать время простоя. Задача с математической точки зрения оказалась совсем непростой. Кончилось дело тем, что заведующая отделом предложила эмпирическую формулу, которую трудновато было бы теоретически объяснить, но которая давала практически хороший результат. Если операторов спросили бы, выгодно ли им завышать или занижать простои при регистрации, то они пожали бы плечами. Формула сложная, громоздкая, но результаты ее применения не противоречат здравому смыслу и чувству справедливости.

Для регистрации простоев мы разработали специальный бланк. Этот бланк заполнялся оператором по желанию. Но в случае невыполнения дневной нормы он был обязан его заполнить.

Бланк был разделен на зоны: время простоя нужно было лишь записать в определенную зону, что само по себе уже указывало причины простоя.

В случае невыполнения нормы оператор в отдельной зоне отмечал причины этого. Введение этой своеобразной «объяснительной записки» преследовало в основном моральную цель: привить чувство неблагополучия, аморальности невыполнения нормы.

Поскольку сокращение простоев било операторов по карману, наш механизм регистрации успешно заработал с первого же дня.

Не обошлось и без тех неприятностей, которых мы, в общем-то, ожидали. Поскольку простои теперь эффективно регистрировались, пошли разговоры: «*У них там за простои премию платят! Не пора ли прикрыть это дело?!*» Экономическая служба и директор действительно вознамерились было «это дело прикрыть», но как-то не дошли руки, а потом, когда система заработала и прижилась, вопрос отпал сам собой.

1.18 Проблема учеников

Одна из причин простоев – относительное отсутствие работы, а также относительная нехватка оборудования, возникающая от отсутствия взаимозаменяемости работниц. Работа есть, но оператор умеет работать только на ЗОЕМТРОНе, а на телетайпе не умеет. Значит, оператор простаивает, а несделанная работа лежит. Или оператору «не на чем работать», так как свободный оператор на свободном оборудовании работать не умеет и ждет своей очереди на занятое.

Мы унаследовали проблему освоения новых устройств. Операторы, хорошо освоившие работу на одном виде устройств, ни в какую, даже временно, не соглашались работать на другом виде устройства. В этом была своя логика: поработаешь немного, создашь прецедент, будут чаще и чаще просить... А производительность и заработок выше на привычном устройстве. Зачем же мучиться, осваивать новое, да еще терять в зарботке?!

Кроме того, среди операторов были новички, девушки, только что окончившие техникум.

Мы решили считать учениками каждого, кто вновь осваивает какой-либо вид устройств, независимо от того, умеет ли он работать на других устройствах.

Тейлор рекомендовал не делать для учеников никаких исключений в оплате труда. Тогда они будут стремиться как можно скорее освоить норму и резко увеличить свою зарплату. И для системы Генри Форда также характерна полная независимость оплаты от личности рабочего (если не касаться социальной программы Форда и его специального премирования за здоровый образ жизни).

Словом: *платят за работу, а не человеку.*

Но кто сказал «А», должен сказать и «Б». Мы уже достаточно далеко отошли от «классики».

Итак, мы объявили учеником всякого, осваивающего новый вид устройства. При этом первые три месяца норма учеников составляла 60 % базовой нормы, вторые три месяца – 80 %, и лишь через полгода требовалось выполнять на новом устройстве всю норму.

В первый же час после введения такого порядка проблема взаимозаменяемости и освоения новых видов устройств навсегда исчезла. Даже наиболее консервативные работницы не устояли перед искушением «снять урожай» с новых видов устройств.

Здесь, пожалуй, желая сдвинуть проблему с места, мы несколько перестарались. Но нет худа без добра. У нас невольно образовался некий резерв роста производительности для будущего: ведь через три месяца норма на новых устройствах с 60 % сдвинется на 80 %, а еще через три будет составлять 100 %, и все будут уметь работать на всем.

1.19 Первые результаты

Новая система организации и оплаты труда была введена с 1 июня 1982 г. Напомним, что этим месяцем заканчивается квартал и полугодие, т. е. время «авральное» для советского «планового» хозяйства.

Первого числа утром я заглянул на перфорацию. Хотя и ожидал, что система возымеет действие, но все же картина спин и затылков, застывших в интенсивной сосредоточенной работе под жужжание и стрекотание техники, произвела сильное впечатление.

В курилке, рядом с залом перфорации, стало свободно, туда стали приходить покурить из более отдаленных отделов.

Прошло несколько дней. Мы видели, что производительность заметно выросла, несмотря на расхолаживающий отпускной период. Каждый день заведующая бюро вывешивала данные о выработке и заработной канануне премии.

Работницы устали. Теперь все рабочее время приходилось работать, к чему они не привыкли. Начали постепенно жаловаться на то, что нормы высоки.

Однажды обратились к нам с коллективным протестом против слишком высоких, по их мнению, норм на телетайпе по сравнению с другими устройствами. Мы ответили, что, безусловно, им доверяем и что снизим нормы в той степени, в какой они сочтут нужным. С тем, конечно, условием, что для других устройств нормы будут в соответствующей пропорции повышены. Они подумали, разочарованно вздохнули и попросили оставить все как есть.

В первые же недели стало ясно, что у большинства работниц производительность мало меняется день ото дня. У нас появились ожидаемые цифры выработки. Если мы знали, кто на следующий день выходит на работу, то довольно точно могли сказать, сколько будет сделано. Это оказалось очень удобным. Ведь работа поступает в Центр крайне неравномерно.

Квартальная система управления народным хозяйством лихорадила всю страну, и мы, конечно, не были исключением. В последнюю неделю квартала документооборот увеличивался у нас на треть по сравнению со среднегодовым, а в отдельные дни – и того больше.

Раньше проблема решалась просто: сверхурочные и работа в выходные. Нам немного не хватало производительности для пиковой нагрузки, но помощи от наших работниц ждать не приходилось: они пребывали в надежде пополнить постепенно исчезающий запас отгулов.

Чтобы не скатиться на этот путь, пришлось дать указание не обращать внимание на срыв производственного графика, а пунктуально следовать разработанной системе. Главное – успешное внедрение системы, а график – второстепенное.

Нельзя сказать, что до графика нам совсем не было никакого дела. Мы выбрали тактику предотвращения крупных скандальных срывов графика за счет увеличения числа срывов. Директор, наблюдая рост числа срывов в июне и нежелание использовать сверхурочную работу, высказал намерение отстранить меня от управления производством, но, благодаря тактике балансирования на грани большого скандала, ему все-таки не хватало весомого повода.

Нашим главным резервом были работницы, не выполняющие норму.

К нашему удивлению, среди отстающих прочно обосновалась одна из наиболее опытных работниц. Она выполняла норму на 85–90 %. Жаловалась, что норма очень велика, что у нее болят не только руки, но и все тело, а в глазах – туман.

Дело объяснилось просто. Раньше существовала система поощрения наиболее опытных операторов тем, что их переводили на инженерную ставку. Работница была из их числа и думала, что наша система ее как бы не касается, что свою инженерную ставку и премию она во всех случаях получит. Пришлось вызвать ее и разъяснить, что шутки шутками, но если она хоть раз не выполнит дневную норму, мы полностью лишим ее инженерной премии за июнь.

1.20 Конец месяца

Раньше, когда кончался месяц и приходило время начисления премии, конфликтов было не миновать. Три дня занимали споры и препирательства. Заведующая бюро припоминала каждой работнице ее прегрешения, девушки оправдывались и т. д., в результате этой утомительной процедуры, наконец, составлялась ведомость на премирование, но недовольные всегда имелись.

Теперь момент распределения премии утратил свою мучительность и торжественность, так как премия ежедневно подсчитывалась нарастающим итогом с начала месяца.

Мы увидели, что в среднем производительность труда возросла за этот месяц на 26–28 %, а средняя премия за месяц упала на 10–15 руб. (при месячных ставках в 115–120 руб.), поскольку нулевая премия за день невыполнения нормы заметно понижает среднемесячный уровень.

Пока об этой, сравнительно низкой премии, не знали ни директор, ни экономические службы, мы сделали девушкам предложение:

«Вам предстоит получить премию в среднем меньшую, чем обычно. Для вас это не новость: каждый день вы видели, сколько начислено. Чтобы ваш бюджет не пострадал, мы готовы скупить у вас оставшиеся отгулы по пять рублей за отгул. Тому, кто продаст отгулы, сразу же в премиальную ведомость прибавим соответствующую сумму, и завтра вы эти деньги получите!»

Практически все отгулы этим приемом удалось скупить. Лишь одна работница ни за что не хотела уступить и оставила свои девять отгулов в неприкосновенности.

Поскольку администрация имеет право увеличивать премию в установленных пределах, операция по скупке отгулов никакого документального отражения не получила. Общий размер премии подразделения не вызвал настороженности у экономической службы.

Что касается роста производительности, то этот факт стал оспаривать заведующий отделом оперативной информации (объективный контролер, как помнит читатель). Он ссылаясь на то, что среднее число строк подсчитано в документах неверно. В действительности строк в среднем меньше, а значит, и выработка ниже. Я обеспокоился, но напрасно.

Даже если среднее число строк подсчитано неверно, это не играет роли, так как при сравнении выработки до и после внедрения системы методика, включая все коэффициенты, была одна и та же. Как известно, если числитель и знаменатель умножить на одно и то же число, значение дроби не изменится.

Еще одно обстоятельство меня заинтересовало. Ведь ясно, что каждая работница чувствует себя спокойнее, если знает, что она дневную норму выполнит.

В свое время у нас возникла мысль, что надо было бы, чтобы все талоны предъявлялись в тот же день. Но мы не продумали этот вопрос до конца и ничего не предприняли. Лишь однажды я поинтересовался у заведующей, не оставляют ли девушки талоны на следующий день.

– Еще как оставляют! Почти у каждой есть пачечка, чтобы доложить до нормы, если нет настроения работать!

У меня мелькнуло ощущение неблагополучия, но потом я забыл об этой проблеме.

Теперь было время проанализировать ситуацию. Ведь работницы могут не только оставлять талоны, но и одалживать их друг другу. Тогда не выполнившая норму может попросить

талоны у той, которая норму перевыполнила, и в результате они получают на 22,5 % больше на двоих!

Я ужаснулся. Но быстро успокоился. Механизм одалживания друг у друга не содержал ничего нового по сравнению с накоплением запаса собственных талонов в кармане, т. е. с одалживанием их у самой себя.

Теперь возьмем такой случай. Работница в один день выполнила норму на 90 %, а в другой – на 110 %. За два дня она должна была получить $0 + (22,5 + 5) = 27,5$ %. Но она перераспределила талоны так, что получилось два дня стопроцентного выполнения нормы, и премия составила $22,5 + 22,5 = 45$ %, т. е. намного больше. Но ведь за два дня она, фактически, и произвела работы на две нормосмены. То, что она неровно работает, перекрывается неровной работой других, так что в целом это не так уж и важно. Вот если бы мы не вписывались в упоминавшийся лимит месячной премии в 40 %, то здесь – резерв для некоторого снижения реальных заработков.

К счастью, я вспомнил еще одно важное наблюдение. В первые дни работницы выискивали пачки с зелеными талонами, сравнивали их, словом, старались получить наиболее выгодную работу. Но потом это почему-то прошло, они как бы стали спокойнее относиться к выбору работы. Конечно, благодаря оперативному перенормированию разновыгодность работ резко снизилась, но трудно предположить, что она вообще исчезла.

После некоторых размышлений мы остановились на следующей модели этого явления.

Представьте себе, что вы готовитесь к сдаче экзамена. Вам предстоит подготовить более ста экзаменационных вопросов. Вопросы по сложности разные: подготовка одних занимает десять минут, других – полтора часа. Впереди у вас десять дней. Как вы будете следить за тем, чтобы успеть подготовиться? Очевидно, вы поделите число вопросов на число дней, может быть, один день припасете на повторение и затем будете следить, укладывается ли в дневную норму. Если вы дней пять подряд идете по плану, и даже с некоторым опережением по числу вопросов, вы чувствуете себя хорошо и спокойно. И вам вовсе не мешает, что вопросы различной трудоемкости. Но вот осталось на подготовку всего несколько часов – и вы с волнением стремитесь убедиться, что оценили трудоемкость правильно.

Теперь, если мы «прокрутим киноленту назад», то получим модель отношения к разновыгодности работ. Сперва, когда нет запаса талонов и есть риск невыполнения нормы, важно не ошибиться в выборе выгодной работы. Когда же такой запас образовался, разновыгодность работ перестает быть столь актуальной, можно брать работу подряд. И поскольку весь коллектив переживает подобную эволюцию и все перестают выискивать работу повыгоднее, то никто не оказывается в проигрыше. Быть же в выигрыше можно только за счет других, и это тоже все понимают. Одно дело, когда кто-то выискивает, чтобы выполнить норму, и совсем другое – если просто хочет выиграть за счет других. Образуется и закрепляется этическая норма «*нехорошо привередничать*».

Если уж попадается неправильно оцененная работа (в сторону занижения оценки, разумеется), то можно не подкладывать ее другим, а подойти к заведующей бюро: «*Нет ли здесь ошибки в оценке?*» или, в крайнем случае, «*предупредить девочек*» и коллективно как-то решить вопрос.

Конечно, остаются работы, резко отличающиеся по выгодности: телеграммы, срочные корректировки массивов и другие срочные работы, которые имеют повышенные расценки. Что это за работы и как они обычно расцениваются, всем хорошо известно. Естественно, устанавливается негласный порядок распределения этих работ.

Таким образом, появление запаса талонов в кармане оператора не только не мешает функционированию системы, но и сглаживает неравномерности нормирования, т. е. является не дисфункциональным, а функциональным явлением.

1.21 Дополнительный заработок

Раньше у операторов подготовки данных, да и не только у них, периодически (два-три раза в год) появлялась возможность дополнительного заработка: что-то, что не являлось плановой работой, требовалось заказчику отперфорировать. Почти во всяком центре были «левые» внеплановые задачи: или они еще не были сданы в эксплуатацию, или вообще не отвечали профилю центра.

Это нормальное явление, в условиях почти полного отсутствия экономических рычагов управления, в те времена было дополнительным средством закрепления квалифицированных кадров.

Обычно дополнительная, хорошо оплачиваемая работа неофициального характера (так называемая «халтура») давалась наиболее авторитетным и квалифицированным работникам в виде поощрения. Подразумевалось, что она выполнялась во вне рабочее время, но, практически, конечно же захватывалось и рабочее. Оформлялась дополнительная работа различными способами, из которых было широко распространено оформление кого-то или самой работницы к заказчику на полставки на определенное время.

И вот такая дополнительная работа появилась и у нас. Что с ней делать?

Отказаться было бы неэтично: и заказчик привык, что эта работа в нашем Центре всегда выполнялась за дополнительную плату, и своих работников лишать дополнительного заработка непорядочно.

С другой стороны, если пустить эту работу по старому испытанному пути, предоставив ее в виде привилегии опытным работницам, то складывается двусмысленная ситуация. Возникает вопрос: где настоящее стимулирование – на основной или на дополнительной работе? Что же, «научная» система не выдерживает конкуренции с примитивной?!

Нет, она вполне выдерживает конкуренцию. Поэтому мы решили «халтуру» пустить по тому же каналу, что и основную работу. А как распорядиться дополнительным заработком? Естественно, для дополнительного стимулирования в рамках нашей системы организации и оплаты труда.

Мы решили вопрос следующим образом. На время этой дополнительной работы – на девять дней – ввели новый порядок: за каждые 10 % перевыполнения дневной нормы начисляется дополнительный заработок в размере 2 руб. Это значит, что если в течение недели работница выполняет норму на 110 %, она к прежнему заработку и сверх него получает 10 руб. Заодно мы надеялись проверить таким образом обоснованность жалоб работниц на высокие нормы.

Весь дополнительный заработок составлял 300 руб. Теоретически, если бы все девять работниц стали бы выполнять норму на 150 % в течение девяти дней, мы должны были бы выплатить 810 руб. вместо имеющихся 300, т. е. разориться. Поэтому мы ждали реакции на дополнительное стимулирование не без волнения.

Но никакой реакции не последовало. Кроме одной работницы, имеющей двоих детей, никто свою производительность существенно не повысил. Вся дополнительная работа просто заполнила те промежутки, которые в противном случае были бы зарегистрированы как простой из-за отсутствия работы (не забудем о возросшей производительности подразделения!). Из 300 руб. мы выплатили в виде дополнительного вознаграждения лишь 120 руб., остальное осталось у нас. Заказчику же передали работу с небольшим опозданием, как успели.

Этот результат нас и огорчил и успокоил относительно напряженности норм.

Прошло месяца три-четыре, и снова появилась дополнительная работа, но несколько большего объема и стоимости.

Наученные опытом, мы установили надбавку за каждые 10 % перевыполнения дневной нормы не в 2, а в 3 руб.

Ситуация резко переменилась. Практически все работницы отреагировали на это стимулирование. Если раньше в среднем производительность колебалась в пределах 101–103 %, то теперь поднялась до 114–115 %. (Надо сказать, что стимулировалась прибавка скачком в 10 %; прибавка, скажем, в 9 % – дополнительно вообще не оплачивалась.)

Но нас подвел заказчик. В назначенный день, когда дополнительная оплата уже действовала, заказчик работу не принес, а принес на неделю позже. Все это время мы терпели убытки, так что в результате всей «операции» задолжали операторам около 200 руб. и долго искали источники покрытия убытков.

Этот опыт прояснил для нас по меньшей мере две вещи:

- 1) наши операторы могли бы работать на 10 % производительнее (точнее, интенсивнее);
- 2) прав был Тейлор, что размер дополнительной оплаты, размер скачка – дело расчета и эмпирической проверки, а не умозрительных предположений и голосования, если мы хотим строить эффективное стимулирование.

1.22 Последний штрих

Постепенно назревала неизбежность моего ухода из Центра – давали знать о себе «трещины», образовавшиеся из-за моей политики невывода людей на работу по субботам, за которые в конечном счете унижительными разносами от начальства приходилось расплачиваться именно директору.

Последней каплей, подтолкнувшей меня к уходу, явилась моя же собственная, в общем-то, для меня нетипичная несдержанность.

Директор ушел в отпуск и оставил вместо себя не меня, как прежде, а другого заместителя, в подчинении которого были «чистые» отделы – «белые воротнички», и который ревниво следил за возрастающим авторитетом производственных отделов.

В первый же день временного царствования он зашел ко мне в кабинет с улыбкой и бумагой в руках – приказом нашего директора о том, что одна ставка из отдела подготовки данных переводится в его подразделения. Для меня это явилось неожиданностью. Я понял, что он обработал директора за моей спиной:

- Никого я тебе не отдам. С таким трудом мы наладили там работу, а ты хочешь все снова разрушить!
- Придется отдать! Вот приказ, подписанный директором!
- Ну давай его сюда! – я взял приказ у него из рук, перечеркнул его через весь лист и вернул коллеге: Был приказ – нет приказа! Иди и спокойно работай!

Я понимал, что так просто мне это с рук не сойдет, но пока директор в отпуске, то успею придумать, как закрыть предстоящую брешь.

Когда для дела крайне важно выиграть время, можно выйти из подчинения.

Моей повышенной эмоциональности способствовал и тот факт, что это был уже не первый случай, когда у меня забирали работника.

>> из моей книги «Искусство управленческой борьбы»

Однажды начальство под влиянием конкурирующего со мной коллеги – руководителя другого подразделения – ликвидировало в моем подразделении ставку инженера по обслуживанию оборудования, а самого инженера перевело в подразделение конкурента. Никакие мои протесты и ссылки на непоправимый ущерб моему подразделению не помогали.

Единственное обещание, которое я сумел вытянуть, – это то, что инженер будет «при необходимости» консультировать. Я предложил технику выполнять обязанности этого инженера. Техник категорически от этого отказался, ссылаясь на «отсутствие и образования, и фактических знаний в этом вопросе», и пригрозил уволиться, если я буду настаивать на своем.

Тогда я попросил техника помочь мне «в одной работе»: составлении процедурных правил решения тех типовых задач – обнаружения и устранения неисправностей, – которые осуществлял ушедший инженер.

– Это поможет потом тому, кто заменит этого инженера, быстрее войти в курс дела.

Техник ответил, что не знает, что такое «процедурные правила», но я его успокоил:

- Мы будем составлять их вместе.

И мы составили их вместе, потратив месяц и консультируясь с ушедшим инженером.

А когда эта работа была закончена, техник с удивлением сказал:

– Ну, так с этими обязанностями и я могу справиться! Здесь, в общем-то, теперь все ясно, в каком случае как поступать...

И заменил собой инженера.

Теперь мне снова предстояло разработать стратегию.

Я вспомнил, что говорил о неправильно подсчитанном среднем количестве строк в документах наш «объективный контролер».

Мы сделали подсчет, и оказалось, он был прав. Среднее количество строк в документах было процентов на десять ниже того, что фигурировало в расчетах нормативов. Это значит, что если не оперировать средней цифрой, а подсчитывать в каждом документе число документострок, то это приведет, с одной стороны, к более точному определению расценок, а с другой – к скрытому ужесточению норм на 10 %. Хотя такое ужесточение никак не может обрадовать операторов, но по соображениям «справедливости» они против подсчета документострок не будут сильно возражать. Не забудем, что речь идет о женщинах, т. е. о той части человечества, для которой сиюминутная «справедливость» играет важную роль.

Если две работницы с одним и тем же образованием, стажем и семейным положением будут получать за одну и ту же работу по 110 руб., то они перенесут эту ситуацию значительно легче, чем если одной из них платить 120 руб., а другой – 135. Последняя ситуация задевает их чувство справедливости, даже если работа, которую они фактически выполняют, стоит в несколько раз больше, чем им платят. В этом – громадный резерв экономии на зарплате наших женщин, которым всегда есть дело до чужой зарплаты. Горько писать эти слова, но от правды не убежишь.

Однако подсчет документострок – тоже труд. И немалый. Я провел полдня в расчетах и выяснил, что трудоемкость ежедневного подсчета и регистрации количества документострок всех документов, поступивших за день, составляет в среднем 0,6 нормосмены. Благодаря подсчету строк производительность труда вырастет настолько, что ликвидируется брешь, связанная с уходом одной из девяти перфораторщиц, т. е. сэкономится 1,0 нормосмена. Итого выигрыш для Центра: $1,0 - 0,6 = 0,4$ нормосмены. Значит, если этим подсчетом будут заниматься на подготовке данных, брешь не закроем.

И тут пришла хорошая мысль: а не передать ли подсчет в подразделение «объективного контролера» и тем самым освободить свои подразделения от нагрузки в 0,6 нормосмены?!

Когда вернулся директор, он вызвал меня и показал на перечеркнутый мною его приказ:

– Это что такое?!

– Следы моей горячности.

– Ты что-то не похож на горячего. В чем дело?!

– Вы за моей спиной решили важный для меня вопрос. Ты, как директор, имеешь право так поступать, но и природа в моем лице имеет право следовать своим естественным законам и возмущаться. Разве я когда-нибудь раньше позволял себе такое?!

– Нет, не позволял. Вот я и спрашиваю: почему сейчас позволил?!

– Приношу извинения! Видишь, что вы со мной сделали! Я раньше так не делал. Кстати сказать, и не извинялся! Видишь, до чего меня довели!

Мы рассмеялись, после чего он поставил точку:

– А приказ придется выполнить!

– Разумеется!

На совещании у директора я сообщил о своей готовности передать одну штатную единицу в отделы проектирования, а затем выступил с благодарностью «контролеру» за указание на неточность и признанием необходимости точного и «объективного» подсчета документострок. И предложил «для объективности» подсчетов поручить их проведение его подразделению.

Решение о проведении отделом оперативной информации ежедневных подсчетов документострок было принято, а его заведующий – мой объективный контролер – после совещания долго крутил головой, чувствуя, что где-то он перестарался.

Высвобождение одной работницы не вызвало перебоев в работе участка подготовки данных, который давно уже перестал быть «узким местом» в организации. «Узкое место» переместилось в отделы проектирования.

1.23 От тиражирования бумаг к тиражированию людей

После того как я провел профессиональные соревнования руководителей (о чем подробно в следующей главе), когда обнаружились многочисленные и достаточно грубые управленческие ошибки, которые делали участники этих соревнований, мне стало ясно, что руководителей необходимо учить.

Это не бог весть какое открытие. Однако для меня оно сопровождалось особым эмоциональным состоянием.

Одно дело – умозрительно знать, что где-то болеют, мучаются и умирают люди (это происходит даже сейчас, когда вы читаете эти строки), а другое дело – видеть перед глазами конкретного страдающего человека, знать, что можешь облегчить его страдания, и при этом раздумывать, а не заняться ли сейчас какими-нибудь другими, лично для себя более важными делами. Это и эмоционально, и нравственно совершенно различные состояния.

Кроме того, наш опыт реорганизации на участке подготовки данных навел меня на следующие выводы.

1. Если бы этот участок был в подчинении не у меня, а у кого-то другого, и я, «человек со стороны», разработал бы точно такую же систему, то этот кто-то другой ни за что бы не внедрил ее, сославшись на ряд убедительных причин:

- не согласуется с трудовым законодательством;
- неравномерность загрузки Центра;
- не нравится работницам;
- невозможность «нормального» нормирования;
- дополнительная нагрузка на заведующую бюро;
- плохое техническое состояние оборудования и т. д.

Однако система не только была внедрена и никто из работниц не уволился, но и через два года после моего ухода из Центра, случайно встретив директора, я узнал, что она функционирует – и в том же виде.

Значит, дело не в наличии хорошо разработанной системы организации и оплаты труда, а в желании руководителя (умение придет, если есть желание) сделать из существующей системы – хорошую.

2. Тот, кто встанет на подобный путь, должен иметь иную систему ценностей, чем обычные руководители, должен дорожить своей профессиональной честью (честью менеджера, исследователя, проектировщика) более, чем карьерой в иерархической структуре. Не что иное, как зависимость от личной карьеры связывает руки и застилает глаза и руководителям, и исследователям, и проектировщикам.

Чувство чести казалось архаизмом, пока его не «проели», после чего есть оказалось нечего.

Подготовка руководителей может дать результат, если будет сопровождаться воспитанием корпоративной, профессиональной чести. Это значит, нужна смена ценностной ориентации, переключение с «вертикальной» карьеры на «горизонтальную, т. е. на развитие профессионализма.

3. Нужно тиражировать не столько бумаги (не столько проекты «хороших» систем), сколько людей, обладающих менеджерской ценностной ориентацией, навыками, умением нужные бумаги составить, разыскать или приспособить.

4. У нас рост производительности труда (26–28 %) был достигнут в течение двух месяцев и сопровождался снижением реальной зарплаты на 9–14 %. Это интересный результат, но не выдающийся: Тейлор при внедрении своей системы достигал 3–4-кратного роста производительности при росте заработной платы на 40–50 %. В принципе, повышение производительности труда в то время в СССР на 20–30 % не являлось серьезной проблемой, *но не было реального заказчика*. Достаточно сказать, что книги Генри Форда, блестяще написанные, конструктивные и содержательные, без знания которых трудно представить современного организатора производства, не переиздавались с 1920-х гг. Решение проблемы производительности нужно было всем и никому. Верхний эшелон власти со страхом и наслаждением властвовал последние отведенные историей годы. Ему было не до страны. Наш менеджер не должен был ждать, когда в стране появится заказчик, а принять эту роль на себя.

Нужно было создавать школы менеджеров – учебные заведения нового типа, основанные на особой системе профессиональных ценностей.

Я предложил директору создать школу для руководителей нашей отрасли, поскольку знал, что соревнования, в которых он принял участие в качестве члена жюри, ему понравились. Но он мое предложение отклонил:

– *Хватит с тебя и занятий производством!*

Остаться в Центре не имело больше смысла, и я покинул его с чувством следования своему пути.

Глава 2

Историческое и логическое

В один из июньских дней 1982 г. меня пригласили на совещание к директору нашего Центра. Я был его заместителем, и отношения у меня с ним были непростые: обыкновенно он пресекал мою управленческую инициативу, но иногда не успевал это сделать.

Я не ожидал от совещания ничего хорошего и подготовился к обороне.

Но речь пошла о предстоящей дружеской встрече отраслевых информационно-вычислительных центров трех прибалтийских республик. Пришла наша очередь принимать гостей и организовывать встречу.

Традиционно программа встречи включала в себя профессиональные соревнования по различным специальностям (операторов, программистов, электронщиков и т. п.), а также спортивные состязания и культурную программу.

Стали вспоминать предыдущие профессиональные соревнования и выступления нашей команды, различные шероховатости и смешные случаи. Я не мог поддержать разговор, так как работал в Центре не так давно, на предыдущей дружеской встрече не присутствовал и явно выпадал из оживленной беседы.

Директор обратил на меня внимание и спросил:

– Может быть, ты подготовишь профессиональные соревнования для руководителей? А что?! Пусть не только подчиненные соревнуются!

Я до сих пор благодарен ему за это предложение, поскольку оно определило мою судьбу на многие годы.

В течение пары минут я представил себе схему возможных соревнований, без деталей, конечно, но было ясно, что получится, и сразу согласился. Правда, конец квартала не давал мне возможности как следует подготовиться, но я уже увлекся и не мог остановиться.

Я написал положение о профессиональных соревнованиях руководителей, и оно было принято. Положением предусматривалось четыре вида соревнований:

- составление делового письма;
- анализ управленческих ситуаций;
- анализ возможных последствий управленческих решений;
- активный диалог.

По моим представлениям, соревнования руководителей не должны были напоминать тестирование. Скорее, это должна была быть инсценировка реальной управленческой деятельности, развертывающаяся непосредственно на глазах у жюри и зрителей.

Технология соревнований должна была продемонстрировать руководителя в различных ракурсах, обнаружить черты его личности и управленческие качества так, как если бы мы были знакомы, тогда жюри сможет его оценить.

Для себя я сформулировал задачу разработки конкурсных заданий следующим образом:

нет правильных ответов на задания, а есть руководитель, проявивший себя таким, каков он есть.

Поэтому задания должны быть как можно жизненнее. Надо взять управленческую проблему или ситуацию, отбросить все лишнее, не относящиеся к управлению, детали, вот и получатся задания для конкурса.

Я припомнил всех руководителей, с которыми меня столкнула жизнь в последние годы, и пришел к выводу, что мое мнение о них не изменилось бы, если бы я знал их не несколько

лет, а несколько часов. Однако не любых, а определенных часов, вобравших в себя их наиболее яркие поступки, реакции на чужое поведение...

Собственно, это касается не только руководителей:

каждый человек раскрывается не ежесекундно, а только в некоторые, непродолжительные моменты – но именно в эти моменты и складывается наше мнение о нем.

Эти кусочки, даже если собрать их все вместе, не займут много времени.

Именно так и делается кино, когда за пару часов зритель получает образ героев, характер и качества которых представляет себе лучше, чем соседа по дому, с которым видится и здоровается уже как двадцать лет.

Итак, задания конкурса должны заставить его участников делать реальный поведенческий выбор на глазах у публики: тут хочешь не хочешь, а проявишь свою суть.

2.1 Формат соревнований

Положением о соревнованиях предусматривалось участие девяти руководителей (предположительно, в ранге заведующих отделами) – по три от каждой из трех команд, представляющих дружественные республиканские вычислительные центры из Риги, Вильнюса и Таллинна.

Жюри состояло из трех членов с правом решающего голоса – директоров этих центров – и одного – с правом совещательного, ведущего соревнования и комментирующего их остальным членам жюри (в этой роли выступал я).

Важнейшей проблемой явилась объективность судейства – его компетентность и непредвзятость. Технология оценки должна была быть такова, чтобы требования к личностям судей были как можно ниже, а значит – реальнее, и в то же время обеспечивалась достаточная объективность судейства. Этой цели должна быть подчинена вся технология соревнований.

Соревнования проходили два дня (пятницу и субботу) и заняли в общей сложности восемь часов чистого времени. Впоследствии эта схема (пятница плюс суббота) распространилась на десятки и десятки конкурсов.

Первый день соревнований (первые три упомянутых вида) прошел в Таллинне, в большом зале нашего вычислительного центра, разгороженном на кабинки перегородками выше человеческого роста, так что каждый участник получил для подготовки «отдельный кабинет».

Соревнования второго дня (четвертый вид – активный диалог) проводились за городом, в большом каминном зале финской бани.

2.2 Технология проведения

Участникам были присвоены номера с 1 по 9. Первые три номера – членам первой команды, следующие три (4, 5 и 6) – второй, а номера 7, 8 и 9 – третьей команде.

Каждый участник перед началом соревнований получил конверт с заданиями. При этом одно и то же задание имел один из участников каждой команды, внутри же команды – все задания были различными.

Каждый участник в каждом виде соревнований встречался и сравнивался только с теми членами команд-соперниц, которые имели то же задание. Один за другим они выступали перед жюри, но были лишены возможности наблюдать за выступлениями друг друга.

Затем комментатор акцентировал внимание членов жюри на «подводных камнях» этого задания, на удачах и ошибках каждого из тройки участников. Члены жюри обменивались мнениями в свободной форме.

После этого каждый из членов жюри с решающим голосом распределял по своему усмотрению места между тремя участниками, выполнявшими одно и то же задание. (Например, 1-е место 4-му участнику, 2-е – 1-му участнику, а 3-е место – 7-му участнику.) Какими он при этом руководствовался критериями, было его личным делом.

Затем выступала следующая тройка участников, и снова каждый из членов жюри присваивал места участникам.

Выступлением последней тройки данный вид соревнований исчерпывался, тогда переходили к следующему, и теперь образовывались новые тройки соперников (например, 1-й, 5-й и 9-й).

В последнем виде соревнований (активном диалоге) каждый участник имел не одно, а два задания: сначала он был старшим по должности и произносил первую фразу («играл белыми»), а затем это преимущество получал его партнер (а он «играл черными»).

Таким образом, каждый участник получил по пять заданий (четвертый вид, как было сказано, предусматривал два задания). За выполнение каждого из них каждый член жюри присваивал ему некоторое место, образно говоря, «медаль»: золотую, серебряную или бронзовую. Каждый участник становился обладателем 15 медалей (пять заданий «умножить» на три члена жюри) разного достоинства.

Бронзовая медаль приносила два штрафных очка, серебряная – одно, золотая – ни одного. Участник, набравший наименьшее число штрафных очков становился победителем (1-е место), а участник, набравший наибольшее число штрафных очков, оказывался на последнем (9-м) месте.

Команда, набравшая в сумме наименьшее число штрафных очков, занимает первое место, наибольшее – «почетное третье». На тех, первых соревнованиях на первом месте оказалась команда Латвии.

Если у членов жюри возникали – и нередко – расхождения в текущих оценках, то общая объективность судейства не подвергалась никем сомнению.

По общему убеждению, победители заняли свои места по праву.

2.3 Реальный состав команд

Отправив коллегам текст положения о соревнованиях вместе с примерами заданий, мы оказались перед простой, на первый взгляд, проблемой: как сформировать собственную команду. И всего-то – три человека! Но подбирали мы их до самого последнего дня, если не сказать – до последнего часа.

Да и у наших коллег эта проблема решалась непросто: никому не хочется ударить в грязь лицом!

Перебирая руководителей, единодушно отводили одну кандидатуру за другой. Мелькала мысль: а не отказаться ли вообще от проведения соревнований, если собственную команду не набрать?! Если бы не был выслан текст положения, возможно, этим бы дело и закончилось. Но теперь идти на попятный было уже неудобно. В чем дело?

Когда мы в воображении сравнивали то, что должен знать и уметь участник соревнований, со знаниями и навыками наших руководителей (именно как руководителей), то пропасть казалась нам непреодолимой, как если бы мы пытались устроить заплыв не умеющих плавать. *«Нет, мы не можем так опозориться!»* – говорил наш директор.

Конечно, здравая мысль, что и в других республиках есть свои проблемы с профессиональной подготовкой руководителей, удерживала нас от крайнего пессимизма. Стало ясно, что мы, формулируя требования к участникам, явно хватили через край. Возобладал реализм, и в качестве главного критерия было выбрано желание участвовать в соревнованиях.

Но оказалось, что желающих, в общем-то, и нет (не хотят люди «позориться»!), и без определенного нажима явно не обойтись. Более всего кандидатов смущала необходимость вести *«активный диалог»*, ведь он предусматривал прямое единоборство с соперником – «глаза в глаза». *«Вот выбросьте диалог, – говорили нам, – тогда можно будет участвовать!»*

Так или иначе, нажим был оказан, и команда была сформирована. Ее члены явно не подозревали, что участвуют в «историческом событии».

При встрече все три директора, разумеется, дали понять друг другу, что хотели бы видеть состав своих команд несколько иным, да обстоятельства помешали...

Из девяти участников двое оказались заместителями директора, шесть – заведующими отделами, один – заместитель заведующего отделом (он-то и занял первое место).

После соревнований пятеро из шести участников-гостей порознь и по собственной инициативе подошли ко мне, чтобы сообщить, что считают эти соревнования для себя весьма полезными и благодарны их организаторам. Не подошла лишь участница, занявшая девятое место. Значит, главная цель соревнований была достигнута.

Невзирая на досадные оплошности участников, которые заставляли переживающих за честь фирмы членов жюри (директоров) вскакивать в негодовании со стула: *«Вот он и в жизни точно так!»*, в целом задания оказались участникам вполне по плечу. Правильно или неправильно, но они их решили. Это были реальные наши руководители, не лучше и не хуже основной массы специалистов, волею судеб поставленных руководить без какой-либо специальной к тому подготовки.

2.4 Составление делового письма

Каждому руководителю приходилось получать письма, загадочные, как предсказания Нострадамуса. Нет надобности говорить о том, как важно уметь ясно составить деловое письмо. В целом участники соревнований таким умением обладали, хотя, разумеется, в разной степени.

Задание включало описание ситуации, диктующей необходимость отправки письма, имя адресата, примерное содержание письма. В задание может входить и письмо адресата, требующее ответа.

Составитель задания обращает внимание на стиль письма: письмо должно быть лаконичным, убедительным, соответствовать требованиям деловой этики. Кроме того, нельзя пренебрегать требованиями государственных стандартов на делопроизводство. К тому же, письмо должно быть оформлено так, чтобы его не страшно было бы отдать секретарю, которая никогда в жизни не печатала деловых писем. Задание выполняется на бланке для писем нашего Республиканского вычислительного центра (РВЦ).

Приведем в качестве примера один из текстов задания.

Находясь в командировке в Москве, директор вашего РВЦ договорился с заведующим лабораторией № 2 отраслевого НИИ тов. Костенко о том, что РВЦ выполнит ряд работ по теме У в качестве соисполнителя в 1982–1983 гг. в объеме 12 тыс. руб., причем из них 5,5 тыс. руб. приходится на 1982 г.

Работа в РВЦ уже ведется, а обещанное финансирование так и не начинается, и непонятно, на каком этапе оно «застряло».

Вы случайно узнали, что тов. Костенко уже более месяца назад уволился из НИИ, и сказали об этом своему директору, поскольку именно ваш отдел начал работу по теме У.

Директор поручил Вам подготовить письмо в НИИ с тем, чтобы прояснить ситуацию: «Будет, наконец, финансирование? Или надо закрыть лавочку?!»

ЗАДАНИЕ: подготовить соответствующее письмо на имя директора НИИ. Письмо должно быть составлено на бланке РВЦ и отвечать действующим требованиям к деловым письмам.

Из девяти только одно письмо было правильно оформлено.

Конечно, если человек не умеет письменно излагать свои мысли, то перед соревнованием его этому не обучишь. Другое дело – правильное оформление всех реквизитов письма. Здесь и пятиминутного инструктажа достаточно.

А ведь руководители не были равнодушны к результатам соревнований, затратили какое-то время на подготовку к ним и, тем не менее, пренебрегли инструктажем, хотя польза его была несомненна, поскольку порядок оформления реквизитов строго регламентирован и не относится к числу творческих вопросов.

Нередко люди больше переживают за дело, чем прилагают усилия к тому, как его лучше выполнить.

Что касается содержания письма, то наиболее распространенной ошибкой было отсутствие ясной для автора и адресата структуры текста письма. В данном случае речь идет о письме-просьбе, и естественно выделить следующую структуру:

1) *формула письма* – это фраза, в которой компактно и ясно сформулировано, что корреспондент обращается с просьбой, и с какой именно. Обычно формула письма помещается

либо в начале письма, либо – что реже – в его конце с тем, чтобы ее легко можно было бы выхватить глазами;

2) *обоснование просьбы* – необходимо информировать адресата об обстоятельствах, возможно ему неизвестных и имеющих непосредственную причинно-следственную связь с просьбой;

3) *вспомогательная информация* – надо также указать обстоятельства, хотя и не связанные с просьбой жесткой причинно-следственной связью, но благодаря знанию которых адресат может рассмотреть просьбу более оперативно и конкретно.

Чем отчетливее текст может быть разделен на эти элементы и чем короче и однозначнее для понимания формула письма, тем лучше.

Рассмотрим три варианта письма на данную тему, опуская его реквизиты.

ВАРИАНТ 1

Прошу Вашего содействия в выполнении обязательств НИИ в лице заведующего лабораторией № 2 перед вверенным мне РВЦ и сообщить о принятых мерах по данному вопросу.

Суть дела заключается в следующем: по договоренности с заведующим лабораторией № 2 мы выполняем ряд работ по теме У в качестве соисполнителя в 1982–1983 гг. в объеме 12 тыс. руб., причем из них 5,5 тыс. руб. – в 1982 г.

Работа уже ведется, а финансирование пока не начато.

ВАРИАНТ 2

В соответствии с договоренностью с заведующим лабораторией № 2 НИИ тов. Костенко РВЦ в качестве соисполнителя приступил к выполнению работ по теме У. Объем работ на 1982–1983 гг. составляет 12 тыс. руб., из них – 5,5 тыс. руб. – на 1982 г. Однако до сих пор не решен вопрос о финансировании.

Просим Вас в течение месяца решить вопрос о финансировании темы У в 1982–1983 гг., в противном случае РВЦ прекращает выполнение этих работ.

ВАРИАНТ 3

Прошу подтвердить участие РВЦ в качестве соисполнителя по теме У в 1982–1983 гг.

Сообщите возможность оплаты работ по указанной теме.

Каждый из трех вариантов имеет свои недостатки.

В *первом* формула многословна и этически некорректна:

- просят директора НИИ содействовать выполнению обязательств НИИ, т. е. о выполнении его прямых обязанностей;
- просят сообщать о принятых мерах, среди которых, между прочим, могут быть и такие, как наказание кого-либо из работников НИИ, что вовсе РВЦ не касается.

Кроме того, вообще не упоминается фамилия Костенко – в письме фигурирует заведующий лабораторией № 2. Представьте сцену: вертит такое письмо в руках новый заведующий лабораторией № 2 т. Николаев, разглядывая резолюцию директора НИИ: «*т. Николаеву! Откуда взялась такая тема?*» – и теряется в догадках.

Во *втором* варианте возможно двойное прочтение: то ли это просьба решить вопрос о финансировании, то ли информация о безусловном прекращении работ, если не будет решен

в месячный срок вопрос о финансировании. Причем вторая версия кажется более вероятной. Какой же может быть реакция адресата?

Во-первых, вместо изыскания возможности финансирования он может задуматься, а стоит ли вообще финансировать этот РВЦ.

Во-вторых, в отличие от просьбы, требующей хоть какого-то ответа, информация никакого ответа не предполагает. Таким образом, если вопрос о финансировании будет решен отрицательно, отвечать необязательно. Ведь РВЦ автоматически прекратит через месяц работу по теме У (едва ли кто-нибудь ради экономии месяца работы РВЦ возьмется за перо).

Вы можете спросить: если вполне вероятно, что на второй вариант письма ответа не последует, для чего тогда было вообще его писать? Конечно, если НИИ кровно заинтересован в этой работе, то письмо составлено именно так, как и следует. Но если позиция НИИ в этом вопросе не такая уж категорично положительная, то...

Очевидно, письмо составлено так для того, чтобы корректным образом предупредить о прекращении работ по данной теме, не вызывая никаких упреков. И можно быть уверенным, что автор письма приостановит работы по теме сразу же, а вовсе не будет втуне работать месяц. Таким образом, легкая перестановка акцентов в письме может решить вопрос о теме и связанных с ней людях отрицательно, причем незаметно для руководителя, подписавшего такое письмо.

Третий вариант содержит только формулу, причем не одну, а сразу две. Написан он скорее в духе телеграммы, чем письма, и адресату труднее, чем в предыдущих случаях, сообразить, в чем суть дела. Кроме того, этот вариант предполагает возможность положительного ответа на первую формулу (о соисполнительстве) и отрицательного ответа на вторую формулу (о возможности финансирования). В этом случае адресат может подумать, что у РВЦ имеются внутренние резервы и он хочет поучаствовать в выполнении работ из чисто научного интереса без финансирования или с финансированием в неопределенном будущем. О Костенко и о лаборатории № 2 нет ни слова, так что разуверить директора НИИ некому.

Жюри признало наилучшим второй вариант письма. Автору представляется наиболее удачным вариант, предложенный в качестве решения данного задания в другом конкурсе.

В соответствии с договоренностью с заведующим лабораторией № 2 об участии РВЦ в качестве соисполнителя по теме У предусматривается выполнение нами общего объема работ в 12 тыс. руб. в 1982–1983 гг., из которых 5,5 тыс. руб. приходится на 1982 г.

По просьбе заведующего лабораторией № 2 тов. Костенко мы приступили к выполнению работ по теме с 01.01.82, и к настоящему времени объем их выполнения составил 1,2 тыс. руб.

Просим сообщить срок начала финансирования для нашей организации по теме У и разбивку 5,5 тыс. руб. по кварталам.

Приложение: справка о выполненных работах по теме У по состоянию на 01.03.82.

Очевидно, что вероятность положительного решения о финансировании работ РВЦ в данном случае выше, чем в предыдущих, что объясняется следующим.

1. Открытие финансирования рассматривается как нормальное явление. То, что оно не произошло, не воспринимается как неожиданность. Директор НИИ должен ощутить, что все идет как бы по плану и он имеет дело с нормальным деловым партнером.

2. Фамилия Костенко упоминается лишь раз: она указана, но нет педалирования, автор письма не хватается за нее как за соломинку, что могло бы спровоцировать тем самым ответ: «Что вы носитесь со своим Костенко! Уволился он, нет его! С него и спрашивайте!»

3. Ситуация с Костенко трактуется так: РВЦ пошел навстречу НИИ «по-человечески» (попросил конкретный человек за свою организацию), понимая, что финансирование иногда затягивается. Тем самым предупреждается реплика: «Что ж вы начали работать без финансирования?! Сами и виноваты!» Ведь НИИ сам (через своего работника, официальное лицо – заведующего лабораторией) попросил, чтобы начали.

4. Адресату исподволь дают понять, что он имеет дело не с простаками. Деньги считать умеют: сосчитали ведь, что на 1,2 тыс. наработали. Видно, и вправду что-то сделали. Раз есть справка, значит, точно уж что-то потратили, что-то сделали. Да и составление самой справки о выполненных работах – это тоже расход по теме Y.

5. РВЦ со своей стороны выполняет все обязательства по плану и на НИИ смотрит как на нормального делового партнера, поэтому не сомневается, что договоренная сумма будет переведена.

Итак, если не открыть финансирование, солидный деловой партнер понесет убытки, да еще и скандал может разразиться! В итоге, если с уходом Костенко, возможно, и собирались замять вопрос о финансировании, то теперь его, скорее всего, попытаются решить положительно, даже и поминая бывшего заведующего недобрым словом.

Так правильно составленное деловое письмо может решить достаточно важный для организации вопрос.

2.5 Анализ управленческой ситуации

Пожалуй, ни в одном виде соревнований с такой очевидностью и быстротой не проявляются способности и опыт руководителя, как при анализе управленческой ситуации, если она выбрана правильно. Последнее означает, что тестовая ситуация должна предусматривать выбор не между «плохим и хорошим», а как бы меньшее из двух зол, где удачный ход если и имеется, то он, во всяком случае, не очевиден.

Выбор между «хорошим и хорошим» также не годится для испытания: подобно тому, как мало проливает света на характер человека предпочтение, которое он отдает одному из множества хороших, добротных товаров в универмаге.

Если же приходится лавировать между Сциллой и Харибдой, но альтернатива не сформулирована и наличие или отсутствие «хорошего» выхода не очевидно, руководитель мобилизует все свои способности. У нас на глазах он занимается «сшиванием кусков поведения», подыскивая их и прилаживая один к другому, чтобы получилось гладко и убедительно. Но если ситуация *удачно составлена*, то гладко и убедительно сходу не получается. Руководитель это чувствует, он не доволен собой, своим ответом. Его никто не ориентировал на то, что ответ должен быть гладким и убедительным, но срабатывает традиционное представление о *хорошем ответе*, вынесенное еще со школьных и студенческих лет.

Многие читатели по собственному опыту знают, что заготовленные в преддверии сложного разговора фразы, казавшиеся естественными и убедительными, когда доходит до дела, вдруг нейдут с языка. Их фальшь или неуместность становится для нас настолько очевидной, что мы отбрасываем их или, произнеся, сразу делаем оговорки. При этом испытываем чувство неловкости: не смог так сказать, как собирался, а надо бы...

Именно это ощущает руководитель, анализируя ситуацию: он заставляет себя говорить, испытывая недовольство собой, стараясь выразиться глаже и увереннее, и нередко скатывается в наезженную колею, к тому же не всегда соответствующую ситуации.

Так первоклассник, которому предстоит перейти оживленную улицу, нерешительно стоит на краю тротуара, выбирая паузу в потоке машин, а затем, решившись, прижимает подбородок к груди и, зажмуря глаза, стремительно перебегает дорогу. Он остался жив, но нам-то с вами ясно, что переходить улицу он еще не умеет.

Участникам соревнования было предложено, например, решить следующую ситуацию.

Операторы РВЦ очень недовольны трехсменной работой. В три смены работали и раньше, но объем работ был небольшой, и операторы во вторую и третью смены были загружены лишь на 30 % (в третью смену могли поспать). Теперь объем возрос, и существенно.

Здание РВЦ находится в довольно пустынном месте. Вчера, когда оператор Иванова, молодой специалист, вышла из здания РВЦ после второй смены, к ней пристал какой-то пьяный. Ничего страшного не случилось, но уже с утра заведующему отделом звонили родители Ивановой с угрозой жалобы в высшие инстанции, если ее не переведут на односменную работу.

В коллективе зреет бунт, причем заведующий понимает, что случай с Ивановой – лишь повод, а причина в том, что кончилась легкая жизнь у операторов.

После обеда Иванова положила на стол заведующего заявление на имя директора РВЦ следующего содержания:

«Прошу перевести меня на односменную работу, поскольку администрация не может обеспечить мне безопасное возвращение домой после второй смены».

ЗАДАНИЕ: до передачи директору наложить на заявление Ивановой содержательную резолюцию и на отдельном листе набросать план мероприятий, позволяющий нормализовать положение.

У нас не сохранились ответы участников этого первого конкурса, но они мало отличались от ответов, полученных нами в ходе других конкурсов:

- «Организую пост дружины»;
- «Обеспечу автобус для развозки по домам»;
- «Найду симпатичного провожатого»;
- «Переведу на односменную работу»;
- «Не переведу – пусть работает, как работала»;
- «Проведу общее собрание»;
- «Сообщу в милицию».

Есть ошибка, которую допустили все отвечающие.

При разборе данной ситуации нельзя обойтись без оценки правовой стороны дела. Часть руководителей понимает ее правильно: администрация не обязана обеспечивать безопасность за территорией предприятия, не обязана развозить по домам, если это не оговорено коллективным или трудовым договором. Сравнительно небольшая часть думала, что администрация обязана что-то предпринять в данной обстановке. Но даже те, кто знал и понимал, что администрация ничего не обязана в данном случае, хотя по-человечески может что-то сделать, не сочли нужным (или упустили случай) разъяснить работнице неправомерность ее просьбы.

Ведь это не просто просьба плачущей девушки, а официальное заявление, претендующее на разъяснение администрации ее обязанностей и фиксирующее факт невыполнения последних.

Можно пойти навстречу человеку, даже если его просьба неправомерна. Если он не понимает ее неправомерности, надо ее разъяснить. Бывают случаи, когда не до разъяснения, – надо быстро действовать, а потом уже разъяснять. Но:

нельзя идти навстречу человеку, если он настаивает на правомерности неправомерной просьбы, настойчиво выставляя ее как правомерное требование.

Даже если он настаивает плача, находясь в безвыходном положении (мы исключаем случай, когда действительно «разум помутился»). Такая уступка – *проявление слабости под давлением наглости*, в какие бы трогательные одежды эта наглость ни рядилась.

Поскольку руководители не разъяснили неправомерность просьбы, то каждый из них, кто хоть в чем-то шел ей навстречу, автоматически оказался неправ.

Те же, кто не шел навстречу просьбе, были юридически правы, но не выполнили своей обязанности перед подчиненной, не разъяснив ситуацию, отказав в юридической помощи и невольно усугубив конфликт.

Можно сказать также, что руководители, пытавшиеся решить этот вопрос единолично, не обращаясь к коллективу операторов тем или иным образом, оказались на заведомо проигрышном пути. Они вступили в борьбу со следствиями, а не с причинами – это традиционная ошибка многих руководителей. Ведь если трехсменная работа до этого случая устраивала бы оператора, она с такой просьбой не обратилась бы. Подобный инцидент мог бы произойти в любой части города, и РВЦ здесь ни при чем.

Как сказано в описании ситуации, причина – в возросшей загрузке операторов и образовавшимся в связи с этим реальным ухудшением условий труда (раньше можно было поспать в третью смену, а теперь – некогда). И хотя в узком юридическом смысле операторы не имеют права возмущаться тем, что во вторую и третью смены приходится полноценно трудиться, но в широком юридическом смысле имеют такое право – это *право обычая*. Говоря словами известного летчика и писателя, «мы в ответе за тех, кого приручили!».

Отменить трехсменную работу или частично разгрузить операторов невозможно. Значит, было бы справедливым реальное ухудшение условий труда компенсировать их реальным улучшением в каком-то другом аспекте (обновить дизайн помещений, обеспечить современный музыкальный фон, поставить автоматы с кофе и газированной водой и т. п.).

Некоторые руководители так и пытаются поступить, но забывают важное правило:

всякое решение, которое снижает авторитет руководителя, в принципе неверно.

Ведь авторитет – вещь не совсем рациональная, он является индикатором многих процессов и сущностей, и если он снижается – значит, что-то не так, как бы сам человек ни убеждал себя, что все в порядке.

Можно улучшить условия труда операторов и повысить свой авторитет, повернув ситуацию так, чтобы выступать в роли «сильного», протянувшего руку помощи «слабому». А можно снизить свой авторитет, пойдя на уступки операторам: «слабый» уступает под давлением «сильного». Многие выступающие не отслеживали, в какой роли они выступают: «сильных», помогающих, заботящихся, ценящих по достоинству хорошую добросовестную работу, или «слабых», под давлением подчиненных идущих на уступки, которых можно понуждать, чтобы обеспечить себе «хорошую жизнь». Понятно, что дело здесь не в амбициях руководителя, а в том влиянии – благотворном или развращающем – которое оказывает руководитель на подчиненных.

И, наконец, еще одна типичная ошибка, которую часто допускали отвечающие, – принятие решения без учета личности работника. Необходимо разбираться в людях: одну девушку происшедшее может так травмировать, что не считаться с этим нельзя, другая может то же самое воспринять легко, а перед руководителем разыграть спектакль. Если он хорошо знает работников и имеет авторитет, то такое заявление едва ли вообще появится:

при хорошем знании руководителем и подчиненным друг друга и нормальных деловых отношениях между ними вопросы не решаются заявлениями и резолюциями, а лишь ими оформляются.

Очевидно, в данной ситуации по-настоящему оценить роль случившегося могут лишь те, кто работает с человеком бок о бок. Тем более, что перевод коллеги на односменную работу может осуществиться не иначе, как за их счет.

Поэтому правильно поступил тот, кто обратился к мнению коллектива операторов, предоставив ему *право* участия в решении или самого решения этого вопроса (а не пытался спихнуть на коллектив свои *обязанности*, что люди всегда замечают).

И еще одно. Мы уже говорили, что улучшение условий труда операторов оправданно, однако следует помнить:

доброе дело должно быть рентабельным, иначе ему не выиграть конкуренции с делом злым.

Дизайн, музыка, кофе, микроавтобус и экскурсии по стране – все это хорошо. Но если эти затраты, даже в перспективе, не окупятся хорошей работой, то или руководитель «обанкротится», или дело не пойдет дальше пустых обещаний и благих намерений.

Мы обрисовали типичные ошибки. Они – как флажки на трассе. Важна не столько решительность, с которой руководитель устремляется к цели, не правильность его намерений, а то, насколько искусно он обходит флажки-препятствия.

Надо сказать, что анализ управленческих ситуаций – серьезное испытание и для членов жюри. При внешней незамысловатости некоторые предлагаемые ситуации (например: *Ваш руководитель – человек деловой, энергичный, но... периодически выбирает кого-то из подчиненных в качестве «козла отпущения». На оперативном совещании дошла очередь и до Вас. Ваши действия?*) содержат ряд «подводных камней». Сами члены жюри нередко допускают ошибки и делают такие комментарии к ответам участников, что ведущий конкурса оказывается в затруднительном положении. Поэтому ведущему разумно до выступления участников и в их отсутствие давать комментарий членам жюри по поводу возможных ошибок, которые могут сделать выступающие. Жюри в этом случае чувствует себя увереннее и оценивает участников более компетентно и объективно.

Вообще, чтобы конкурс проходил успешно, необходима атмосфера раскованности. Если участники зажаты, отделяются стереотипными фразами, то оценить их как руководителей весьма затруднительно. Стоит хотя бы одному из членов жюри пристыдить кого-либо из участников за неправильный, на его взгляд (т. е. раскованный, откровенный, реалистичный, а то и, к сожалению, циничный), ответ, как сразу возникают натянутость и фальшь, от которых нелегко избавиться, если не пойти на определенную дискредитацию данного члена жюри (как минимум, ведущий вынужден от такого члена жюри слегка, но демонстративно дистанцироваться). К счастью, на нашем первом конкурсе мы с этим не столкнулись, и работа жюри была «на уровне».

2.6 Анализ последствий управленческих решений

Участникам первого соревнования были предложены определенные управленческие решения, от них же требовалось оценить эти решения с точки зрения их возможных последствий: как положительных, так и отрицательных, как близких, так и отдаленных во времени.

В частности, предлагалось такое задание.

Принято решение позволить подчиненным снижать размер премии своим заведующим отделами, если по мнению подчиненных заведующие недостаточно хорошо выполняли свои обязанности.

ЗАДАНИЕ: оцените последствия этого решения, заполнив следующую матрицу:

	Близкие последствия	Отдаленные во времени
Положительные последствия		
Отрицательные последствия		

Подобно тому как у каждого руководителя есть более или менее осознанное представление об идеальной организации, так и у каждого участника есть некоторое представление об идеальном руководителе. Это представление во многом определяет его поведение на конкурсе. Кроме того, представляя себе, каким рисуется образ идеального руководителя членами жюри, многие из участников вольно или невольно пытаются подстроиться под него.

Идеал руководителя эпохи конца 70-х – начала 80-х гг. (эпохи «расцвета застоя») представляется неким двуликим Янусом: лицо, обращенное к начальству являло четкого, подтянутого, готового к выполнению любого распоряжения офицера; на подчиненных же взирал чуть усталый, отягощенный важными делами, строгий, но заботливый отец.

Желание войти в образ «офицера» сильно сказывалось на выполнении данного задания. Участник выходил и четко «докладывал»: *«Никаких отрицательных последствий ни в близком, ни в отдаленном будущем я не вижу!»*

Далее он говорил о положительных последствиях, но это было уже малоинтересно. Так и хотелось тут же сказать: *«Садитесь! Два!»*

Если человек способен видеть лишь одну сторону медали, это значит, что адекватно оценивать последствия управленческих решений он не в состоянии. Если только, конечно, это не попытка угодить членам жюри, подстроиться под их предполагаемые ожидания.

Искусство управлять предполагает умение превратить «минус» в «плюс» для себя (и «плюс» в «минус» – для противника). Хотя мы не проводили специальных исследований на этот счет, но лично у меня сложилось такое ощущение, что результат выполнения этого, в общем-то несложного, задания хорошо коррелирует с исходом соревнований в целом: как правило,

побеждает тот, кто способен всесторонне оценить последствия своих решений.

Однако были следствия управленческих решений, которые практически всегда упускались из виду участниками соревнований. Это рост или падение авторитета предприятия в

городе, регионе (т. е. имидж, престиж фирмы). Очевидно, ориентация руководителей среднего звена на престиж организации в те времена отсутствовала или была отодвинута на задний план.

Как и в жизни, типичной ошибкой являлось грубое нарушение последовательности решения задачи: начинают с оценки решения – плохое оно или хорошее. Допустим, решили, что плохое. Тогда эта оценка принимается за основу, под которую подгоняется весь дальнейший анализ. А требуется как раз обратное: оценить все возможные последствия, а не решения в целом.

И вообще: не может быть «правильного» решения управленческой ситуации, изложенной на бумаге в нескольких строках. Может быть только сценарий ее решения, содержащий или не содержащий ошибок, на которые мы, на нашем уровне знаний, могли бы указать.

Представьте, что вам предложили ознакомиться с результатами расчетов «даты рождения последнего жителя Земли». Вам трудно судить об этой проблеме, но если, заглянув в эти расчеты, вы обнаружите несколько арифметических и логических ошибок, у вас не будет сомнений в том, что и окончательный результат, во всяком случае, неверен.

Когда участник ищет выход из ситуации, важен не результат, а сценарий, путь, по которому он идет, ошибки, которые он при этом допускает. При анализе последствий мы имеем дело с готовым решением и не можем проследить ход рассуждений, ему предшествующих. Макс Вебер в свое время указал на то, что

под спорами о средствах нередко скрываются разногласия в целях.

Имея дело с социальными проблемами, нельзя как в математике, физике или химии, идя разными путями, неизбежно придти к одному и тому же результату. Поэтому, не зная пути, каким это управленческое решение получено (какие при этом обстоятельства и соображения были приняты во внимание), мы не можем до конца его понимать, не можем «с порога» его отбрасывать или поддерживать.

Предложенное выше решение, последствия которого требовалось оценить, относится как раз к тем, которые охотно отвергаются «с порога»: ну как можно, чтобы подчиненные определяли размер премии начальников?! Начальник перестанет тогда быть начальником, подобно тому как должностному лицу трудно в полной мере выполнять свой долг после принятия взятки. (Справедливости ради следует оговориться, что в последние годы взятки чаще стали брать за выполнение служебного долга.)

Попробуем же выявить положительные последствия данного решения. Заведующий отделом, от которого не зависело установление данного порядка, может начать действовать с оглядкой на мнения подчиненных, приспосабливаться к ним, а может не приспосабливаться, держаться своей линии, словом держаться достойно. А разве выявление достоинств руководителя не есть положительное следствие данного решения?! Да и сами подчиненные, получив в руки этот рычаг воздействия на своего руководителя, разве не проявят, применяя этот рычаг, свои достоинства?!

А если это решение плохое, разве оно не интегрирует коллектив на базе понимания, что оно плохое?! А если не интегрирует, то, возможно, дифференцирует по признаку различного отношения к данному решению. Известному в прошлом политическому деятелю и социальному технологическому Владимиру Ленину принадлежит афоризм:

прежде чем объединиться, надо размежеваться.

Как видим, положительных последствий может быть достаточно много. Их обнаружение требует времени, но и только. Опыт подсказывает, что как только руководитель, который ранее не видел никаких положительных последствий данного решения, узнает, что авторитетное для

него начальство именно это решение поддерживает, диапазон видения последствий для него сразу расширяется.

То же самое можно сказать и об отрицательных последствиях.

Руководитель, увлеченный принятым решением, не склонный анализировать все последствия, искренне считающий, что «в данном случае отрицательных последствий просто нет!», может стать опасным для общества человеком, видящим врага во всяком, кто ожидает каких-либо отрицательных последствий этого замечательного решения.

В природе не существует управленческого решения, которое имело бы только положительные или только отрицательные последствия, с чьих бы позиций мы эти последствия не рассматривали.

2.7 Активный диалог

На первых наших соревнованиях диалог проходил довольно живо, можно сказать, даже излишне весело. Очевидно, из-за малого числа участников создалась очень непринужденная атмосфера. Тем не менее обнаружились тенденции, которые затем проявились и в дальнейших конкурсах, что послужило причиной отказа от активного диалога при проведении конкурсных отборов.

Чтобы было ясно, о чем идет речь, обратимся к конкретному примеру. Исполняющий роль начальника получает задание.

Вы, заведующий отделом, пригласили на беседу своего заместителя с тем, чтобы сообщить ему неприятную новость, о которой он ничего не знает, а именно: что, несмотря на ваше клятвенное обещание дать отпуск в июне, ему все же придется отдыхать по графику, т. е. в августе.

Он только что организовал (в соответствии с вашей договоренностью) досрочное выполнение работ по теме Y и теперь в приподнятом настроении ждет, что Вы, как и договаривались, с понедельника предоставите ему отпуск.

Вы этого не можете сделать, так как только что Вашей жене удалось достать исключительно желанную «горящую» путевку за границу именно на июнь и, если Вы откажетесь от поездки, она Вам этого никогда не простит. Июль же Вашего зама не устраивает и август тоже, как Вам хорошо известно. Одновременно с замом Вы, понятное дело, отдыхать не можете, директор на это никогда не пойдет.

Дело осложняется тем, что у Вас сегодня день рождения, на который Вы уже пригласили своего зама вместе с женой.

Вам хотелось бы убедиться, что, несмотря на крайне неприятное для них известие, они все же придут.

ЗАДАНИЕ: сообщить заму данное неприятное для него известие и получить от него подтверждение, что они с женой к Вам на день рождения таки придут. Чем естественнее будет вся беседа и чем естественнее Вы достигнете поставленной цели, не испортив отношений с замом, тем ближе Вы к победе. Как только Вам удастся получить у него подтверждение этого, можете выходить из разговора, сославшись на то, что Вам нужно идти к директору.

ВАША ФРАЗА ПЕРВАЯ.

Второй участник диалога, играющий роль подчиненного, получает свое, несколько иное задание.

Вы – заместитель заведующего отделом, который пригласил Вас к себе «поговорить».

Вы собираетесь с понедельника (т. е. с 3 июня) в отпуск. Вообще-то по графику у Вас отпуск в августе, но по семейным обстоятельствам Вас устраивает только июнь. Чтобы заведующий отпустил Вас в июне, Вы обещали досрочно выполнить важную работу по теме Y. Это Вам удалось, и теперь Вы хотите, чтобы в ходе разговора (тема его Вам пока неизвестна) начальник «подмахнул» Ваше заявление на отпуск.

Заодно Вы рассчитываете договориться, чтобы он сам отнес это заявление директору, когда пойдет к нему по другим делам. Сами Вы – директора терпеть не можете: недавно он в присутствии заведующего назвал Вас «тряпкой». Тогда Ваш начальник промолчал, а мог бы за Вас вступить.

Вы раздумываете, идти ли сегодня с женой к нему на его день рождения: уж очень много забот перед отпуском! А Вы обещали прийти, да и подарок уже куплен. Скорее всего, Вы решите идти: настроение у Вас хорошее, удалось досрочно выполнить работу, с понедельника – отпуск, а показать свой мужской характер еще представится случай.

Теперь идите к своему начальнику с «заявлением на отпуск» (с листом бумаги) в руке.

ЗАДАНИЕ: получить в Вашем присутствии на «заявлении на отпуск» (на вашем листе бумаги) положительную резолюцию Вашего начальника и, желательно, его обещание сходить с Вашим заявлением к директору. Чем больше в предстоящем разговоре Вам удастся показать, что Вы не «тряпка», а просто спокойный и выдержанный человек, тем Вы ближе к победе.

ПЕРВЫМ НАЧИНАЕТ РАЗГОВОР ВАШ НАЧАЛЬНИК.

Основные ошибки, которые делали участники диалога, состояли в следующем.

1. На поставленную в диалоге цель кидаются, как бык на красное, вынуждая партнера сказать «нет», вместо того чтобы гибким маневрированием понудить его несколько раз согласиться, прежде чем приступить к основному вопросу.
2. Не отслеживают свою роль и роль партнера, не держат партнера в рамках отведенной ему роли, скатываясь к «внеролевому» спору.
3. Стремятся для демонстрации своего превосходства *«утопить»* партнера вместо того, чтобы реально проявить это превосходство *«вытащив его из воды»*.
4. Вводятся новые обстоятельства, уточняющие ситуацию, только тогда, когда непосредственно нужно их использовать, а не заблаговременно, когда это удобно и не раздражает партнера.
5. «Зацикливаются» на одном и том же, расценивая стоворчивость, поиск компромисса как проявление слабости, «потерю лица».
6. Неконструктивно ведут диалог, постоянно перебивая партнера, мешая ему выиграть вместо того, чтобы помочь ему проиграть. От этого диалог теряет стратегическое развитие и уподобляется игре в пинг-понг.
7. Не фиксируют в диалоге точки, о которых договорились и на которые можно потом опереться. Ведут диалог как бы на одном дыхании, вследствие чего трудно произвести маневр без опасения скатиться к самому началу.

Однако ошибаются не только соревнующиеся, но и те, кто наблюдает за ходом диалога.

Теоретически должны сравниваться между собой участники, имеющие одно и то же задание, одну и ту же роль и участвующие в разных диалогах. Практически же, вольно или невольно, сопоставляют партнеров, ведущих один диалог и играющих разные роли: один – начальника, другой – подчиненного.

Сравнение же исполнителей одинаковых ролей не очень-то получается, поскольку своеобразие личности перевешивает роль в диалоге.

Есть и еще один эффект. Умозрительно кажется, что в диалоге преимущество на стороне «начальника». Это представление взято нами из жизни, где такое преимущество (своего рода фора) есть. А вот при инсценировке фора нередко оказывается у «подчиненного». Это происходит, если исполняющий роль «подчиненного» проявляет себя смелым, независимым, остроумным и смотрится лучше, увереннее в себе. Как в потасовке между мальчишками, часто исход дела решает не сила, а кураж.

Члены жюри и публика, наблюдая за диалогом и обнаруживая, что «начальник» не способен подчиненного «положить на лопатки», делают ошибочный вывод, что или «начальник» слаб, или «подчиненный» – твердый орешек.

В то же время, если «подчиненный» хорошо понимает свою роль именно подчиненного (а искусный руководитель должен уметь делать это), то его партнер, играющий роль «начальника», начинает чувствовать себя увереннее, у него разворачиваются плечи, крепнет голос, и он обретает симпатии жюри. И все потому, что «подчиненный» соблюдает служебную этику и ведет себя как должно.

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.