

# Оглавление

Предисловие .....	4
<b>Глава 1.</b> Регламентное управление, или С царской головы корона не слетит .....	26
<b>Глава 2.</b> Позиционный расчет, или Вечный бой .....	105
<b>Глава 3.</b> Увольнение по правилам, или Кто портит вашу жизнь .....	146
<b>Глава 4.</b> Запланированная война, или Стратегический расчет.....	180
Заключение.....	201

# Предисловие

## Кадры могут... все?

Почему, с одной стороны, работодатели (в том числе и Глава Государства) испытывают огромный кадровый голод (об этом Президент России неоднократно сообщал в своих Ежегодных Посланиях), а с другой — профессиональные специалисты не могут найти работу?

Почему квалифицированный специалист в погоне за большими деньгами и предполагаемыми перспективами, покидая организацию, благодаря которой он добился профессионального успеха и материального положения, теряет в другой организации и то, и другое?

Почему создавая бизнес со своими друзьями или родными, вы заранее планируете их потерю, а также готовитесь к разделу или развалу своего бизнеса?

Почему одновременный прием на работу нескольких специалистов, с условием последующего выбора из них по результатам работы руководителя всей группы, хорош только для телевизионного шоу, а в реальной организационной структуре закончится тем, что выполнять их работу придется тому, кто затеял этот эксперимент,

в связи с одновременным увольнением всей группы специалистов?

Почему главный бухгалтер в любой организации либо играет роль жены Юлия Цезаря, которая всегда вне подозрений, либо вступает с руководителем в активный конфликт?

Почему в период с 1990 по 1995 годы распадались или были на грани распада те браки, где один из супругов стал предпринимателем?

Почему чем выше квалификация специалиста, тем меньше с его стороны необоснованных претензий к организации, в которой он работает?

Почему если подбросить любое тело вверх, оно обязательно упадет, причем разница будет лишь в скорости и громкости падения? При этом очевидно, что живое тело, в отличие от иных тел, при падении, скорее всего, будет издавать различные звуки — в зависимости от возраста, веса, опыта падений и темперамента. Разумеется, закон тяготения действует, если мы специально не предпринимаем каких-либо мер — например, в виде создания для подброшенных тел состояния невесомости или иного способа поддержки.

Также, как существуют законы физики, регулирующие взлеты и падения физических тел, существуют и законы, регулирующие взаимодействие представителей тел живых.

В данном случае такими представителями являются физические и юридические лица и их любые объеди-



нения — то есть люди и организации, города и субъекты России, различные государственные органы власти и даже целые государства, организованные в какие-либо формальные или неформальные структуры, где эти лица занимают определенные позиции.

Именно нахождение в определенных структурных позициях регламентирует поведение людей и их организаций так, как это поведение определено рамками этих позиций и законами управления.

При этом, как правило, негативное или позитивное поведение людей в той или иной ситуации связано не с характером человека и специфическими чертами его личности, а с поведением позиционного характера (как правило, неосозанным).

## **Как это происходит**

В каких формальных и неформальных организационных структурах мы с вами ежедневно позиционируем себя, часто не подозревая об этом?

Давайте представим, что мы с вами решили поехать в маршрутном автобусе.

Как только мы попали в автобус, хотим мы этого или нет, задумываемся об этом или нет, мы объединены в неформальную организационную структуру в качестве пассажиров этого автобуса.

С нами в автобусе присутствуют водитель (ведет автобус) и контролер (проверяет билеты и поддерживает порядок).

Предположим, что кому-то из нас (пассажиров) захотелось поучиться вождению автобуса во время его движения по маршруту и мы начали активно вмешиваться в действия водителя.

Трудно представить себе водителя, который, не останавливая автобуса, предоставит пассажиру свое место для освоения новой профессии и будет спокойно относиться к подобному вмешательству в управление автобусом. При этом абсолютно не важно, кто является водителем, итог будет одинаковый — пассажиру не дадут «поручить». Психологические особенности личности водителя сыграют второстепенную роль — они лишь эмоционально окрасят его действия по пресечению таких действий пассажира.

Очевидно, что контролер будет одним из активнейших помощников водителя по выдворению неадекватного пассажира из автобуса, как, впрочем, и пассажиры, особенно имеющие опыт вождения.

Теперь давайте поставим любого человека (или себя) на место водителя или контролера в этом автобусе и представим, что пассажир снова попытается занять место водителя. Результат будет тот же. Мы не допустим жаждущего освоить управление автобусом пассажира к управлению.

Почему? Потому что на должность водителя автобуса подбираются жестокие упрямые люди, а в контролеры берут их друзей и родственников?

Или потому, что именно эти люди занимают определенную позицию в неформальной организационной структуре — едущий автобус, и пока они занимают это место, они будут вести себя только так?

Вывод очевиден — должность водителя подразумевает ответственность за все, что происходит в автобусе и с автобусом, и кто бы ни оказался на месте водителя (в этой позиции организационной структуры), он будет вести себя только таким образом, защищая себя от необоснованной ответственности за чужие действия.

Другой достаточно распространенный пример запланированного общеструктурного конфликта, связанного с позиционным поведением: создание друзьями совместного бизнеса, где они становятся равноправными партнерами одной формальной структуры, искренне веря в то, что дружеские отношения, проверенные временем, помогут совместно выстоять в бизнесе. Знакомая ситуация?

Я подчеркиваю, не двое знакомых или коллег по работе, а очень близкие друзья, знающие друг друга много лет, проверившие свою дружбу в различных житейских ситуациях. Даже усугубим условия нашей задачи — пусть эти друзья вместе участвовали в военных действиях и неоднократно спасали друг друга жизнь. С кем, как не с такими друзьями идти в бизнес?

Тем не менее если заранее не поддержать созданный друзьями бизнес различными управленческими приемами, закрепленными как законодательно, так и в учредительных документах (то есть по аналогии с физикой — не создать состояние невесомости для заброшенных высоко вверх тел), то по прошествии неко-

того времени партнеров по бизнесу ожидает много неприятных сюрпризов.



При этом конфликт, спровоцированный непрофессионально созданным совместным бизнесом и позиционным поведением партнеров, будет развиваться строго по графику с основными вехами — полгода, год, окончательный разрыв к третьему году.

Друзья почувствуют некоторые разногласия в течение полугода. Разногласия укрепятся и стабилизируются



к концу первого года деятельности. Это приведет к различным вариантам раздела, развала бизнеса к окончанию третьего года жизни предприятия.

Различие в развитии такого конфликта между различными партнерами будет опять же только в эмоциональной окраске и профессиональности разрешения конфликта.



Тот партнер, который обладает большей профессиональной грамотностью, сумеет «переташить» весь бизнес к себе и «выстроить» весь коллектив «под себя».

А искренне сочувствующий обиженному партнеру коллектив с удовольствием продолжит работу у победившего партнера, продолжая искренне сочувствовать проигравшему соучредителю.

Друг — предатель? Но, ведь с ним вместе вы участвовали в военных действиях в армии, и там он не подводил ни разу.

Коллектив — сплошь подлые алчные люди? Но именно этот коллектив самоотверженно работал, чтобы привести организацию практически с нуля к тому высокому уровню, на котором она находится сейчас.

К сожалению, в экстремальных ситуациях, особенно на коротких дистанциях, действуют другие законы и в «коротких взаимоотношениях» значительно легче выглядеть победителем. А в приведенном примере присутствуют банальные позиционные и общеструктурные конфликты, которые развиваются строго по своим правилам.

Таким образом, если мы попадаем в определенную организационную структуру, не важно — формальную или неформальную, то (хотим этого или не хотим, понимаем это или нет) мы осознанно или неосознанно ведем себя так, как запланировано правилами поведения для конкретных позиций данной организационной структуры.

И дело здесь абсолютно не в деньгах и не в головокружении от успехов. До денег дело может просто не дойти. Да и успех может еще не успеть случиться. Изменение отношений связано не с тем, что друг изменился (мол,

«власть портит человека»), а с банальным структурным позиционным конфликтом интересов.

Поэтому, избавьтесь от ложных стереотипов и прекратите обижаться на партнеров. Это бессмысленно. Друзья не менялись — изменились позиционные взаимоотношения, а следовательно, и поведение относительно друг друга. Поменяются позиции, в которых друзья находятся, и отношения опять изменятся.

Например, если вы едете на велосипеде и видите друга, который просит вас остановиться, то, скорее всего, вы это сделаете. Если же вы катитесь на велосипеде под гору и у вас отказали тормоза, то, боюсь, что просьба друга, даже высказанная громким голосом, останется вами не услышанной. Поскольку занятая вами позиция на движущемся под гору без тормозов велосипеде весьма неудобна для внимательного восприятия просьб, даже лучших друзей.

Приведенный пример о совместном бизнесе друзей показывает, что они изначально создали такие правила партнерства, при которых существовать на равных практически невозможно. Одно из них — равное доле участие в бизнесе. Как правило, такие партнеры договариваются о том, что один из них как бы формально становится руководителем предприятия, но на самом деле, конечно же (по той же устной дружеской договоренности) они остаются равноправными партнерами и будут руководить предприятием вместе, независимо от формального распределения должностей. И это главная

организационная ошибка, которая делает конфликт и раздел бизнеса неминуемым.

Поставьте себя на место того друга, который становится, с одной стороны, юридически оформленным руководителем организации — то есть тем человеком, который несет ответственность за все действия, производимые организацией. А с другой стороны, он не может решать вопросы управления без разрешения своего партнера, в том числе противодействовать совместным решениям, которые могут повлечь ответственность.

А ведь управление организацией — это более сложный механизм с предусмотренными формами ответственности за ошибки в управлении, чем, скажем, автомобиль с предусмотренной формой ответственности за управление автотранспортным средством. И тем не менее никому не приходит в голову управлять автомобилем «на брудершафт».

Вы готовы пустить за руль своего автомобиля друга, не имеющего водительских прав, оставаясь на месте равноправного штурмана-пассажира в своей машине, а потом, чуть позже, стать главным действующим лицом в случае вынужденной беседы с представителем ГИБДД и судебных разбирательств в случае аварии? Нет? Вы не хотите отвечать за чужие действия?

Тогда почему такая же банальная логика не срабатывает при организации собственного дела, а нелепая договоренность друзей о совместном управлении воспринимается ими всерьез на первом этапе развития бизнеса?

Потому что только на втором этапе приходит опыт и понимание: тот, кто несет ответственность за управление бизнесом, должен иметь право полностью им управлять, а не нести ответственность за действия друзей. Правда, похоже на ситуацию с автобусом? Там водитель — тут руководитель.

Еще один забавный пример позиционного поведения, имеющий фактическое подтверждение во всех сферах деятельности. Варианты проявления, разумеется, различны. Допустим, что нас с вами, уважаемые коллеги, пригласили на очень выгодную работу, которая не занимает много времени, не напрягает интеллект и при всем этом имеет неплохое финансовое вознаграждение. Эта работа связана с надзором за содержанием и охраной ценностей, которые понадобятся работодателю, сохранность которых он проверит не ранее, чем через 40 лет, а ценности — это деньги различных стран, антиквариат, драгоценные камни, имущество и т. п.

Пусть простят меня наши борцы за «кристальную честность и чистоту рядов», но вывод очевиден — ценности возьмут себе абсолютно все «охранники». Просто поразному и в разные сроки будет происходить способ изъятия, а возможно, возврат временно используемых ценностей. Кто-то, скорее всего предприниматели, возьмет необходимую для предпринимательской деятельности сумму сразу на основе договора беспроцентного займа, так как деньги должны работать и приносить людям радость, в том числе в виде получения новых денег. Кто-

то возьмет с оглядкой и исключительно по «уважительной» причине: на обучение, на лечение, во имя спасения и т. п., правда, без оформления условий возврата, так как причина — ну уж очень уважительная. Так или иначе, но ценности возьмут все. Потому что таким образом заданы позиционные условия задачи:

- есть неиспользованные бесконтрольные деньги, и есть масса свободного времени для самореализации;
- есть масса благ, которые необходимы, но обеспечиваются только при наличии денег.

А тут деньги, никому 40 лет ненужные, свободно будут лежать.

Да в конце концов ведь еще и хорошее дело сделаем, если возьмем — вернем-то с процентами. Конечно, брать деньги абсолютно все будут по-разному, исходя из психологических особенностей личностей «охранников», и эти особенности будут эмоционально окрашивать способы изъятия ценностей — кто-то будет изымать денежные средства красиво, а кто-то — обыденно, так, как будто получает такие суммы каждый день.

Когда вы понимаете, откуда у поведения знакомого вам человека «растут ноги», несмотря на совершенно иные изначально заданные для него психологические характеристики (он чужого никогда не возьмет, он человек порядочный), становится легче исправлять ситуацию, и возникает гораздо меньше никому не нужных претензий, обид, эмоций и потерь.

Сейчас очень модно ругать чиновников. А их поведение — это всего лишь отражение все той же заданной ситуации позиционного поведения.

Если изменить условия работы организационной структуры — изменится поведение чиновника. И не надо с ним будет бороться, с ним надо будет вести себя как с рекламным агентом государственных услуг, потому что чиновник в жестко выстроенной организационной структуре будет настойчиво предлагать вам эти услуги и корпоративное сотрудничество по реализации совместной взаимовыгодной деятельности. И выбирать партнеров чиновник будет, исходя из деловых качеств, поскольку потери от выгодного, но неэффективного партнера будут отражаться на его дальнейшей карьере в данной сфере деятельности.

Предположим, что мы с вами — чиновники, например представители Комитета по управлению государственным имуществом. Сформулируем условия задачи.

1. Мы объединены в организационную структуру, которую контролируют вышестоящие органы власти.

Основные условия САМОсохранения в данной должности и в данной структуре — получение положительной оценки за нашу работу у вышестоящей организации и, естественно, совершение нами действий в рамках закона. Обычно данная работа оценивается положительно, если каждое помещение, сданное в аренду, сдается с максимально возможным экономическим эффектом из всех фактически предложенных арендаторами вариантов.



Проще говоря, мы должны собрать группу арендаторов, претендующих на помещение, сравнить предложения каждого арендатора и сдать помещение тому из них, чья ставка арендной платы выше и, следовательно, будет наиболее выгодна бюджету.



2. У нас в распоряжении находится супердефицитный товар — объекты государственной недвижимости. Сверхдефицитность этого товара определяется следующими условиями:

- исторически сложившейся монополией государства и крупного — в основном бывшего государственно-го — бизнеса на объекты нежилой недвижимости;
- дешевой арендной платой на аренду помещений по сравнению с рыночными ценами на объекты недвижимости;
- отсутствием кредитной системы, соответствующей реальному потребительскому спросу.

3. Позиционное поведение:

- у нас в руках дефицит, спрос на который намного превышает предложение, потому что без помещения невозможно создать свое дело или бизнес;
- никто не контролирует занятость всех помещений и их реальную эксплуатацию, поскольку постоянная ревизия помещений — очень дорогостоящее контрольное мероприятие для бюджета;
- помещение необходимо людям, у которых есть некоторые денежные средства, или они готовы их заплатить в силу необходимости, так как рыночные цены им не по карману;
- единственно возможным позиционным поведением в подобных условиях будет имитация конкурсного отбора претендентов на помещение с последующей передачей помещения в свои «надежные» руки.

На первом этапе освоения профессии чиновника мы, как неквалифицированные новички в этом деле, банально втянемся в небольшие, безопасные относительно уголовного кодекса России личные поощрения со стороны будущих арендаторов — будем проходить «конфетно-букетный период» привыкания к должности.

### **Советы руководителям**

Пока ваш сотрудник, связанный с распределением в вашей организации каких-либо ценностей и предоставлением приоритетов, берет в качестве благодарности цветы и конфеты от клиентов — он находится в первой стадии освоения своей должности, в стадии «конфетно-букетного периода».

Как только цветы и конфеты пропали из арсенала благодарных клиентов — ищите параллельный вашему «бизнес» этого сотрудника, основанный на ваших же клиентах, и не удивляйтесь резкому повышению его благосостояния.

Так, в одной из организаций руководство вынуждено было каждые полгода увольнять диспетчера, распределяющего заказы на рейсы среди водителей. Стоимость рейсов существенно различалась, и от их распределения полностью зависел заработок водителей. К полугодовому периоду работы — периоду окончания первой адаптации на рабочем месте, каждый диспетчер переходил от цветов к денежным знакам, сформировав команду, работающую по его правилам. После внесения изменений в функциональные задачи диспетчера данное место перестало быть «вкусным». Цветы и конфеты остались только для 8 марта, так как эту должность занимали женщины.

Вернемся к нашему примеру с чиновниками. Чуть позже, во втором полугодии, после «конфетно-букетного периода» у наших чиновников наступит этап профессионального позиционного подхода — это создание организаций с дальними родственникам и друзьями в составе учредителей, а затем проведение конкурса между «своими» организациями за каждое сдаваемое помещение.

Таким образом, создается иллюзия проведения конкурса за аренду помещений между многочисленными организациями, и никто не сможет обвинить нас — чиновников в личной заинтересованности, если в результате «тяжелой, непрерывной борьбы» в конкурсах за различные помещения в порядке очереди каждая из этих организаций получит свое помещение. Если на конкурс попытается проникнуть кто-то посторонний, то ряд процедурных мер сделает свое дело, и «чужой» не успеет попасть на конкурс вовремя или в результате конкурса, жюри выберет «старых» участников конкурса, уже неоднократно и безуспешно претендовавших на другие помещения — и это будет справедливо.

То, что организация сразу после получения помещения в аренду сдаст его в субаренду или вдруг поменяет всех учредителей — это к чиновнику отношения не имеет, это дело и законное право организации и ее учредителей, а не Комитета по управлению государственным имуществом. А мы честно выполнили свой долг чиновника, и главное, что перед нами в долгу не останутся.

За какую сумму и каким образом будет продано право на аренду помещения: в виде покупки предприятия или иным образом — это уже дело друзей чиновника — бывших учредителей предприятия, которые позднее поделятся «радостью» от проделанной работы с партнерами по «госбизнесу» — чиновниками.

Вы можете предложить другие варианты поведения чиновника в таких условиях задачи? Боюсь, что все они будут лишь модификацией приведенных вариантов, основанных на ином опыте, квалификации, традициях и т. д. Приход каждого чиновника, работающего в такой организационной структуре, в том числе и нас с вами, если бы мы заняли это место, к такому позиционному поведению — вопрос времени.

Будем бороться с чиновниками? В таких условиях — бесполезно. Что же сделать, чтобы изменить ситуацию с «чиновничьим беспределом»? Изменить позиционные и общеструктурные условия задачи.

- Поднять стоимость арендной платы до рыночной цены.
- Сделать товар менее дефицитным, а еще лучше — совсем недефицитным.

Непопулярная мера? Абсолютно непопулярная, такая же, как вскрывать нарыв хирургическим скальпелем без общего наркоза. Только для кого эта мера является непопулярной? На первый взгляд — для арендаторов государственных помещений. Тем не менее, как ни странно, в большей степени — для чиновников.

Что меняется в условиях работы чиновника? У чиновника отбирают дефицитный товар. Это хуже, чем отобрать у ребенка игрушку.

Теперь наши помещения не пользуются сверхспросом, их нет смысла прятать путем сдачи в аренду родственникам и знакомым — дорого, нет возможности и опять же смысла перепродажи. Более того, выбор арендаторов при равных условиях арендной платы будет за частным арендодателем, так как с частным арендодателем меньше бюрократической волокиты, проще оформить договор аренды, можно договориться о снижении стоимости или иных льготах, то есть он становится предпочтительнее. Теперь чтобы сдать государственное помещение в аренду, чиновнику необходимо найти арендатора, который захочет взять помещение. Для этого надо:

- иметь большой выбор предлагаемых помещений;
- быстро проводить оформление договоров, не растягивая процесс на полгода, таская арендаторов по многочисленным комиссиям;
- надо показать арендатору преимущества товара, чтобы он мог сделать свой выбор.

То есть придется «вытащить из-под прилавка» и показать весь товар, провести ревизию абсолютно всех помещений, даже неликвидных на первый взгляд. Придется работать, получая за работу значительно меньшее вознаграждение, чем это было раньше.

Что произойдет в результате проведенных изменений? На рынке недвижимости появится открытый до-

ступ к государственной недвижимости, так как представителю государства — чиновнику будет невыгодно ее прятать. Следовательно, на общем рынке недвижимости увеличится количество объектов и упадет рыночная стоимость на всю недвижимость в целом. Место чиновника в данном виде деятельности, увы, станет «невкусным» и совершенно неинтересным для... непрофессиональных менеджеров. Этому процессу способствует новое правовое регулирование использования недвижимости в предпринимательской деятельности (в том числе приведение жилищного законодательства в соответствие с Конституцией РФ), которое дает возможность использовать собственное жилое помещение для организационных вопросов бизнеса.

Законодательство сделало огромный шаг навстречу всем активным людям, занимающимся экономической деятельностью, но отсутствие правовой грамотности мешает им, несмотря на заинтересованность в кардинальном решении вопроса аренды и собственности помещений, решать эту проблему по-новому. Что касается чиновников, то правовая безграмотность, очевидно, сыграет решающую роль и помешает вовремя изменить позиционное поведение, а как следствие этого мы с вами, как обычно, станем свидетелями правового обучения на основе уголовного кодекса, как принято в России, по уже произошедшему прецеденту.

В приведенных примерах мы анализировали организационные структуры, используя метод позиционного прогнозирования поведения различных лиц.

Теория позиционного прогнозирования является инструментом, с помощью которого можно сделать расчет позиционного поведения любых лиц или их объединений (формальных или неформальных) в различных организационных структурах.

С помощью этого инструмента можно объяснить, например, когда и почему «поссорились» Москва и Санкт-Петербург, почему конфликтуют две организации и что является настоящим предметом их конфликта, почему и когда свою должность обязательно покинет известный политик, обосновав этот поступок, как это принято у политиков, политическими разногласиями.

Теория позиционного прогнозирования дает возможность анализировать любые позиционные взаимоотношения, делая всевозможные прогнозы, начиная от будущего развития семейных отношений до прогноза развития взаимоотношений между соучредителями организации, а также прогноза профессионального развития персонала и самих организационных структур, поскольку во всех этих организационных структурах действуют одни и те же правила, принципы и законы.

#### **Вывод**

Кадры действительно могут все, но в позиционных рамках организационной структуры, действующей в соответствии с определенными законами, принципами и правилами позиционного поведения.

# Глава 1

## **Регламентное управление, или С царской головы корона не слетит**

Только очень юный и очень неопытный руководитель не испытывал глубокого, выбивающего из нормального творческого и профессионального ритма, разочарования в кадрах.

Что случилось с российскими кадрами, которые в советское время выполняли и перевыполняли план, побеждали в соцсоревнованиях, боролись за вымпелы и переходящие знамена, добивались своим трудом «права повешения» на «Доску почета».

Повышением энтузиазма к труду раньше занимались различные общественно-политические и политические организации: ВЛКСМ (для тех, кто не знал или забыл — Всесоюзный Ленинский Коммунистический Союз Молодежи), КПСС — (Коммунистическая Партия Советского Союза — ныне КПРФ), профсоюз, который был правой или левой (как придется) рукой Коммунистической Партии. Трудовой кодекс советских времен





восхищал профсоюзы капиталистических стран своей очевидной сверхзащитой прав работника, так как не фиксировал дополнительных норм, являющихся обязательными с точки зрения партийной, беспартийной, комсомольской или профсоюзной дисциплины. За нарушение общественных, не регламентированных законом



норм, следовали серьезные неприятности — в том числе прекращение карьерного роста навсегда. Даже трудовой договор в советское время не заключали, а подписывали не глядя, не задумываясь и не задавая лишних вопросов заявления на работу, где была обязательно впечатана строчка о том, что с должностными обязанностями и коллективным договором будущий работник ознакомлен и согласен.

Наступил 1991 год, когда единая неделимая государственная всенародная собственность и коллективные методы регулирования использования всенародной собственности развалились и, как следствие этого, наступила необходимость научиться заставлять себя работать самому без каких-либо активизирующих и надзирательно-стимулирующих работу народных масс органов.

Все стало и сложнее, и проще. Раньше необходимо было строго соблюдать основные условия для создания приличного имиджа рядового труженика, имеющего право на карьеру:

- регулярно ходить на работу без опозданий;
- регулярно ездить в совхоз на уборку полей;
- регулярно посещать овощную базу с целью переборки гнилой капусты;
- не отказывать начальству в выходе на субботник, воскресник и демонстрацию, а также на дежурство в ДНД (Добровольную народную дружину) на ловлю хулиганов;
- обязательно посещать все общественные мероприятия (собрания, экономические и политучебы, партхозактивы).

И тогда... обеспечены — летний отпуск, регулярная премия и (лет эдак через пять) рост зарплаты, а может быть, и должности.

Раньше даже заработная плата называлась ласково и притягательно — получка, то есть приходи и получай. Результат работы регулировался премией. За нее обычно

и боролись. Сейчас же, оказывается, надо еще и работать, более того — работать профессионально и, оказывается, деньги даром никто не выдает!

Получка перестала быть получкой и стала заработной (от слова «заработать») платой. Оказывается, можно много работать и ничего в результате не получить, если работаешь в коммерческом предприятии, потому что работу выполнил не так или не ту.



И ведь это правильно: если вы заказали строителю построить дом, а он возвел рядом со строительной площад-

кой мост через канаву, которую сам же вырыл, то платить деньги не за что. И неважно, что строитель вспотел во время работы.

Вся страна впала в шок от самой мысли, что никто больше ничего даром не даст, что нет больше жирной государственной шеи, на которой можно, хоть и небогато, но зато стабильно сидеть, утруждая себя не столько проблемами своего профессионального развития и материального обеспечения, сколько «кухонной философией» о высших материях, связанных с трудностями и несправедливостями жизни, в том числе о несправедливости распределения благ в пользу соседа (табл. 1.1).

Таблица 1.1  
Данные ООН за 1995 год

Страна	Численность трудоспособного населения (млн человек)	Территория (тыс. кв. м)	Производство продукции за год в расчете на одного жителя страны (долл.)	Доля городских жителей от общей численности населения
Россия	76,0	17 075	2454	73,1
США	132,6	9373	27 553	76
Норвегия	2,2	387	33 550	73
Швейцария	3,8	41	43 028	60,6
Япония	65,8	372	40 805	77,5
Канада	15,5	9976	9976	76,7
Швеция	4,8	450	450	83,1

По тем же данным производительность труда в России по самым передовым отраслям составляла не более 19 %.

Что случилось? Может, отвыкли, а может, просто не научились более чем за 70 лет советской власти профессионально работать, получая нищенское (кто не воровал или не был элитарным пролетарием) жалование, независимое от результата работы. Могли лишить только премии. Зарплату дать были обязаны в любом случае.

А может быть, организационные структуры, в которых мы не только работали в то время, но и в них же параллельно состояли в общественных и общественно-политических организациях, получали жилье и социальные блага, разбирали семейные конфликты и моральное и аморальное поведение, требовали не столько работы, сколько имитации кипучей общественной деятельности? И изменение организационных структур предприятий и учреждений, из которых ушли все идеологические надстройки, предъявило новые требования к работникам и их профессионализму вместо требования быть просто хорошим человеком и активным общественным деятелем в рабочее время?

Чтобы как-то взбодрить свои кадры, предприниматели и руководители новых предприятий России первой волны 1986–1995 годов приглашали психологов, устраивали тренинги для своих коллективов. К сожалению, от тренинга часто результат был такой потрясающий: после тренинга трясло всю организацию и приходилось

вновь увольнять, снова принимать на работу и, извините за грубость, «дрессировать» коллектив, вдруг осознававший, что организация, которой он решил посвятить часть своего гения, не соответствует его уровню гениальности. Совместная учеба коллектива в самом коллективе под управлением маститого штатного преподавателя, как правило, эффекта не давала, поскольку не было возможности разорвать уже сложившиеся взаимоотношения и стереотипы, выработанные этим же коллективом. А ведь на это уходило бешеное количество энергии, творческих сил, эмоций, а главное, времени.

Подарки и соцобслуживание за счет фирмы воспринимались постсоветскими работниками, привыкшими все это получать в порядке бесконечной длинной очереди, но даром, как должное. Поэтому все это также результата не принесло. Работники привыкли все получать бесплатно, и до сих пор едва ли понимают, что все то, что бесплатно — это обязательно за чей-нибудь счет. А тут еще появилась новые органы непонятной власти над предприятием — «коллективное министерство» (по-старому, по-советски) или учредители (или же акционеры) — по-новому. И крутится руководитель между работниками и учредителями (акционерами) при условии, что ни те, ни другие не знают правил игры, в которую играют, но тем не менее играют в нее с азартом и удовольствием, часто присваивая себе полномочия руководителя, но категорически отказываясь от ответственности за результат сделанного.

А отвечать за эти игры должен, догадаетесь кто? Правильно — руководитель. А чтобы уменьшить круговорот, в который попадает руководитель, необходимо научиться применять общие правила и принципы расчета и прогнозирования развития организации и работающего в ней персонала, которые будут способствовать движению организации вперед, а не бегу руководителя по кругу в «беличьем колесе».

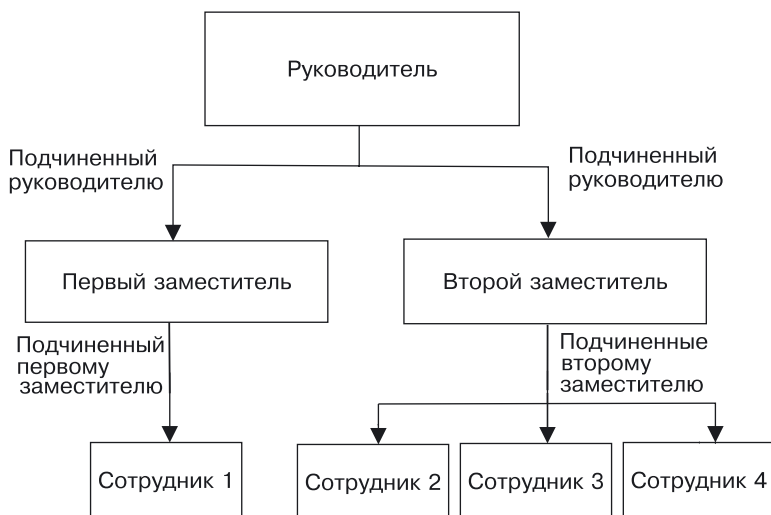
## **Общеструктурные принципы развития организационной структуры**

Итак, есть организация, в которой вы работаете (именно работаете!) в должности руководителя. Ее организационная структура может выглядеть, как показано на рис. 1.1.

Верхняя позиция организационной структуры — руководитель обязан обладать полной (т. е. 100 процентами) информацией об организации. Потому что, в соответствии с законодательством России, вся внешняя информация об организации обязана поступать в организацию только на имя руководителя и, соответственно, исходить из организации только от имени и за подписью руководителя. Так как только руководитель — является единственным законным представителем организации, действующим без доверенности, и единственным законным распорядителем денежных средств и обязанностей по



представлению интересов и обслуживанию деятельности организации. Он же за все свои действия, относящиеся к перечисленным выше функциям, а также за действия своих работников несет ответственность. К сожалению, не все руководители, а уж тем более не все работники об этом догадываются.



**Рис. 1.1.** Схема организационной структуры

Сколько процентов информации должны, могут, и будут иметь два заместителя руководителя, находящиеся в его непосредственном подчинении? Правильно!!! Не более 90 % в самом лучшем для них и организации случае, причем тогда, когда оба подчиненных являются квалифицированными работоспособными людьми. Каждый заместитель будет иметь свой объем информа-

ции, в зависимости от его профессионального опыта, образования, стажа работы, от того, насколько он работоспособен, обучаем, а также от многих других факторов, которые мы рассмотрим ниже.

Другой вариант. Руководитель обрадовался, что у него в подчинении работают квалифицированные специалисты — друзья и отдал всю имеющуюся у него информацию подчиненным, то есть решил руководить коллегиально. Что произойдет, если руководитель распределит все 100 % информации и соответствующих обязанностей примерно в равной пропорции между заместителями и собой (рис. 1.2)?



**Рис. 1.2.** Схема измененной организационной структуры при равномерном распределении информации

Бедный руководитель! Он в этой структуре никем не руководит, но со всеми советуется и всем все рассказывает, обмениваясь информацией с обоими заместителями, причем на равных, как партнер. В таких организационных структурах руководителю надо присваивать гордое звание Главного Ответственного Советующегося организации, поскольку за удачно и неудачно реализован-

ные советы своих заместителей-партнеров несет ответственность только он.

Бедные подчиненные этих руководителей! Три руководителя одновременно — это тяжелое испытание, которое даже не всем профессионалам под силу.

Очевидно, что через некоторое время из этой организационной структуры двоим, придется уйти. Кому?

- Тому, кто не выдержит яростной агрессивной конкуренции и постоянных конфликтов, запланированных таким распределением информации в структуре.
- Тому, кто будет меньше защищен законом.
- Тому, кто не сможет взять как можно больше информации.

Причем, совсем необязательно, что:

- останется самый лучший (с профессиональной точки зрения) специалист;
- тот, кто остался, плохой (непорядочный) человек;
- те, кого «вышибли» из организационной структуры, организации совсем не нужны.

Такой результат не на пользу самой организации, поскольку тяжелый и продолжительный конфликт на верхнем уровне ее структуры обязательно вовлечет всех подчиненных и уничтожит саму организацию.

В данной ситуации в разных организациях будут различны только скорость и способ выкидывания людей из организационной структуры, а результат будет всег-

да один и тот же — тот, который задан такой структурой с таким распределением информации в ней.

Каким образом можно прийти к такому результату? Просто. Например, раздать подчиненным все внешние контакты и заняться творческой или научной деятельностью, в том числе перспективным развитием организации. Или отдать каждому подчиненному целое направление деятельности организации со всей входящей, исходящей и внутренней информацией (полным объемом) по данному направлению. Тогда через некоторое время это направление «уйдет» от вас в свободное плавание во главе с вашим бывшим подчиненным.

И проснетесь вы в какой-то день... знаменитым — среди своих партнеров и конкурентов, конечно. Потому что все они с облегчением вздохнут, узнав о том, что созданная вами когда-то мощная потенциально конкурентоспособная организация уже давно занимается другим видом деятельности, фактически под руководством совсем другого руководителя. А вы, если захотите, то можете все начать сначала.

Что делать для того, чтобы подобного избежать? Учитывать общеструктурные принципы развития организации.

### **Принцип 1**

Любая организационная структура считается сбалансированной, если руководитель в каждой вышестоящей (относительно других) позиции обладает большим количеством информации, чем все его подчиненные.

Информация № 1 > № 2 + № 3 + ... + № x.

### **Вывод**

Если руководитель все-таки отдает всю свою информацию подчиненным, то он:

- «свадебный генерал», отвечающий за последствия чужого управления, и его можно лишь искренне пожалеть;
- великий рассказчик, а не управленец, и тогда жалко организацию: ее скоро не станет;
- скоро будет работать в другой организации и, скорее всего, в другой должности.

**Золотое правило для подчиненных:** руководитель всегда прав не потому, что умнее подчиненного или имеет более высокую квалификацию и опыт работы, чем другие работники, а потому, что обладает, в отличие от подчиненных, гораздо большей информацией об организации — в связи с занимаемой должностью и законом.

У водителя за рулем обзор лучше, чем у пассажира. У пилота самолета — тоже. Почему-то столь банальный вывод не приходит на ум нашим умным кадрам. Даже если вы теоретически знаете, как летать (надо расставить руки и подпрыгнуть), то вряд ли Вам придет в голову желание узнавать у пилота правила управления самолетом во время полета, когда он находится в кабине или обижаться, что он вам не объясняет, почему самолет летит, когда пилот просто сидит за пультом управления и ничего не делает.

Один Бог ведает, что происходит с амбициями подчиненных, когда они хотят и не могут получить у руководителя отчета или хотя бы понятных им объяснений о том, почему надо выполнять распоряжение таким образом, как требует руководитель. Четко и быстро выполнить приказ самолюбие не позволяет или привычка за годы советской власти к «советам» и отчетам, а также к ленинскому, ласкающему ухо лозунгу о том, что «каждая кухарка может управлять государством».

Вы хотели бы, чтобы врач во время проведения вам процедур или операции отвлекся от работы, потому что начал с вами советоваться о дальнейшей стратегии проведения операции, подробно рассказывая о том, что он сейчас делает? Нет, потому что вы не специалисты в медицине? А в менеджменте, как и в политике — все «ленинские кухарки», все специалисты, знающие, как управлять. Потому что наблюдать за работой менеджера также легко, как за футболистами, бегающими по полю — легко и понятно, пока сидишь на трибунах или перед телевизором. И чем профессиональнее работа, тем легче ее наблюдать.

Если же вы все-таки настаиваете на идее рассказа врача об операции во время оной, то, вероятно, вы абсолютно уверены в том, что сможете подсказать врачу лучший вариант решения медицинских манипуляций, не являясь специалистом в этой области, или не понимаете возможных для вас последствий такого медицинского обслуживания.

Хотя настоящий профессионал в этой области побо-  
ялся бы вмешиваться в процесс, оценивая (разумеется,  
с профессиональной точки зрения) такой эксперимент  
над собой как опасный для жизни. Тогда почему специа-  
листы других профессий не считают менеджмент про-  
фессией, а воспринимают менеджера, лишь как чело-  
века, удачно «попавшего» на вышестоящую должность  
(мол, раньше он ничем в работе не отличался, а теперь  
будет указывать бывшим коллегам — что им делать за  
большую, чем у них, зарплату)? Потому что до сих пор  
директора школы — это бывшие учителя, а директора  
медицинских учреждений — бывшие врачи, не имеющие  
образования в области менеджмента?

Вероятно, играют роль исторические принципы выдви-  
жения кандидатуры достойного на место руководителя  
по партийной или иной общественной принадлежности  
из членов своего коллектива, независимо от отсутствия  
образования в сфере управления. Когда для того, чтобы  
работать руководителем (менеджером), достаточно было  
членства в КПСС, хорошей рекомендации коллектива  
и положительного морального облика заботливого руко-  
водителя, воспитывающего свои кадры.

Руководитель являлся также, а может даже в первую  
очередь, депутатом своего коллектива в советах различ-  
ных уровней, в зависимости от вида и размера организа-  
ции, и вел еженедельно прием по личным вопросам для  
всех членов своего трудового коллектива в качестве депу-  
тата. Ностальгия по этому «приему по личным вопросам»

до сих пор ощущается среди старшего поколения, а порой и среди младшего. Похоже, не все прочувствовали произошедшие изменения, и то, что живут они в новом правовом пространстве, а руководитель уже давно не депутат, да и депутат не имеет права, в связи с все еще для многих новой Конституцией России, вмешиваться в личные вопросы граждан.

Но тем не менее до сих пор еще нет-нет, да и потребует кто-нибудь из работников или клиентов записать его на прием к руководителю, не подозревая о том, что руководитель делать это не имеет права и не обязан. И ведь искренне сердятся и работники, и клиенты, выслушав вежливый отказ. Что это — неосознанное незнание, которое часто переходит в воинствующее невежество у работников, не понимающих, почему руководитель не занимается личными вопросами трудящихся?

Нет больше руководителя-няньки — есть управленец. И чем выше квалификация менеджера, тем перспективнее работа специалиста в организации. Или профессия менеджера и ее значимость настолько не очевидна для глаз и кажется очень простой, с которой легко справится каждый?

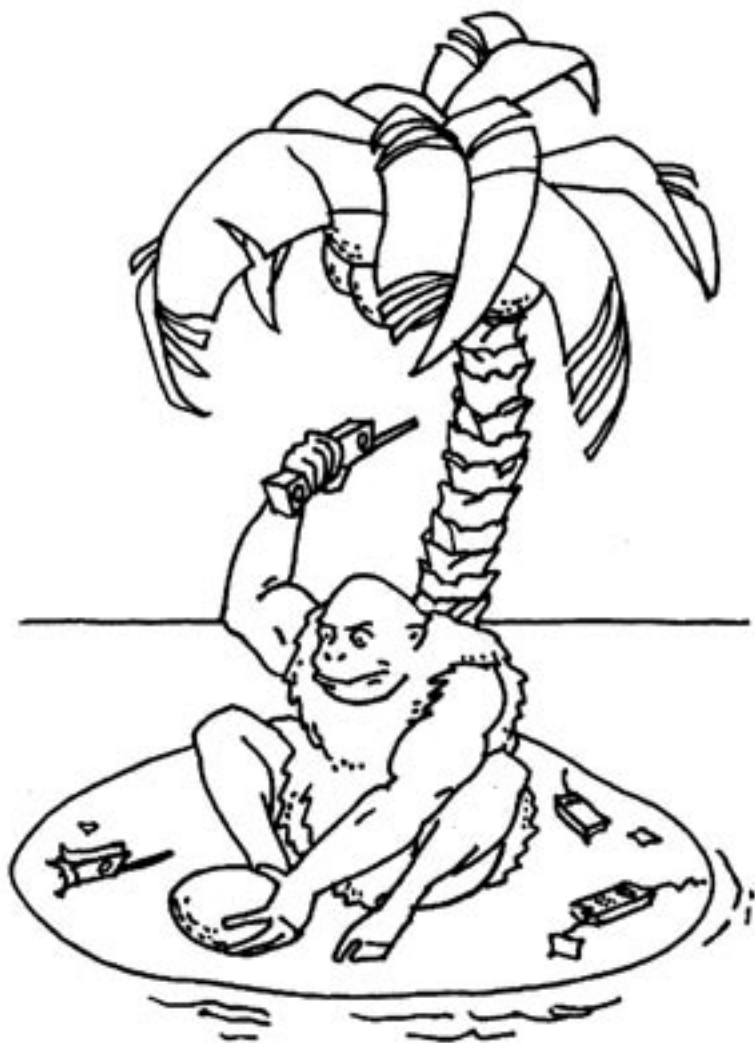
Смотришь, например, на фигуриста, как он с легкостью крутится на одной ноге, и понимаешь — тоже так могу. Особенно, если мысленно повторить все фигуры, которые он выписывает на льду. Практически ясно как делать. Просто в настоящее время у меня нет костюма для катания и коньков. В этом вся проблема. А так... Но после первого же выхода на лед очень быстро приходишь





к выводу, что это — профессиональная работа. И легкость появляется только тогда, когда достигнут очень высокий уровень профессионализма.

Так в любой профессии. Менеджмент — не исключение. Поэтому не надо уподобляться той обезьяне, которая знает, как использовать мобильный телефон: видела,



что его люди в лапах держат. Но она умнее людей, потому что использовала телефон с большим толком — для колки орехов, и была убеждена, что может еще всех научить, как это правильно делать. Учитесь! Люди!

Да как смели нам, умным, интеллигентным, интеллектуальным, иногда пишущим и, наконец, самым читающим в мире (что не является на самом деле абсолютно положительной характеристикой страны, поскольку, когда нет иных современных средств получения информации, то нет и выбора; остается единственное — читать или философствовать с соседом на кухне о политике) приказывать?! Мы же не стадо баранов. Мы — люди.

Умные люди на примере элементарной аналогии додумаются до того, что *золотое правило* — у кого больше информации, тот имеет более полное представление



о предмете — действует даже в элементарной карточной игре в «дурака» — если видите все карты у партнера, то вы ведете игру, если видите только одну — наверняка ошибетесь, сделав вывод об игре партнера.

Так, слепой человек, нащупав хвост слона, вряд ли сделает правильный вывод о размерах и возможностях животного.

Умные люди наверняка догадаются самостоятельно о том, что будет с самолетом, если пилота без конца отвлекать от дела, бесконечно требуя от него научно обоснованного рассказа о том, почему он делает те или иные манипуляции во время управления самолетом? Правильно. Упадет самолет... Упадет пилот... И главное, упадут все, кто был в самолете. Поэтому, чтобы дорасти до пилота, подчиненным лучше получать информацию не тогда, когда им хочется, а тогда, когда она поступает к ним вместе с приказами и поручениями руководителя, в том числе с новыми обязанностями.

Чем больше поручений, тем выше квалификация, чем выше квалификация, тем больше информации, чем больше информации, тем выше ответственность, а ответственность, повышение в должности и заработная плата всегда идут рядом. К сожалению, это сложно понять, пока сам умный человек не станет руководителем и не прочувствует на своей шкуре исторический инфантилизм российского персонала.

Вернемся к примеру с заместителями, к нашей организационной структуре, где вы являетесь руководителем.



К руководителю независимо от того, желает он того или нет, может переработать или нет, регулярно поступает новая информация из внешней среды:

- проверки;
- законы;

- новые партнеры, клиенты;
- взаимоотношения с органами власти и т. п.

Что произойдет, если подчиненные не смогут продолжать забирать уже освоенную руководителем информацию вместе с работой, высвобождая его для новых направлений деятельности и развития организации — профессиональной работы менеджера? Произойдет то, что руководитель будет вынужден искать того, кому он сможет передать избыток информации вместе с функциями, ее сопровождающими, либо вынужден будет делать все это самостоятельно, не имея возможности и времени для развития организации.

Попробуем распределить информацию между двумя заместителями по-другому. Руководитель разделит функции и обязанности, а следовательно, и информацию между своими подчиненными формально поровну — по 40 % информации и обязанностей каждому в строгом соответствии с *Принципом 1*, с тем, чтобы переданная информация не превысила объем информации, находящейся в его распоряжении.

Допустим, распределяя так информацию и обязанности, он наивно полагал как неопытный менеджер, что оба заместителя достаточно специалисты с примерно одним уровнем квалификации и опыта. Что практически невозможно. Почему?

Предположим, вам необходимо приготовить сегодня к определенному времени праздничное блюдо и накрыть на стол. В качестве помощников выступают взрослые члены вашей

семьи, а также дети. Какие поручения, кому и, главное, в каком объеме вы будете давать, если возраст детей 5 и 14 лет?

Очевидно, что основная информация и обязанности будут у старших членов семьи, имеющих хоть какой-нибудь опыт. Больше информации получит тот, кто имеет опыт приготовления пищи, небольшое количество информации получит старший из детей и совсем микрообъем информации будет передан младшему.

Таким образом, распределение вами в качестве руководителя процесса приготовления блюда информации и обязанностей между участниками этого процесса будет производиться строго по принципу — дать каждому члену семьи столько информации и обязанностей, сколько тот реально сможет взять и выполнить. При этом вы должны учитывать знания и опыт своих членов семьи, чтобы они были активными помощниками, а не активной помехой в этой работе.

При этом задача рассказать каждому участнику процесса приготовления пищи о задачах всех других участников перед вами, как руководителем, не стоит, поскольку в принципе невыполнима в связи с разной квалификацией и опытом участников и отсутствием времени, а также это может спровоцировать ситуацию, когда «у семи нянек дитя без глазу».

Но вы можете попробовать. Выбор за вами — либо рассказ о способах приготовления, либо праздничное блюдо.

В приведенном примере неравномерное распределение информации и обязанностей, независимое от руководителя, очевидно. Следовательно, и в организационной структуре с двумя заместителями даже 90 % информации (в соответствии с *Принципом 1*), полученной от руководителя и распределенной между двумя подчиненными

в равной пропорции, принимается ими от руководителя по-разному.

Одно дело — распределить информацию и обязанности, другое — суметь профессионально «переварить» полученный от руководителя объем информации и выполнить сопутствующие обязанности.

Допустим, вы, как опытный менеджер, четко определяете задачу подчиненному: подобрать документы строго в соответствии с описью и выслать их по почте в Инспекцию Федеральной Налоговой Службы. Неопытный подчиненный решает выполнить эту работу, исходя из своего опыта и понимания: какая разница — документы в соответствии с заранее подготовленной руководителем описью или опись привести в соответствие с теми бланками документов, которые есть в наличии.

Небольшая разница? Но достаточно дорогая, если вовремя не вмешаться.

Отсутствие некоторых бланков документов в отчете приведет к штрафу за несданный отчет по этому документу в размере всего-то 15 000 руб. Цена вопроса!

Что выбираете?

- Сделать самостоятельно.
- Поручить работу неопытному подчиненному — проверить и сделать самостоятельно.
- Найти опытного работника, который все сделает точно, как вы просили.

Есть еще варианты?



Очевидно, что в любом случае, даже если руководитель в итоге будет пытаться, он все равно не сможет отдать информацию и обязанности заместителям равным образом, поэтому один подчиненный получит, допустим, 60 %, второй заместитель оставшиеся 30 % информации.

Если первый заместитель будет с большей скоростью забирать информацию и обязанности у руководителя, освобождая его для освоения новой поступающей из внешней среды информации по сравнению с другим подчиненным, то через некоторое время он будет тем неформальным заместителем, который решает все вопросы в организации, в отличие от формально числящегося заместителем второго. Или в организационной структуре произойдут формальные кадровые перестановки, где второй заместитель займет вышестоящую должность. И это не потому, что руководитель к одному из подчиненных относится хуже и хочет перегрузить его работой или наоборот — относится лучше и дает более интересную работу в большем объеме, чтобы повысить в должности.

Тогда почему? Потому что кто-то может взять информацию и выполнить задание, а кто-то в связи с отсутствием опыта, квалификации, знаний... ничего пока не может. Это как если бы в нашем примере с приготовлением праздничного блюда мы попытались бы все основные обязанности передать пятилетнему малышу. Мы же не считаем малыша глупым и не пытаемся унижить его честь и достоинство, минимизируя его информацию

и обязанности. Просто мы понимаем, что у него отсутствуют знания и опыт. Но также понимаем, что малыш об этом не догадывается в связи с тем же отсутствием знания и опыта, и объяснять ему то, что он пока не может понять, также бессмысленно, как интересоваться его мнением о философии Гегеля или Канта.

### **Вывод**

Чем ниже квалификация и опыт работы подчиненного, тем меньше информации он может взять у руководителя и тем сложнее ему выполнить порученные обязанности.

Но он об этом не догадывается, в связи с низкой квалификацией и отсутствием соответствующего опыта. Чем ниже квалификация и меньше опыта, тем сложнее подчиненному выполнять работу, тем больше времени требует выполнение работы и тем искреннее подчиненный думает, что он перегружен по сравнению с другими, а ценят его как работника в этой организации значительно меньше.

С неквалифицированным персоналом или квалифицированным, но не в той области деятельности, в которой требует должность, работать сложно.

Предположим, ваш главный бухгалтер не знает, как ответить на необоснованное требование налоговой службы и предлагает непрофессиональные решения проблемы. В этом случае вы, как руководитель, вынуждены все равно решать эту проблему самостоятельно или поручить эту работу другому специалисту, но при

этом взять под контроль. И то, и другое отвлекает руководителя от основной работы и не вызывает теплых чувств по отношению к непрофессиональному работнику. Если другой работник из этой же организации изучит налоговое законодательство и возьмет на себя по поручению и под контролем руководителя обработку этой информации, то есть выполнит работу главного бухгалтера, то считайте, что он уже забрал у главного бухгалтера его профессиональную информацию, профессиональные обязанности и, как следствие этого, постепенно заберет его должность.

Разумеется, у руководителя, невзирая на любые отношения, в том числе семейные, с главным бухгалтером, возникнет вопрос финансового содержания и нахождения в данной должности бухгалтера, функции которого приходится дублировать или поддерживать другими специалистами. Так как новая информация непрерывно поступает к руководителю, он вынужден постоянно передавать старую информацию вниз по структуре — тому из подчиненных, кто ее берет тогда, когда ее нужно взять и, главное, тому, кто готов к этому. Только таким образом обеспечивается развитие новых направлений организации и профессиональный рост подчиненных.

Следовательно, в нашем примере с подчиненными, получившими изначально от руководителя равные доли информации, через некоторое время у руководителя будут двое подчиненных с существенно различающимся количеством информации и, соответственно, обязан-

ностями... или новый работник, способный взять такое количество работы на себя.

В случае, когда один из подчиненных оставит себе первоначальный объем информации — например 40 %, так как он работает строго по должностным инструкциям, указанным в его трудовом договоре и в этом его поддерживает профсоюз, так как за прибавление обязанностей (даже не освоенных) — положена прибавка к жалованью. А другой, имея 50 %, возьмет дополнительную информацию и за себя, и за второго подчиненного и активно будет забирать еще по 30 % новой ежемесячной информации от руководителя, то, получив в итоге первого месяца 80 %, а затем еще больше информации и соответствующих обязанностей, он информационно приблизится к руководителю.

Как результат — произойдет существенное, сначала неформальное, изменение организационной структуры, а затем и формальное — второй подчиненный встанет в структурной иерархии выше первого подчиненного. Как правило, неформальное иерархическое превосходство всегда закрепляется формальным образом, и подчиненный, обладающий большим объемом информации и большим объемом обязанностей, становится руководителем другого. И интриги здесь ни при чем. Чем больше профессиональной информации и, следовательно, работы, забирает у руководителя подчиненный, тем выше он поднимается по лестнице организационной структуры и, следовательно, карьеры — со всеми вытекающими из этого последствиями.

Устойчивый советский стереотип о жестком соблюдении только указанных в трудовом договоре обязанностей, в течение указанного в договоре времени, на самом деле делает невозможным профессиональный рост работника и существенно тормозит его продвижение в организационной структуре и в должности. В плановой экономике в социалистическом предприятии такой подход был актуален, поскольку изменение деятельности предприятия и его интенсивное развитие по новым направлениям в связи с требованиями рынка и конкуренцией не предусматривалось, даже наоборот, такая инициатива подавлялась и была наказуема.

А теперь предлагаю задание. Проанализируйте изменения в структуре, которые произойдут за один год, если ежемесячно руководитель будет передавать двум своим заместителям по 5 % информации. При этом первый заместитель каждый месяц будет возвращать 5 % информации руководителю обратно, в связи с тем, что это не входит в его обязанности.

#### **Вывод**

Руководитель в структуре организации вынужден под влиянием внешней среды развиваться, так как иначе он перестанет быть руководителем либо в связи с ликвидацией предприятия, либо в связи с переходом на более легкий и менее профессиональный труд.

Почему? Потому что развивается организационная структура, которой он руководит — это раз, развивается

внешняя среда (например, законы страны, оказывающие влияние на структуру), конкуренты — это два.

Таким образом, к руководителю поступает информация, и ее количество постоянно растет, а с ней множатся и обязанности. Все это требует передачи ряда старых функций (разумеется, вместе с информацией) подчиненным, а подчиненные, не имеющие желаний и возможности в связи с низкой квалификацией или по иным причинам взять эту часть работы у руководителя, неизбежно будут «выброшены» из организации, какими бы преданными и хорошими людьми они ни были и как бы сам руководитель за них ни держался по причинам дружбы, родства, обстоятельствам иного свойства.

### **Принцип 2**

Руководитель вынужден получать и перерабатывать тот объем информации, который внешняя среда предоставляет ему в качестве представителя организации, а также избавляться от отработанной информации, отправляя ниже по иерархической лестнице.

Мы узнали, что руководитель не может и не имеет права отдавать всю информацию на нижний уровень организационной структуры, так как в противном случае ликвидируется либо структура, либо он в качестве руководителя. Мы также усвоили, что неквалифицированный персонал не может освободить руководителя от переработанной (освоенной) старой информации, что делает невозможным развитие организации и вызыва-

ет банальную перегрузку руководителя, когда он завален работой, которую в виду отсутствия квалификации и опыта персонал выполнять не может.

Существует еще одна опасность при распределении руководителем информации и обязанностей между подчиненными.

### **Принцип 3**

Любая организационная структура имеет входящие, исходящие и внутренние информационные потоки. Подчиненные позиции любой вышестоящей позиции организационной структуры должны получать информацию только одного вида.

Таким образом, обязательными условием распределения информации и, следовательно, функциональных обязанностей среди подчиненных позиций организационной структуры является отсутствие у одного подчиненного смешанных обязанностей, распределенных по разным информационным потокам. Проще говоря, не надо отдавать в руки одного подчиненного и внешние контакты, и организацию производства.

Например, заведующий складом не должен одновременно заниматься поставкой на склад, хранением и сбытом товара, находящегося на складе. Или, например, у коммерческого директора не должна одновременно идти работа с внешними партнерами по поставке товара и корпоративными покупателями. Если к этому добавить еще и внутренние функции организации, то эти направления

деятельности организации к моменту полной адаптации каждого — заведующего складом и коммерческого директора — перейдут в самостоятельный бизнес как с официальным выделением из основной организации, так и в виде теневой неформальной организационной структуры, находящейся на «шее» у основной организации.

Поэтому *Принцип 3* представляет собой краеугольный камень сохранения как своего бизнеса, так и любой другой структуры.

Давайте теперь разберемся, каким коллективом подчиненных проще руководить.

**Вариант 1.** Коллективом, состоящим из маляров, солдат, продавцов, менеджеров — то есть специалистов одной профессии.

**Вариант 2.** Коллективом, состоящим из разных специалистов.

Разумеется, правильный ответ — вариант 1. Это коллектив специалистов, работающих по одной специальности с точки зрения профессионального управления практически из одного подчиненного — маляр, солдат, продавец с одними и теми же функциями.

Таким образом, чтобы осуществить контроль работы монопрофессиональной команды, руководителю необходимо владеть информацией, иметь представление и опыт работы на уровне анализа или технологии работы только одной профессии. Руководителю коллектива варианта 2 необходимо иметь те же сведения по каждой



специальности, специалисты которой входят в полифункциональную организационную структуру.

#### Принцип 4

Руководитель любого уровня обязан обладать всеми навыками и знаниями в области деятельности непосредственных подчиненных, а в виде профессионального контроля дополнительно обладать и знаниями в области своей профессии — менеджмента, экономики и права.

Основой как первого, так и остальных принципов является сбалансированность организационной структуры и ее регламентное управление.

**Регламентное управление** — позиционная способность руководителя контролировать работу подчиненного.

**Нерегламентное управление** — обратное регламентному, когда руководитель не способен контролировать работу подчиненных в связи с несоответствующими позиционными показателями и несоблюдением принципов общеструктурного развития.

Руководитель обязан обладать всей суммой знаний, которыми располагают его непосредственные подчиненные, хотя бы на уровне аналитического контроля, чтобы своевременно его осуществлять. Если руководитель не имеет знаний в области работы подчиненных и не может организовать хотя бы точечный контроль, то управление становится нерегламентным, и руководитель в итоге теряет его, становясь независимой от организации автономной позицией.

Суммируем перечисленные принципы: руководитель постоянно принимает всю новую внешнюю информацию и передает ее часть подчиненным для выполнения и дальнейшей переработки, не допуская ситуации, при которой все внешние контакты и информация по ним или внешние и внутренние информационные потоки и обязанности становятся прерогативой только одного подчиненного.

Для полноценного приема внешней информации, ее профессионального распределения вместе с сопутствующими обязанностями и проведением контроля выполнения этих обязанностей руководитель должен иметь представление о сфере деятельности подчиненного и владеть профессиональными приемами управления.

#### **Вывод**

Руководителю необходимо быть в курсе обязанностей подчиненных и иметь возможность проверить и оценить их профессиональную квалификацию.

Чтобы не верить в сказочные истории бухгалтера о длинных очередях в банке при сдаче платежных поручений, а юриста — о сложности сдачи искового заявления в канцелярию суда и т. д.

Проанализируем еще одну организационную структуру с точки зрения всех четырех принципов.

Директор и его заместитель имеют высшее техническое образование в области электротехники. Следовательно,

между ними регламентное управление, потому что директор сможет осуществить контроль работы заместителя. Главный бухгалтер имеет высшее экономическое образование, курсы повышения квалификации, диплом аудитора. Следовательно, между директором и главным бухгалтером нерегламентное управление, потому что директор не владеет даже аналитическими навыками профессии бухгалтера, например знанием налогового законодательства, чтобы осуществить хотя бы точечный контроль работы главного бухгалтера. Что даст возможность главному бухгалтеру до первой внешней проверки вполне свободно существовать.

Нерегламентное управление главным бухгалтером усугубляется тем, что сама должность и суть деятельности предполагают полное нарушение третьего принципа общеструктурного развития организации, так как бухгалтер полностью осуществляет работу со всеми видами информационных потоков по своему виду деятельности, то есть имеет все внешние контакты со всеми регулярно контролирующими организацию органами власти.

Как правило, руководитель не вмешивается и особенно не контролирует такие контакты. До тех пор, пока какая-нибудь проверка после увольнения главного бухгалтера не обнаружит серьезные и часто глупые ошибки в учете и отчетности. Если же главный бухгалтер еще не успел уволиться, а в ходе проверки выясняется, что результат его деятельности за отчетный период будет плачевный,

то, пользуясь невмешательством руководителя, всегда можно «наладить дружбу» с представителем налоговой службы и уже совместно и взаимовыгодно «запугать» руководителя тем, что могло быть еще хуже, и «токмо героизм и стоическое поведение» главного бухгалтера, а также «доброе» отношение к нему инспектора «спасло» организацию от более серьезных потерь.

Таким образом, в результате бесконтрольной со стороны руководителя деятельности, главный бухгалтер, пройдя период профессиональной адаптации в организации, через некоторое время будет брать информацию из внешней среды только самостоятельно, не допуская к источникам информации никого, даже руководителя. Затем он позиционно встанет на один уровень с руководителем организации, а может быть, и выше (это как получится). То есть перейдет на партнерско-покровительственно-начальственные отношения с руководством, не предоставляя никому возможности вмешательства в свою деятельность, в том числе не позволяя руководителю ее контролировать. И руководитель неизбежно потеряет управление в сфере деятельности налоговой и бухгалтерской отчетности в своей организации.

Освоение этого направления деятельности является обязательным для руководителя, как, впрочем, и область правовых знаний, связанных с соблюдением законодательного показателя общеструктурного принципа развития организации.

### **Вывод**

Чем больше различных профессионалов в подчинении, тем сложнее управлять организацией.

Если в подчинении команда из одной специальности — управление становится монопрофессиональным и упрощается, поэтому оценивать руководителя необходимо не по количеству подчиненных, а по разнообразию их квалификаций. Фраза «имел в подчинении двести человек» не говорит ни о чем, кроме того, что руководитель был руководителем. Иметь в своем подчинении двести землекопов значительно проще, чем руководить несколькими подчиненными с разными профессиональными функциями: бухгалтером, юристом, технологом, механиком, химиком, конструктором, экономистом. Поэтому определение серьезности предприятия по количеству человек, работающих на нем, также нелепо, как определение его состоятельности по сумме денежных средств на расчетном счету — кредиты на счету или выданные для закупки оборотные средства бывают очень большими, а прибыль в результате очень незначительная — гораздо меньшая по размеру, чем прибыль маленького предприятия.

Вернемся к приведенному выше примеру, в котором между позицией директора и бухгалтера — нерегламентное управление, так как директор не в состоянии проверить его работу.

Что обычно происходит в организационной структуре в случае нерегламентного управления? Первые шесть месяцев деятельности структуры — ничего существенного не произойдет, потому что это первоначальный цикл адаптации для любого работника, и бухгалтер разбирается с делами, делает первые отчеты в данной организации. Изучает уровень грамотности, контроля, реакцию и, главное, характер руководителя. Он делает первые шаги в этой организации. Так же, как первые шаги на коньках по льду: сначала видишь только лед и собственные ноги. А потом, по прошествии времени, оказывается, что там, на льду, еще и люди катаются.

Дальше, в следующие шесть месяцев, главный бухгалтер, почувствовав отсутствие регламентного управления (контроля за своей деятельностью), а также сдав свои первые балансы в этой организации, начнет постепенно, а если он энергичная натура, то достаточно быстро набирать скорость в реализации себя в качестве «жены Юлия Цезаря, которая всегда вне подозрений» и в дела которой никто не должен вмешиваться. Кроме руководителя, разумеется. А руководитель не должен в дела главного бухгалтера вмешиваться, поскольку «не царское это дело».

Через год — второй цикл адаптации в должности главного бухгалтера. Руководитель уже не узнает ранее милого сердцу, обходительного и скромного человека — нынешнего бухгалтера, судя по его фактуре и респектабельности. К этому времени руководитель уже связан по рукам

и ногам, хотя бы потому, что «на носу» годовой отчет, который никто не сможет сделать, кроме того бухгалтера, который вел учет в отчетном году (кстати, ошибочное мнение, инициированное непрофессиональными бухгалтерами). Руководитель ни за что не сможет найти нужный документ и разобраться даже в том, о чем раньше, до прихода в организацию этого специалиста, имел хотя бы небольшое представление.

Через два года главный бухгалтер начинает подсказывать руководителю «правильные» решения не только в своей сфере деятельности, но и в управлении организацией, прибрав часть законных функций руководителя с его молчаливого согласия. Начинает руководить распоряжением денежных средств организации, за которое ответственность несет руководитель.

Через три года — сказке конец! Главный бухгалтер уже активно распоряжается денежными средствами, направляет письма от имени организации (чего делать категорически не имеет права — по закону), а руководитель молча «подмахивает» (подписывают, когда понимают, что подписывают, а когда не понимают — «подмахивают») отчеты во все организации и, не вникая в распределение их кодов и видов направления, платежей.

Известны случаи, когда главный бухгалтер самостоятельно, даже не поставив руководителя в известность, расторгал договор с партнерами предприятия на поставку продукции, изменял режим налогового учета, ставя свою подпись вместо руководителя на заявлении в Феде-

ральную Налоговую Службу. И все это делал не «по злобе душевной», а в связи с абсолютной правовой безграмотностью и непрофессионализмом — как собственным, так и руководителя.

#### **Вывод**

Руководитель обязан обладать всем объемом знаний, которыми обладают его непосредственные подчиненные, хотя бы на уровне аналитического контроля.

Если руководитель не имеет знаний в области работы подчиненных и не может организовать контроль, то управление становится нерегламентным, а руководитель «теряет управление» соответствующим работником, а часто и управление организационной структурой в целом.

#### **Принцип 5**

Сроки адаптации каждого участника структурной позиции, в том числе работника в новой организационной структуре, составляют соответственно — полгода, год, три года.

### **Первый адаптационный этап**

Он длится полгода. Каждый работник, независимо от профессионального опыта, стажа, квалификации и интеллекта адаптируется в новой организации примерно 6 месяцев. А затем он начинает развиваться либо вместе со структурой, либо энергично против нее, в зависимости



от его позиционных показателей, общеструктурных задач и их соответствия данной организационной структуре.

В юридическую контору требуются юристы, в ней действуют общеструктурные принципы организации деятельности. Клиент оплачивает услуги юриста, исходя из почасовой ставки за затраченное рабочее время юриста. Ставка за один час работы юриста доступна для каждого клиента.

Выгодно клиентам? — На первый взгляд да. Следовательно, они потянутся в юридическую контору, как птицы на юг.

Что мы имеем с точки зрения позиционного поведения специалистов? Чем больше времени специалист потратит на любую работу, тем выше его вознаграждение. Чем больше сделает различных, не мешающих, но и не помогающих клиенту документов, тем выше вознаграждение.

Какой специалист тратит времени на подготовку больше — опытный юрист или дилетант? — Дилетант.

Опытный специалист будет имитировать кипучую деятельность, оформляя ненужные клиенту документы? — Вряд ли. Иначе он будет деградировать и потеряет квалификацию юриста.

Кто в результате получит большее вознаграждение? — Дилетант. Причем искренне веря, что он это вознаграждение заслужил, потому что очень устал, разбираясь в таком сложном вопросе впервые, потратив уйму времени и сил.

Как на коньках или на велосипеде в первый день... Все болит и удовольствие почему-то отсутствует.

А тот, кто этот же вопрос в силу высокой квалификации решит за полчаса — не получит ничего. Если, конечно, не потянет время клиента, рассказывая подробно о проделанной работе, выслушивая рассказы клиента о жизни, сочетая, таким образом, свою профессиональную дея-

тельность с работой психиатра или психолога и имитируя огромную загруженность работой, вызванную вопросом клиента.

*Вывод: за полгода к этим условиям работы организационной структуры приспособятся все специалисты.*

Кто должен будет остаться работать в этой команде? Ответ ясен — молодые «неоперившиеся» дилетанты, профессиональный переходный возраст которых позволит им, не имея на то никаких оснований, «надувать щеки» и разыгрывать респектабельность перед клиентом: так называемые информационные пузыри.



Вполне возможно, что постсоветская жажда «халявы» и отсутствие навыков примитивного анализа не даст, как обычно, возможности нашим гражданам адекватно оценить себестоимость подобных услуг, в отличие от услуг с заранее согласованной суммой оплаты за работу до получения конечного результата.

А отсутствие результата работы у молодых амбициозных адвокатов-юристов спишут не на отсутствие квалификации у предоставленных конторой специалистов, а на то, что «в нашей стране законы не действуют».

Знаете ли, скрипка тоже сама по себе не играет, если скрипач никакой...

## **Второй адаптационный этап**

Он длится от полугода до года. Работник начинает активно взаимодействовать с другими участниками организационной структуры и вступает с ними в активную конкуренцию. Как раз на этом этапе из юридической конторы уйдут все квалифицированные специалисты и останутся самые «респектабельные». Каждый из них начнет «специализироваться» на тех делах, которые уже освоены, категорически защищая «свои» направления от коллег по организации. Именно в этот период у юристов появляются специализации — адвокат по делам о насилии над женщинами или адвокат по разводам, или адвокат по оформлению наследства.

Красиво звучит, неправда ли? Для неграмотных обывателей — великолепно! Особенно, если по телевидению

непрофессиональный журналист превозносит такого адвоката как опытного специалиста. А для людей, задумывающихся над смыслом слов, это звучит, как, например, преподаватель по математике со специализацией «умножение на три», а другой — со специализацией «деление на десять», ну а третий, совсем необыкновенный профессионал — специализируется на расчете какого-то косинуса в девяносто градусов... и ему же равен, как и все остальные «специалисты».

### **Третий адаптационный этап**

Он длится от года до полной адаптации к третьему году. Работник адаптируется, расчищая себе место под солнцем, конкуренция переходит в явный или неявный конфликт.

Необходимо не пропустить тот момент, когда у работника закончится полугодовой этап адаптации. Это единственный «относительно спокойный» период для руководителя, когда необходимо просто следить за тем, чтобы работники не наделали чего-нибудь по глупости.

К году заканчивается второй этап адаптации и к окончанию третьего года (примерно) работник полностью профессионально (или непрофессионально как в примере с юристами) адаптируется в структуре. С этого периода времени действия его становятся более энергичными, часто даже агрессивными.

Поэтому если работнику в организации вдруг все стало неинтересно, он об этом громко заявляет или демонстри-

рует это своим поведением, то проанализируйте прежде всего, не находится ли он в периоде полной адаптации, направленной на собственное антиразвитие. Поскольку неконструктивно бастуя против деятельности организации, он разрушает свою профессиональную квалификацию и вовлекает в этот процесс других работников, сначала находящихся у него в подчинении, а затем все остальных, с кем он контактирует на горизонтальном уровне.

На этом этапе в нашем примере часть клиентов перейдет в личное пользование «специалистов-юристов», и не удивляйтесь, уважаемый руководитель, если эти специалисты в скором времени откроют свою юридическую контору на основе перешедших к нему от вас клиентов и вашей информационной базы.

И, главное, не обижайтесь на них. Их так и не подросшая, кстати по вашей вине, квалификация не дает им возможность ни оценить ценность украденного, ни квалифицировать свои действия как кражу. Они просто заслуженно взяли то, что с их точки зрения им положено.

Почему так произошло?

- Потому что таким образом заданы общеструктурные условия развития организационной структуры, оказывающей юридические услуги.
- Потому что организация поставила цель — оставить на работе только конкурирующих между собой профессиональных дилетантов.

Каким образом дилетанты, находящиеся в профессиональном переходном возрасте, то есть не имеющие иного профессионального опыта, могут конкурировать? Выдвигая то, что имеют. А имеют пока только свои навыки общения. Что им остается делать, чтобы лидировать перед неопытными в юридических вопросах клиентами? Культурно, респектабельно, вежливо обслуживать, «докладывая» клиенту подробно обо всех своих действиях за его счет, обучая клиента.

Поменяйте условия работы в конторе на предварительную оплату, но с работой каждого специалиста до получения положительного результата, а в случае отрицательного — уменьшите сумму, возвратив ее часть. Сначала уменьшится количество клиентов в организации, поскольку услуги в сфере психотерапии, которые вместо юридических оказывает юридическое бюро с почасовой оплатой, востребованы не менее, чем юридические, когда у человека происходят жизненные казусы, требующие юридической защиты. Также исторический настрой «на халяву» получить любую работу, особенно интеллектуальные услуги, поскольку это не продукция и их результат неочевиден и его нельзя пощупать, сыграет свою роль в пользу амбициозных почасовиков.

Именно поэтому подобного уровня организации пока еще процветают в России, предлагая человеку вместо требуемых квалифицированных юридических услуг суррогат, подмену в виде предоставления рафинированного

сопутствующего обслуживания. Но результат мы получим только там, где цель специалиста и клиента совпадает, где концепция организационной структуры задана на достижение корпоративной цели — в данном случае клиенту выиграть дело, а организации укрепить свою профессиональную репутацию.

Кому из специалистов выгоднее, а главное, кто сможет обслуживать в интенсивном режиме параллельно сразу нескольких клиентов, пока ожидается ответ от судебных и иных инстанций, и кто сможет добиться фактически положительного результата? Разумеется, тот, кто владеет профессией, или тот, кто понимает, что учиться надо, работая рядом с профессионалами.

Таким образом, в изменившихся условиях работы организации до окончательного результата амбициозная непрофессиональная молодежь не выдержит конкуренции, и в организации останутся профессионалы или желающие получить высокую квалификацию молодые юристы, решившие набраться опыта, работая рядом с профессионалами.

Это пример применения одной из технологий, балансирующих организационные структуры, приводящих организацию к регламентному управлению в связи с достижением поставленной цели.

Директор имеет высшее экономическое образование и второе высшее — юридическое. Главный бухгалтер — высшее экономическое образование. Главный инженер — высшее электротехническое образование.

Где проявление нерегламентного управления? Конечно, в паре директор–инженер — нерегламентное, а в отношениях директор–бухгалтер — регламентное управление, потому что директор не сможет осуществить регламентное управление, то есть контроль деятельности главного инженера.

Через полгода и, соответственно, через год, а затем через три года ситуация будет развиваться также, как в предыдущем примере в паре директор — бухгалтер. Главный инженер, как и главный бухгалтер в предыдущем примере, адаптируется, затем начнет конкурировать, в том числе с руководителем.

Варианты внешнего вида конкуренции в качестве ответов руководителю являются подтверждением начавшегося межпозиционного конфликта.

— Я это сам сделаю. Что вам затрудняться?

— Не царское это дело.

— Я все сделаю, как надо, не беспокойтесь.

Результатом конфликта в данном примере будет, скорее всего, переход главного инженера к окончанию третьего года работы в этой организации, вместе со всем подчиненным ему коллективом на другое место работы, где ему предложат более высокую зарплату или более красиво называющуюся должность, например — директор по производству (главный инженер к концу третьего года работы — это уже как-то несолидно).

Худший вариант разрешения конфликта — создание внутри вашей организации собственной неформальной организационной структуры, например небольшого собственного производства, разумеется, на вашей ма-



териальной базе, но без вашего ведома, в ущерб вашим интересам, но с учетом интересов подчиненного коллектива.

О таком производстве-фантоме можно не догадываться годами — до тех пор, пока не произойдет конфликт между участниками неформального бизнеса, находящегося на вашей территории. И руководитель может в такой структуре менять специалистов до полного умопомрачения, например — каждые три месяца. Он может подбирать разных по темпераменту, опыту и возрасту людей. Результат будет тот же — пока не изменится соотношение, нарушающее общеструктурные принципы развития организационных структур, а именно пока руководитель не будет обладать возможностью контроля за деятельностью своего подчиненного.

Иными словами, пока руководитель не будет обладать информацией и контрольным уровнем квалификации подчиненного, ситуация будет развиваться каждый раз в одном и том же направлении и примерно с одной и той же скоростью. И каждый раз относительно спокойными будут лишь первые полгода, за которые можно и нужно успеть восполнить пробел в инженерных знаниях директора. Поскольку затем все будет повторяться — от конкуренции к конфликту, а затем к разрыву в формальном или неформальном виде, лишь с разной эмоциональной окраской в действиях различных подчиненных.

### **Вывод**

Даже используя только приведенные в этой главе общеструктурные принципы развития организационных структур, можно заблаговременно сосчитать и запланировать возможные конфликты и подготовить мероприятия по их урегулированию в любой организационной структуре, спровоцировать работоспособность коллектива и его последующее развитие или активное торможение развития организационной структуры в целом.

Причем коллектив в данном случае сам не ведает, что творит, подтверждая вечную актуальность басни Крылова «Свинья под дубом».

### **Принцип 6**

Руководитель должен регулярно, не реже одного раза в полгода, производить расчет и профилактические мероприятия на предмет появления в организационной структуре новых неформальных и псевдоструктур — как привнесенных извне, так и организованных или организовавшихся внутри самой организационной структуры.

Примерами самых простых неформальных структур внутри организации являются профсоюз, педсовет, ученый совет, научный совет, попечительский совет.

Несмотря на формальный статус этих организаций, регламентированный какими-либо документами, утвержденными основной организацией, они тем не менее по отношению к самой организации являются неформальными

организационными структурами, деятельность и безответственность которых в прямом и переносном смысле слова может разнести основную организацию на части.

Ярким примером «подрывной» деятельности таких структур являлись родившиеся в 1990 году Советы трудовых коллективов, решения которых были обязательны для руководителей предприятий. Непонятно только одно, почему потом привлекались к уголовной ответственности за решения Советов трудовых коллективов руководители этих предприятий? Уже в 1991–1992 годах они в том виде, в каком активно привели к банкротству многие предприятия, были ликвидированы как противоречащие действующему законодательству.

В настоящее время определением Конституционного суда приведена в соответствии с Конституцией России деятельность другой неформальной для организации структуры — профсоюза, который ранее имел право на законных, определенных трудовым кодексом основаниях, вмешиваться в организационно-распорядительную деятельность руководителя, не неся за узаконенное вмешательство никакой ответственности, в том числе обусловленной уголовным кодексом, которым такое вмешательство не предусматривалось.

Для других организаций, имеющих в своей структуре таких «неформалов», рекомендуется четко прописывать их права, обязанности и уровень персональной ответственности — как руководителя такой организационной структуры, так и каждого ее члена. Тогда конфликт инте-

ресов будет исчерпан, а разрушительная сила сокращена и преобразована в созидательную энергию.

Примером создания на основе вашей организации новой псевдоструктуры может служить прием в организацию на работу родственника, уважаемого вами, статусного человека, занимающего, например, какую-либо высокую должность, а также прием на работу человека, которому вы чем-то обязаны или от которого каким-либо образом зависите в другой сфере деятельности или жизни.

Аналогичный пример. Вы приняли на работу человека, которого легкомысленно восприняли как представителя статусного популярного лица. На самом деле он оказался мошенником или авантюристом, которому необходимо использовать рейтинг, имидж, деловую репутацию и все нематериальные активы (а впоследствии и материальные) вашей основной организации и, может быть, ваши личные активы.

Что касается родственника или знакомого, то появление такой организационной структуры очевидно — сам руководитель все организовал, положил начало своим проблемам. Естественно, что информация об основной организации будет регулярно докладываться родственникам или знакомому статусному лицу, и в итоге руководитель сам «выстроил» организацию под родственника (смешав родственные структуры со своей организацией) или под то самое статусное лицо и его команду. Поэтому не удивляйтесь, когда ваши подчи-

ненные, работая в такой организации, где рядом с ними бок о бок трудятся представители ваших родственников и знакомых, а также статусных лиц — «позволяют себе» немножко жаловаться на своего шефа работающему в организации родственнику или представителю статусного лица или самому статусному лицу непосредственно. Ваши подчиненные с удовольствием докладывают им, а не руководителю о результатах своей деятельности в организации, а также с помощью этих людей, пытаются урегулировать свои вопросы с руководителем, то есть с вами.

Каким образом в организационную структуру проникает человек, имеющий осознанно или неосознанно незаконные цели — мошенник или авантюрист? Технологии создания псевдоструктур, использующих знания общеструктурных принципов развития всех организационных структур — это всего лишь инструмент, который каждый применяет, исходя из поставленных задач и целей. Ведь можно использовать нож как для бытовых и хозяйственных целей, так и для выхода с ним на «большую дорогу». Так и здесь — с одной стороны, можно свободно балансировать организацию, чтобы она эффективно развивалась, делать расчет позиций и подбирать персонал с учетом общеструктурных принципов и правил развития, а также позиционных правил поведения участников организационной структуры, о которых речь пойдет ниже. С другой — можно использовать эти технологии, добиваясь своих корыстных и не всегда обусловленных

законом целей, манипулируя целыми организациями и их руководителями.

Например, этой технологией может воспользоваться мошенник с целью создания псевдоструктуры для перехода на партнерские отношения с руководителем организации с последующим манипулированием ее деятельностью или необходимыми ему подразделениями.

Обычно этот прием используют мошенники и авантюристы в целях личного обогащения или приобретения иных материальных или нематериальных благ. Неважно, какие позиционные показатели имеет руководитель и какие позиционные показатели имеет то лицо, которое желает использовать организацию в своих личных целях. Допустим, для целей создания собственного имиджа.

Очевидно, что получить удобное место в организации просто так не представляется возможным, особенно если организация достаточно известна или является органом власти. В этом случае таким лицом проделывается ряд банальных манипуляций, которые как ни странно срабатывают со многими, даже, казалось бы, опытными руководителями, профессиональными менеджерами.

**Первый шаг.** Статусное знакомство с руководителем, то есть необходимо познакомиться с руководством организации в таком месте, где фоном могли бы быть известные должностные лица, публичные люди, телевидение — чтобы у руководителя создалось впечатление о принадлежности данного лица к высокопоставленным публичным особам.

**Второй шаг.** Закрепление знакомства с руководителем, используя ссылки на статусных знакомых, с которыми интересующий мошенника руководитель видел его на светской тусовке.

**Третий шаг.** Определение общих тем у нескольких статусных знакомых и предложение им осуществления между ними примитивных коммуникационных услуг. Таким образом, об этом человеке у руководителя складывается мнение как о лице, связанном с влиятельными людьми, то есть выстраивается некая организационная псевдоструктура, привязанная к реальной организационной структуре, где мошенник является представителем высокопоставленных структур и лиц, «облагодетельствовавших» благодаря мошеннику данную организацию.

**Четвертый шаг.** Мошенник добивается какого-либо статуса в реальной организации и может теперь использовать ее имидж, материальный и деловой ресурс в своих целях.

Как правило, такие люди имеют огромное количество визиток из разных организаций с должностями уровня заместителя директора, ни в одной из которых, как выясняется при элементарной проверке, они фактически не работают.

Кстати визитку новой организации такой вид «профессионалов» изготавливает молниеносно и еще до момента официального приема на работу и везде заблаговременно представляет себя как уже состоявшегося работника

и представителя данной организации, манипулируя атрибутами имиджа организации — ручки, блокноты и т. д.

Удивительно, но зрелым и опытным менеджерам почему-то не приходит в голову, что серьезный профессионал, коим представляется такой человек, как минимум должен быть сильно занятым, а не тусовочным. Не приходит в голову также и элементарная проверка — запрос на предыдущее место работы, где наверняка удивились бы тому, что данный субъект до сих пор ссылается на эту организацию и активно использует ее визитки, поскольку в ней никогда не работал или работал условно один день. Правда, когда-то давным-давно пытался строить какие-то партнерские отношения, которые не сложились и чуть не закончились большими неприятностями для организации.

Второй шаг можно реализовать с помощью телевидения, которое пока еще в нашей стране играет такую же роль, как газета «Правда» в Советском Союзе — раз написано (показано), значит, правда.

Например, один человек специально оплачивал оператору телевидения показ своего лица крупным планом во время одного из статусных концертов, а затем показывал этот сюжет на всех своих домашних и официальных тусовках, распространяя информацию о себе, используя «узнаваемость» своего лица.

Также в подобных ситуациях могут использоваться и фотоматериалы с различных форумов, торжественных собраний, заседаний, симпозиумов, где официальные



лица вынуждены фотографироваться с публикой на общем фоне. Этим общим фоном с удовольствием работают подобные лица. Ну и, разумеется, самый банальный прием, хорошо работающий в России, — приглашение «посидеть» в каком-нибудь кафе, обязательно за счет манипулятора.

Не радуйтесь очередной халяве и уж тем более «доброжелательной» инициативе профессионального манипулятора, поскольку все расходы на вас являются нормальными материальными затратами его «бизнеса», и он уже включил эти расходы в оплату вами его «услуг», в том числе по освобождению вас от своей собственности. Один из мошенников даже организовал в своем доме, разумеется за свой счет, день рождения статусного лица, с помощью которого ему необходимо было «выйти» на более солидные связи. Правда, немного опозорился, поскольку не мог психологически довести спектакль до конца и во время речи именинника заснул.

Результатом предпринятых манипуляций и подобного взаимодействия становится, как правило, захват должности руководителя основной организационной структуры путем предоставления тому заранее спланированной возможности отчитываться перед правоохранительными органами о результатах проделанной работы — например, попытки осуществления какого-нибудь проекта национального масштаба, находясь уже в должности бывшего руководителя. При этом объяснения бывшего руководителя о том, что это была не его идея и в этом участвова-

ли другие лица, в данном случае не проходит, поскольку в соответствии с законодательством ответственность за деятельность организации несет руководитель.

Служба безопасности одного государственного органа власти выявила «интересного» человека, который каждый день как на работу ходил в эту представительную уважаемую организацию. Он появлялся то один, то с другими солидными лицами, которых водил по зданию как на экскурсию, знакомя и представляя сотрудников организации. К нему привыкла охрана, он стал узнаваем в различных службах и отделах, с ним здоровались при встрече работники организации. Когда служба безопасности решила поинтересоваться его более чем регулярными визитами в организацию, то выяснилось, что у него уже изготовлены и находятся в применении визитки, являющиеся точной копией визиток сотрудников организации, где значилось его имя. Очевидно, что это лицо, создающее псевдоструктуру с целью незаконного извлечения какой-либо выгоды.

Что должно было остановить тех, кем он манипулировал,водя в организацию и изображая собственную причастность к ней?

Во-первых, визитка не является документом. И пора бы уж проститься с визиточной эйфорией 1990–1991 годов, когда секретари организаций при виде положенной на стол визитки готовы были отдать (не побоюсь этого слова) все. Читайте грамотно визитку: если это карточка организации, то там должна быть грамотно указано

установленное законом ее наименование, а также должность и имя лица, являющегося работником этой организации. Одного имени лица недостаточно, поскольку должность лица с именем на визитке определяет его полномочия относительно организации. Визитка какой-нибудь городской администрации с именем Сидоров Иван Петрович не говорит ни о чем, пока к имени не прибавлена должность — главы администрации или курьера администрации. Несущественная разница?

Во-вторых, причастность к организации подтверждают не стены и знакомства и даже не родственные связи с сотрудниками, даже занимающими весомый пост, а официально установленные законом отношения между этим человеком и организацией, хотя бы банальный трудовой договор или иной документ, являющийся удостоверением трудовых или гражданско-правовых взаимоотношений.

### **Принцип 7**

Рамками, ограничивающими и регламентирующими деятельность любой организационной структуры, является законодательство. В планировании и прогнозировании работы организационной структуры необходимо учитывать законодательный показатель.

Как законодательный показатель влияет на деятельность организационных структур?

В одну крупную организацию требовалось подобрать руководителя. Оплата работы более чем достойная, тре-

бования по вакансии абсолютно реальные, но тем не менее за последние 6 лет сменилось 6 менеджеров. Очевидно, что присутствует какая-то структурная ошибка, либо в организации работает «моноконфликтная зона», полное определение которой мы выведем в следующих примерах.

Действительно, в создании организационной структуры был нарушен законодательный показатель — по всем финансовым вопросам руководитель подчинялся финансовому координатору, управляющему этими вопросами из-за рубежа. Но в соответствии с законодательством России, кстати и европейским тоже, именно руководитель обязан распоряжаться денежными средствами и несет за это распоряжение установленную законодательством ответственность. В итоге происходило следующее — тот руководитель, который был неопытным в вопросах экономики и права, дорабатывал до момента привлечения его к какому-нибудь виду ответственности и увольнялся, дабы не продолжить неудачно начатую карьеру. А опытный менеджер в первые полгода понимал, что является условным руководителем, осознанно или по чьему-то недопониманию поставленным в позицию «мальчика для битья», обязанного быть готовым к любым финансовым экспериментам над собой из-за рубежа.

Другой пример использования законодательного показателя.

В известную научную организацию проложил путь, создав псевдоструктуру, и в итоге пробрался в штат органи-

зации профессиональный манипулятор, ставящий своей целью использовать активы организационной структуры. Одним из предметов манипуляций являлось привлечение известной организации к участию в масштабных национальных проектах — попросту реализация национального проекта. Но в соответствии с тем же законодательством национальный проект может представлять только орган государственной власти федерального уровня, а не любое лицо, которому захотелось бы являться представителем всей нации. Либо орган власти, например президент России, должен выдать вам лично такие полномочия. И представление интересов федеральных органов власти иными лицами на незаконных основаниях в компетенции рассмотрения правоохранительных органов на предмет нарушения основ конституционного строя. Также как и ваши интересы никто не может представлять, если вы не позволили это, выдав соответствующую доверенность или иной документ, установленный российским законодательством. И любое представление ваших интересов без законом установленного оформления вашего разрешения на эту тему — преследуется по закону.

Полет фантазии авантюриста сложно остановить, поскольку он ответственность за свой полет оставляет тому руководителю, который этим полетом увлекся.

Еще пример использования законодательного показателя.

Руководителю крупного акционерного предприятия один очень «масштабно мыслящий» человек, с которым

тот познакомился на городском мероприятии по поводу образовательной и научной деятельности, устраиваемом при содействии городской власти, где он сопровождал уважаемых в городе лиц, а сам работает коммерческим директором в агентстве недвижимости (уже неплохо бы провести проверку на предмет псевдоструктуры, поскольку недвижимость не очень относится к образованию), предложил сделать «рывок» в развитии российской экономики — создать новую денежную единицу в натуральных единицах.

Затраты, в том числе на финансирование интеллектуальной собственности «крупномасштабного» и его представительских расходов по PR этой идеи в высших кругах, небольшие относительно будущих гигантских прибылей.

Манипулятор, конечно, не понесет ответственность за присвоение функций Центрального Банка России — уголовную ответственность нести будет руководитель акционерного предприятия, поскольку покусился на основы конституционного строя России.

Пример актуальный. В соответствии с Конституцией РФ все равны перед законом и судом, в том числе в праве осуществления предпринимательской деятельности. Не требует доказательства, что человек, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязан нести бремя расходов и рисков по такой деятельности. Тем не менее история развития правового государства в России только начинается.

С ее историческими особенностями связано то, что такой вид предпринимательской деятельности, как аренда помещений, остался монопольно и в противоречие конституционному принципу свободы конкуренции реализован строго в соответствии с исторически сложившимися принципами единой и неделимой монопольной собственности на недвижимость.

Государственная Дума никогда не ставила очень важный для развития малого и среднего бизнеса вопрос о цивилизованности такой предпринимательской деятельности, осуществляемой либо государством, либо бывшими государственными монополиями, даже поделенными на условно формальные организационные структуры в виде вновь созданных юридических лиц, как предоставление услуг по сдаче помещений в аренду.

Что мы имеем сейчас:

- собственник ожидает выгодного арендатора годами, разрушая помещение, но не прилагает никаких усилий для его улучшения;
- собственнику выгоден арендатор, арендная плата от которого поступает непосредственно ему в карман, поскольку это выгодно, поскольку никаких расходов по данному виду бизнеса у собственника нет;
- собственник имеет небольшой официальный доход — небольшой расход по содержанию бюро по сдаче в аренду собственных помещений для ведения договоров в виде одного-двух человек;

- бизнес-люмпен, сидящий на шее у малого и среднего бизнеса, не дающий возможности развиваться последнему.

Давайте приведем этот бизнес в соответствие с законодательным показателем, то есть обяжем арендодателя:

- привести помещение в соответствие с требованиями будущего арендатора, в том числе с лицензионными требованиями, как это принято во всем цивилизованном мире;
- заключить договоры и обеспечить функционирование и эксплуатацию помещений, необходимых арендатору;
- нести все расходы, связанные с эксплуатацией и улучшением помещений.

Какой результат будет в случае приведения законодательства о предпринимательской деятельности в сфере предоставления услуг по аренде помещений в соответствие с Конституцией России и общепризнанными принципами нормами международного права?

1. Недобросовестные собственники помещений, которым они достались «по наследству», в ходе бесплатной раздачи за бесценок среди «своих» — приватизации государственных предприятий, начнут добровольно избавляться от помещений, поскольку обусловленная законом обязанность добросовестного содержания крайне невыгодна для таких люмпен-бизнесменов.



2. Начнет развиваться профессиональный конкурентоспособный рынок аренды.
3. Снизится финансовая нагрузка на малый и средний бизнес, поскольку налоговое бремя — не бремя по сравнению с кабальной сегодня арендой.
4. Снизится себестоимость продукции, работ, услуг малого и среднего бизнеса.
5. Содержание помещений и их улучшение станет профессиональной работой, к выполнению которой не надо будет по-советски привлекать организации и предпринимателей, занимающихся другими видами бизнеса, не тратя их время, нервы и силы на необоснованные законом виды деятельности в пользу крупного монопольного бизнеса.

Кстати, одним из мощнейших стимулов развития малого и среднего бизнеса, а также урегулирования вопросов предоставления услуг по аренде помещений стала бы передача определенного законом количества метров помещений добросовестным предпринимателям на бесплатной основе за каждый год добросовестной работы на российском рынке.

Это действие, урегулированное законом, положительно повлияло бы на взаимоотношение государства с добросовестным малым бизнесом и стало бы реальной мерой поощрения добросовестно работающих предпринимателей и качества отношений государства к ним.

Также приведение этого показателя в соответствие привело бы в соответствие баланс интересов добросовестных предпринимателей и представителей государства, очевидно показав отсутствие какого-либо конфликта интересов между ними.

Конфликт интересов возникает только при невыполнении кем-то из них своих законных обязанностей. Логика простая:

- чем ниже необоснованное финансовое бремя и больше поощрительных системных мер, а не подачек, тем интенсивнее развиваются предприятия малого и среднего бизнеса;
- чем больше организаций, тем больше налогоплательщиков;
- чем больше налогоплательщиков, тем больше социальная защищенность граждан и все тех же предпринимателей, которые тоже являются гражданами.

Еще один забавный и знакомый пример. Студенческая группа или школьный класс.

Давайте проанализируем организационную структуру ученики и преподаватель.

Учитель в общеобразовательной школе занимает третий уровень подчинения в организационной структуре школы. Первый — директор, второй — завучи и заместители, являющиеся непосредственными подчиненными директора, третий уровень — учителя (рис. 1.3).



**Рис. 1.3.** Организационная структура средней школы

Рассмотрим в качестве организационной структуры школу (с точки зрения принципов развития организационных структур).

Учитывая тот факт, что директором школы, как правило, является бывший учитель, то управление нерегламентно с точки зрения контроля процесса обучения по данному предмету со стороны директора, поскольку он является специалистом только в своем предмете и может регламентно контролировать только свой предмет.

Различные проверки вышестоящих инстанций также не могут быть регламентны, поскольку проверяющие специалисты также узкоспециализированы, как и директор школы, а коллегиальные проверки в виде комиссий не могут дать объективной оценки в связи с тем, что объектом проверки является учебный процесс, в котором участвуют кроме учителей — дети.

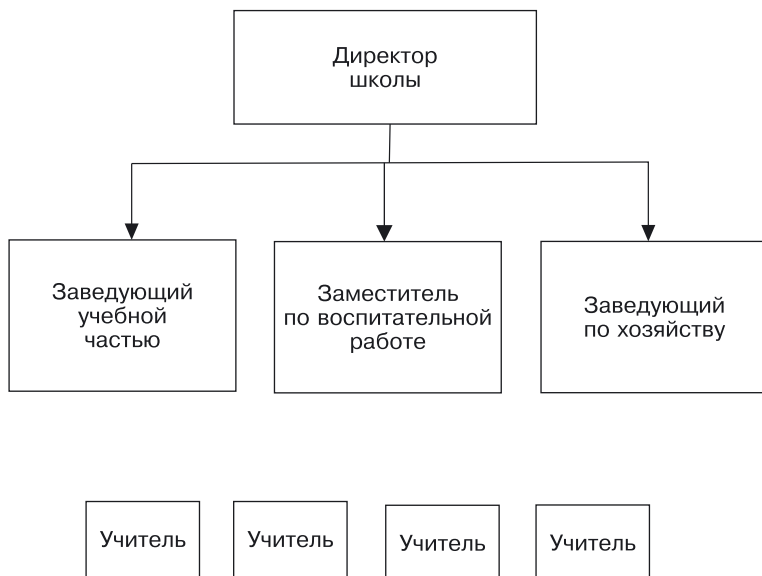
Оценку деятельности учителя ставит себе сам учитель, выставляя оценки ученикам и, следовательно, самому себе.

При этом как плохие оценки, так и хорошие, никак не влияют на результат оплаты труда учителя. Разве что учитель получит огромное моральное удовлетворение от положительного результата в первые 3 года своей работы, то есть во время прохождения первого адаптационного периода.

Учитель является обладателем полного объема информации в своей области деятельности и находится практически в автономном плавании, исходя из того, что принципы развития организационных структур с 1 по 4 в данном случае не соблюдаются.

Отягощение деятельности руководителя происходит также за счет того, что учитель является участником неформальной организационной структуры — педсовет.

Таким образом, реально организационная структура школы выглядит следующим образом (рис. 1.4).



**Рис. 1.4.** Вариант организационной структуры средней школы с нерегламентным управлением

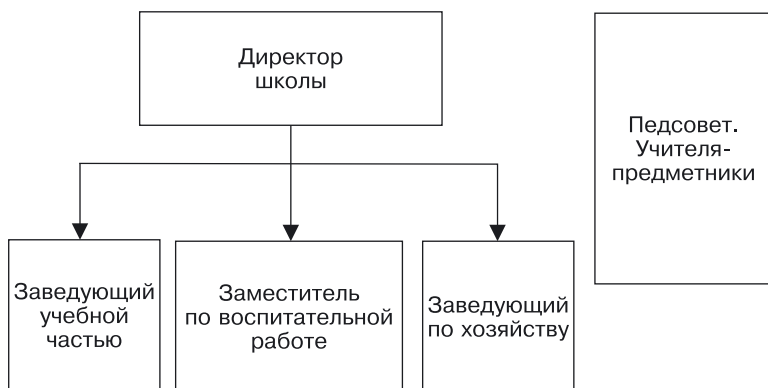
С точки зрения законодательства организационная структура работает скорее в противоречии, чем в соответствии с ним. Структура школы продолжает соответствовать советскому законодательству, исходя из логики построения управления учебным процессом. И учебный процесс, как ни «больно» было бы узнать многим учителям, а уж тем более преподавателям высших учебных заведений — это не процесс «царения» учительских амбиций (царствование соответствует хоть каким-то законам) в отдельно взятых учебных классах, в которых ведется преподавание, а процесс предоставления образователь-

ных услуг учителем, где ученики являются потребителями, а следовательно, клиентами, получающими услуги от образовательного учреждения — школа.

Бесплатность услуг для учеников ситуацию не меняет, так как услуги, как объяснялось выше, бесплатными не бывают, поскольку бюджетные услуги оплачивают налогоплательщики, причем не только в виде пусть пока небольшой, но гарантированной заработной платы, но и в виде предоставления помещений, оборудования, услуг электроснабжения, водоснабжения, эксплуатации территории всех тех, за которые другие организации платят деньги сами и которые должны заработать трудом, предоставляя в том числе и образовательные услуги.

Поэтому вопрос маленькой заработной платы у работников школ — вопрос риторический. Это вопрос не столько маленького бюджетного финансирования, сколько непрофессионального менеджмента организации, которая имеет все те же функции, что и любое юридическое лицо, а также полное минимальное гарантированное обеспечение (мечта любого предпринимателя), но не использует всех своих возможностей, поскольку руководитель — непрофессионал, а учителя неконтролируемы, не заинтересованы в получении результата работы, удовлетворяющего потребителя услуг, а сам потребитель просто не в курсе, что он потребитель и имеет соответствующие права, поэтому результата добивается иными способами.

Учитывая все вышеперечисленные принципы, организационная структура школы выглядит следующим образом (рис. 1.5).



**Рис. 1.5.** Вариант организационной структуры средней школы с нерегламентным управлением

Давайте изменим условия задачи.

Введем дополнительные правила предоставления образовательных услуг, нацеленные на получение результата образования.

1. Введем внешнее независимое тестирование, как государственное, так и независимых организаций, организованное таким образом, чтобы идентификация имени участника тестирования происходила после получения его результатов.
2. Сделаем заработную плату учителя зависимой только от результата прохождения тестирования (независимой оценки) учениками, а не от заслуженно-

сти и статуса (ученых степеней и званий). Замечательно, если результат подтверждает регалии учителя и дискредитирует сферу образования, когда за регалиями нет ничего, кроме амбиций и все тех же регалий.

3. Сделаем продление трудового договора зависимым от результата работы — оценки тестирования.
4. Реконструируем педагогический совет в научно-методический орган, занимающийся разработкой новых технологий обучения, повышением квалификации учителей.
5. Дополним образование директора в первые полгода его организационной адаптации обязательным обучением в области менеджмента, экономики и права.

Что будем иметь в итоге?

1. Заинтересованных в результате работы учителей, использующих новые технологии и получающих хорошую заработную плату и моральное удовлетворение, независимо от настроения и отношения руководителя школы, комиссий и иных субъективных непрофессиональных факторов.
2. Руководителя школы, занимающегося менеджментом учреждения, а не разбором жалоб родителей и учителей и подготовкой к очередным проверкам.
3. Приток профессиональных кадров в школу.



- 4.Объективный рейтинг образовательных учреждений.
- 5.Отсутствие дополнительных поборов и репетиторов.
- 6.Регламентную с точки зрения всех принципов организационную структуру с управляемыми в профессиональном смысле слова педагогическими работниками.
- 7.Профессиональное совмещение формальной и неформальной организационной структуры.

### **Принцип 8**

Формальные и неформальные организационные структуры взаимодействуют позиционно в соответствии с уровнями организационных структур.

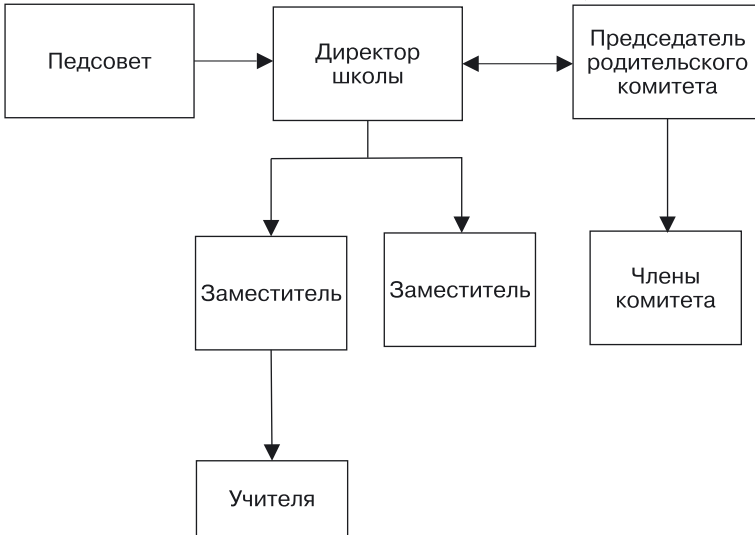
Как это происходит?

Допустим, вы хотите улучшить отношение к вашему ребенку в школе, в связи с чем возглавили родительский комитет, став основным спонсором школы.

Что вы сделали? Возглавили одну из неформальных школьных организационных структур.

Так как организационные структуры совмещаются своими уровнями, то вы оказались на одном уровне с директором школы, а члены родительского комитета на одном уровне с заместителями директора. Но вы смели стать позиционно выше педагогов вашего ребенка, которые не подчиняются по своему предметному направлению руководителю школы — предмет это их епархия, а педсовет имеет права, неподвластные руководителю школы, могу-

щие идти в разрез интересов развития организации, в том числе в противоречие законодательству (рис. 1.6).



**Рис. 1.6.** Вариант организационной структуры средней школы с нерегламентным управлением

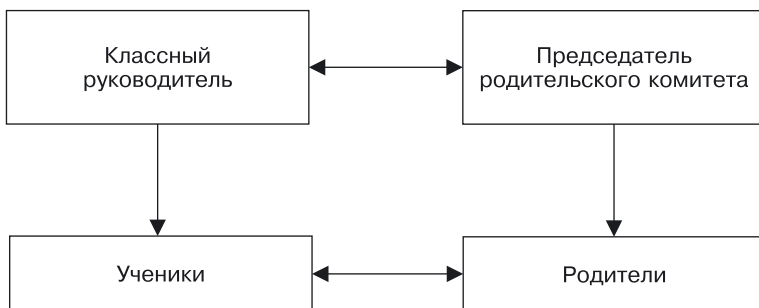
Поэтому не удивляйтесь, если, несмотря на все ваши старания по улучшению материального благополучия школы, к вам (посредством манипулирования над вашим ребенком) начнут негативно относиться педагоги.

Давайте определим, исходя из тех же принципов, какие педагоги будут относиться к вашему ребенку хуже. Разумеется, те, кто прошел в организационной структуре полный адаптационный срок.

Почему?

Потому что проходящие адаптационный срок еще не могут полностью реализоваться в неформальной организационной структуре и еще не успели уйти в полное «автономное плавание» со своими правилами игры в отдельно взятом классе.

Как сделать так, чтобы ваше вмешательство помогло, а не помешало ребенку? Прежде всего войти в родительский комитет класса и только оттуда с «помощью» классного руководителя делегироваться в родительский комитет школы. Тогда вы совместились своей неформальной структурой с неформальной структурой классного руководителя вашего ребенка и стоите с классным руководителем на одном уровне (это другое дело), а затем в качестве «делегата» представляете интересы классного руководителя и вашего класса в сфере власти руководителя школы (рис. 1.7).



**Рис. 1.7.** Регламентные отношения участников структуры на уровне управления классом

Тогда благорасположение классного руководства вам обеспечено.

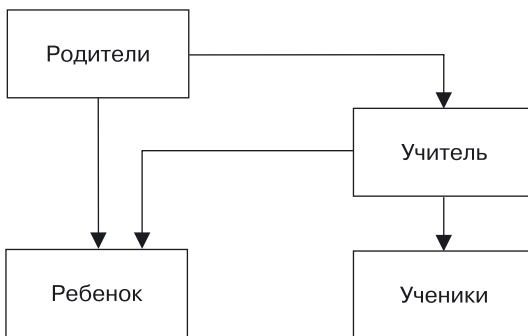
А как быть с остальными педагогами вашей школы? Как можно с помощью неформальной структуры наладить устойчивые хорошие взаимоотношения с ними?

Разумеется, выход давно найден. Домашнее репетиторство!

Почему? Потому что учитель имеет дополнительный заработок? — Ошибаетесь. К деньгам абсолютно все быстро привыкают.

Потому что таким образом вы, уважаемый родитель, «заставили» учителя войти в виде подчиненного в вашу неформальную организационную структуру. Произошло уровневое «смещение» организационных структур — Семья и Класс, где вы стали руководителем педагога, который стал работать в виде вашего наемного работника.

Проблема позитивных взаимоотношений решена — с одним педагогом (рис. 1.8).



**Рис. 1.8.** Нерегламентные отношения участников структуры на уровне управления классом

Тогда, следуя логике, нанимаем всех остальных педагогов тоже и строим всю школу «под себя»? — Вы плохо усвоили предыдущий материал. Потому что если вы сделаете это, то станете руководителем определенного количества работников, которые в вашей новой неформальной организационной структуре, смешанной с формальной организационной структурой с тем же составом педагогов, начнут проходить адаптацию, связанную с конкуренцией в первые полгода работы, плавно перетекающей в конфликт.

Причем условие смешения двух организационных структур с одним видом деятельности, с одними и теми же участниками организации станет очевидным катализатором и ускорит процессы развития конфликтных отношений, которые, разумеется, непременно окажут влияние на вашего ребенка и его обучение в школе.

При таком подходе не удивляйтесь неожиданностям на экзамене с вашим ребенком у «вашего» (во время экзамена уже бывшего «вашего») педагога. Он уже вышел из вашей организационной структуры и, как выпускник, не подчиняется больше директору, а следовательно, может смело и, главное безнаказанно, «показать вам язык». «Языком» недовольного результатами конкуренции педагога будет «неожиданная» оценка на экзамене или иные изощренные способы ответа «неблагодарному родителю».

Банальными примерами смешения организационных структур могут являться семьи молодых супругов и сама молодая семья.

Все страсти кипят в молодой семье, как правило, из-за структурного взаимодействия и попыток «старших» семей выстроить молодую неокрепшую организационную структуру в свое, а не конкурирующей структуры, подчинение.

Урегулировать ситуацию можно набором элементарных незаметных глазу участников взаимоотношений, мероприятий, балансирующих структуру, при этом рассматривая сами организационные структуры в целом как позиционных участников одной организационной структуры.

Простейший пример организационного подчинения неформальной организационной структуре — это поход в гости. Придя в гости, вы становитесь неформальным участником организационной структуры — Семья — и вынуждены войти в «подчинение» порядкам и устоям дома этой семьи, до тех пор пока вы находитесь в гостях.

Обратите внимание, что соседи, проживающие в одном доме, часто больше любят обсудить общие проблемы не в гостях друг у друга, а в местах общего пользования, где никто из них не становится «условноподчиненным» другого. Поэтому на лестничных обсуждениях и речь увереннее, и голос громче, как, впрочем, и на собраниях общественности, где никто за решение такого собрания ответственности не несет.

# Глава 2

## Позиционный расчет, или Вечный бой

### Позиционные показатели организационной структуры

Каждому руководителю, предпринимателю, просто каждому человеку до боли знакомы следующие ситуации:

**Ситуация 1.** «Сделал бизнес. Родителей взял в соучредители и поставил присматривать за управлением. Думал, им будет интереснее жить, и я смогу их поддерживать на плаву. Всегда считал, что родителям можно доверять полностью. Это с женой надо быть осторожнее. Сейчас после их ультиматума, который пускает «под откос» 11 лет моей работы и разваливает бизнес — я в шоке».

**Ситуация 2.** «Взял к себе в организацию друга. Мы вместе в школу ходили с первого класса. У него случились неприятности, и он был в полной «пятой точке». До начала работы у меня он ничего не знал и не понимал

в этом виде деятельности. Я всему его учил, даже как документы заполнять. Дал нормальную зарплату. Теперь он настроил весь коллектив и соучредителей против меня. Это мой главный враг и оппозиционер, который на самом деле ничего толком не умеет».

**Ситуация 3.** «Когда муж начинал бизнес, я помогала ему как могла. Даже числилась бухгалтером и что-то там делала. Потом я взяла на себя домашние дела и семью. Сейчас у него — бизнес, другая семья, нулевой интерес ко мне и нашим детям. У меня — дети и нулевая возможность профессионального развития и, соответственно, дохода».

**Ситуация 4.** «Делали серьезный проект. Чтобы было удобнее отслеживать результаты работы, купили новую компьютерную программу и обучили работать в этой программе секретаря. Целый месяц девушку обучали за счет фирмы, освободив от основной работы, так как ей тяжело давалась программа. Самим изучать в то время было некогда. Через полгода секретарь стала требовать увеличения оклада в 4 раза, так как она единственная, кто «тянет весь проект на себе». А ведь она всего лишь вводит данные в информационную базу. И все! Откуда такие выводы и амбиции, если это просто навык, которому каждый минимально мыслящий может быстро научиться?».

**Ситуация 5.** «Друг взял в свой бизнес. Я честно работал на него. Потом как-то все надоело. Он не оценил, что я «пахал как лошадь». Я решил уйти, потому что за такую зарплату так вламывать просто уже невозможно. Сейчас



почему-то не могу найти работу, предлагают значительно меньшую зарплату. Но вернуться не могу, хотя, наверное, он бы взял, так как до сих пор один крутится».

**Ситуация 6.** «Обучил свою ассистентку всем своим разработкам и применению своей научной технологии, чтобы она могла быть полноценным специалистом. Специалист «ушел» в другую организацию, прихватив все мои научные разработки».

Достаточно историй?

Они типичны и связаны не с тем, что плохие люди попались нашим рассказчикам, а с тем, что все ситуации изначально позиционно и структурно заданы так, чтобы развиваться только таким способом, как они развивались.

Если поставить на эти места других людей, то все ситуации будут развиваться по одному и тому же сценарию, изменяться будет, как уже говорилось выше, только эмоциональная окраска, зависящая от темперамента участников.

Для того чтобы такого не происходило, необходимо сделать управление *регламентным*, то есть привести позиции структуры — ее участников — в соответствие с требованием позиционных показателей, а саму структуру сделать сбалансированной, то есть с помощью разработки специальных мероприятий предварительно урегулировать возможные варианты незапланированной деятельности организации и ее участников, в том числе блокировать развитие псевдоструктур.

Баланс и регламентность управления в организационной структуре и ею возможны при условии соблюдения требований, обусловленных позиционными и общеструктурными показателями и характеристиками организационной структуры.

Тогда организация и ее будущее в полной безопасности, так как любая ситуация прогнозируется и — либо легко блокируется, либо развивается в заданном вами направлении.

Итак, приступим к изучению позиционных показателей организационной структуры.

Неважно, что это за структура — семья или организация, или группа друзей, или группа республик, или страны, или города-побратимы, или отделы в организации, или министерства, или две семьи, вынужденные породниться в связи с женитьбой детей. Для разных организационных структур используем те показатели, которые не противоречат существу самой структуры.

Например, для городов, отделов и стран напрямую не надо учитывать такой позиционный показатель, как пол, поскольку такие организационные структуры состоят не из физических лиц — людей, а из различных подразделений, в которых работают люди разного пола.

То есть напрямую такие организационные структуры не делятся на мужские и женские, но надо учитывать патриархальность или феминизм страны, гендерный состав отдела, а также пол лидера такой структуры.

## Позиционный показатель — Пол

Для цивилизованных стран данный показатель не играет существенной роли. Для стран Азии является более, чем существенным, хотя и в них происходят изменения в сторону его нейтрализации. Наша страна стремится к цивилизованному отношению в данном вопросе, но пока только стремится.

Этот факт подтверждает статистика. Россия состоит из 89 субъектов, и, следовательно, 89 человек являются руководителями субъектов, но только один из субъектов возглавляет женщина — Санкт-Петербург.

Сосчитайте, сколько женщин среди 450 депутатов Государственной Думы РФ и среди депутатов законодательных органов в своих субъектах. Если ваш результат превысит 5 %, то субъект, в котором вы живете, является одним из самых продвинутых в вопросе равноправия полов в нашей стране.

История страны пока мешает этому. До 1905 года женщина в нашей стране не имела паспорта и не была эмансипирована, то есть полностью дееспособна, еще точнее, не имела прав самостоятельного осуществления какой-либо деятельности, передвижения, права творчества, научной и иной деятельности.

Именно поэтому мужчины XIX века везде сопровождали женщин, играя роль «паспорта на ножках», так как женщина была вписана в паспорт мужчины (отца, мужа,

брата). Поэтому иллюзия российских женщин о рыцарской эlegantной эпохе дам и кавалеров XIX в. не выдерживает никакой критики с точки зрения теории позиционного прогнозирования.

Бедные мужчины того времени просто позиционно были вынуждены сопровождать своих дам для совершения различных официальных действий, туда, где требовалось дееспособное лицо.

Серьезной заслугой революционных преобразований в России было то, что женщины получили эмансипацию и паспорт. Слово «эмансипация» так исторически тесно связано с женщиной только в нашей стране. На самом деле данный термин означает лишь полную гражданскую дееспособность, и наши мужчины, хотя бы они этого или нет, являются также, как и женщины, эмансипированными мужчинами в полном смысле этого слова. И искренно жаль тех мужчин, кто отрицает этот факт, да еще делает это публично.

Так как полная паспортизация крестьян и женщин в России по статистическим данным фактически закончилась только к 1963 году, для нашей страны данный показатель весьма актуален.

### **Правило 1**

Если в структуре руководитель мужчина, а подчиненный женщина, то управление, как правило, регламентное.  
Если наоборот, то, как правило, нет.

Горизонтальные взаимоотношения между руководителями отделов выстраиваются аналогично — если в обязанности одного из руководителей, не подчиненных друг другу отделов, входят контролирующие функции другого отдела, то показатель играет роль, если нет, то это не имеет значения.

Что это означает?

Только одно — мужчине некомфортно с точки зрения общественного мнения, что им управляет женщина или контролирует выполнения им каких-либо функций, и этот дискомфорт может так или иначе ухудшить регламентность управления в данном звене организационной структуры по данному позиционному показателю. То есть если руководитель — мужчина, а подчиненный — женщина, то регламентность соблюдена. Мужчины это воспринимают *хорошо*. Если — наоборот, то уже через шесть месяцев каждый «уважающий» себя «настоящий» мужчина будет оскорблен подобным положением дел.

Хочется отметить, что по сравнению уже не с 1905 и 1995 годами, положение меняется в сторону большей толерантности по данному вопросу, но пока этот показатель учитывать все-таки нужно.

В Европе и США данный показатель учитывать не рекомендуется, поскольку за такой расчет вы можете быть не только освистаны, но еще и наказаны за действия, нарушающие права и дискриминирующие других лиц.



## Позиционный показатель — Возраст

### Правило 2

Разница в возрасте от 10 до 20 лет между участниками взаимодействующих позиций различных организационных структур не является значительной и не приводит к нерегламентному управлению или нерегламентным взаимоотношениям между участниками структуры.

В этом показателе необходимо делать поправку на биологическую активность и биологический возраст человека, который, как правило, не совпадает с календарным, а не формально учитывать календарный возраст.

В последние годы растет количество успешных разновозрастных браков в США и Европе, а их появление в России является подтверждением данного вывода. Быстрому развитию этого процесса в основном мешает общественное мнение и бытовые стереотипы. Поэтому если человек биологически активен, то его календарный возраст не мешает реализовать собственные профессиональные возможности. Также для города, страны или отдела.

Новая политика, новый лидер — это уже новая поправка к возрасту страны, города или отдела, поэтому к показателю Возраст должен быть очень аккуратный подход, учитывать его надо осторожно при выявлении нерегламентного управления.

Учитываем также тот факт, что только в нашей стране юные пенсионеры не могут найти работу, а в США и Ев-

ропе возрастом активного профессионального развития является период от 45 до 65 лет.

По-видимому, требование омоложения кадров — исторический синдром постплановой экономики, когда в Верховном управлении находились «заслуженные старцы», а вполне работоспособных людей в возрасте от 55 до 60 лет выводили на пенсию, чтобы не нарушить плановое отсутствие безработицы.

К сожалению, целый пласт работоспособного поколения оказался не у дел в переходный период от СССР к России — это возрастная группа от 30 до 40 лет к началу перестройки 1985 года. Эти люди были приучены «не обгонять» старшее поколение, так как становиться начальником и делать серьезную карьеру в СССР «положено» было к 40 годам и не ранее. Для Советского союза начальник отдела в 33 года — это скорее нонсенс и незапланированное, очень осторожное, даже вынужденное исключение из правил, чем редкая норма. Поэтому пока возрастная группа от 30 лет растерялась и, ожидая своей очереди, вежливо пропускала, как принято, старших товарищей вперед, возрастная группа от 20 лет, не формализованная правилами и традициями Союза, спокойно брала все то, что на заре Перестройки можно было взять у еще более растерявшегося старшего поколения, находящегося «у руля» и у собственности.

В связи с этим в начале 1990-х годов руководителями новых российских организаций становилась в основном молодежь возрастной группы, начиная от 20 до 30 лет,



поскольку терять этой возрастной группе было еще нечего, то молодежь ничего не боялась и смело шла на захват новых позиций.

Если учесть, что опыта у молодежи не было никакого, а стереотип в старшем поколении о возрасте начальника сложился иной, чем возрастная группа, пришедшая к власти, то очевидно, что для того периода нашей страны для новых предприятий позиционно подходили подчиненные ровесники или люди более младшего возраста. Исключение составляли люди, которые в силу профессии или образа жизни не считали возрастную разницу существенным барьером в любых взаимоотношениях.

В настоящее время «руководители-младенцы» времен Перестройки подросли, получили жизненный опыт общения, как с младшим, так и со старшим поколением, поэтому в настоящее время возраст не играет роли, определяющими факторами является фактическая способность человека реализовать необходимые на данном рабочем месте функции.

Но до сих пор ходит миф о непреодолимом возрастном барьере, как до 30 лет, так и после 40 лет, причем в основном среди тех, кто ищет причину, чтобы не найти работу и не работать.

Попробуем применить два позиционных показателя совместно.

1. Два друга или две подруги, решившие создать свой бизнес в возрасте 32 лет каждый, изначально регламентны для этой деятельности.

2. Друг и подруга, решившие создать свой бизнес в возрасте 32 лет каждый, изначально регламентны для этой деятельности.

3. Друг и подруги, решившие создать свой бизнес в возрасте 32 лет каждый, назначили директором женщину.

В такой организационной структуре необходимо учесть будущие возможные конфликты, вызванные возможной нерегламентностью управления по показателю Пол.

4. В брак вступают мужчина 35 лет и женщина 45 лет или мужчина 45 лет и женщина 35 лет.

Брак позиционно регламентирован, поскольку структура изначально не предполагает жесткого подчинения, и показатель Возраст также не противоречит регламентности отношений.

## **Позиционный показатель — Образование**

Давайте проанализируем высшее профессиональное учебное заведение с точки зрения общеструктурных принципов развития организации, где все мы в той или иной форме получаем наше фундаментальное профессиональное образование.

Ректор вуза, как и директор школы, не может полностью контролировать учебный процесс, являющийся основной деятельностью учебного учреждения, так как не может специализироваться во всех представленных в вузе дисциплинах. Поэтому преподаватели, даже усиленно проверяемые коллегами по работе, в том числе деканатом, в части администрирования процесса обучения являются автономными участниками и руководителями процесса взаимоотношений со студентами.

При этом с одной стороны, в соответствии с Конституцией РФ — свобода преподавания, творческой и научной деятельности. А с другой — опять процесс обучения, как и в школе, но еще в большей степени (в школе хотя бы рейтинг поступлений и ЕГЭ дает независимую оценку), не связан с конечным результатом предоставления услуг.

В вузе также присутствуют неформальные организационные структуры, в полномочия которых входят выборы ректора, что делает даже опытного менеджера зависимым от этой неформальной, опять же ни за что не отвечающей организационной структуры. В итоге получается, что ректор:

- не может контролировать преподавателей, а если организует контроль, то он субъективен;
- не может регламентно вмешиваться в учебный или научный процесс, поскольку это становится прерогативой неформальных организационных структур, находящихся внутри образовательного учреждения;
- может автономно осуществлять экономическое развитие учебного учреждения, ограниченное рамками законодательного показателя;
- несет персональную ответственность за действие неформальных организационных структур.

*Вывод: если не использовать все возможности законодательного показателя, то ректор — это то лицо, которое запланировано как ответственное за действие всех должностных лиц различных подразделений вуза.*

Сколько времени максимально потребуется, чтобы мина, заложенная непрофессионально используемыми формами управления, перешедшими из СССР, сработала? Правильно. Три года — конечный срок.

Трудовые договоры заключены в вузах, как правило, на неопределенный срок.

Оплата преподавателей никак не связана с результатом, основанным на внешней оценке высшего учебного учреждения, поскольку ее просто нет и в ней никто особенно не заинтересован, особенно преподаватели, но зато зарплата напрямую связана с регалиями — как преподавателей, так и научных работников учебного заведения.

Внешние правила, заданные лицензированием, обязывают учебное учреждение «содержать» регалии с целью авантажности и антуражности вуза, даже если все эти почетные звания присвоены специалистам настолько давно, что почетный член сам не помнит тему своей последней научной работы.

Возрастных ограничений на преподавательскую деятельность нет, хотя труд — не из легких и предполагает ясный ум, даже в преклонном возрасте. Поэтому пока почетного деятеля науки и образования не вынесут из стен, ставшего за более, чем 50 лет родным, института, он «читает» лекции — что-нибудь из факультативного — и украшает собой список регалий преподавателей и статистику значимости вуза.

Кто в России становится преподавателем вуза, исходя из общеструктурных принципов, в том числе законодательства — противоречащего конституционному принципу свободы преподавания и творчества? Конечно же, это студент-отличник, поступивший в очную аспирантуру в этом же институте. Затем он работает ассистентом преподавателя и защищается по какой-нибудь свободной теме, у руководителя из этого же института. Далее, «остепененный», он становится полноправным участником образовательного процесса и растет по карьере в этом же институте. Дальше кафедра, следующая степень, звание, научные труды — и никакой практики применения, хотя бы на каком-нибудь этапе своего профессионального развития.

Так и получают преподаватели по менеджменту, которые никогда так и не побывали менеджерами, преподаватели по теории экономики, которые никогда не были экономистами, финансисты — никогда не открывавшие Налогового кодекса и искренно недоумевающие по поводу его необходимости в деятельности главного бухгалтера. Преподаватели по маркетингу и бизнес-проектированию, управлению персоналом, никогда не создавшие своего предприятия, а уж тем более не реализовавшие ни одного проекта, ни одной маркетинговой программы, не управлявшие персоналом организации. Юристы, никогда не побывавшие в суде, читающие курс не столько права, сколько истории его создания. Так как они всю свою жизнь посвятили преподавательской деятельности, ка-

чество которой оценивалось по позиционному продвижению в структуре — того же образовательного учреждения, где они получили свое первое образование. Даже если ученый в нашей стране не реализовал свое научное открытие или технологию, даже если она уже устарела, поскольку все это было 30 лет назад, — он все равно имеет те же регалии и статус.

Так были организованы советские почетные льготы, которые плавно перетекли в Россию, пока без поправок на новые условия работы и профессионального развития. Не важно, что академик читает перефразированную политэкономия социализма под новым названием — никто не будет поправлять его, потому что студенты не знают, а ректор не может — управление не регламентное, отягощенное неформальными структурами, а иногда и псевдоструктурами. Поскольку любой вуз до тех пор, пока в нем находится большое количество «бесплатной» недвижимости, является лакомым куском для создателей псевдоорганизаций.

Конкуренция на образовательном рынке не крупная и недобросовестная, так как основное требование лицензии — помещение и оборудование, на которое, в силу исторически сложившейся ситуации, по наследству имеют монопольное и оплаченное налогоплательщиками право на распоряжение и пользование государственные образовательные учреждения.

При отсутствии изменений общеструктурных, в том числе законодательных, характеристик организацион-

ной структуры на какие-либо изменения, в том числе востребованность образовательных услуг на рынке труда, рассчитывать нечего. Только в нашей стране преподаватель самостоятельно оценивает свою работу, реализуя на структурных подчиненных (студентах) свои амбиции и комплексы.

«Вы — блондинка, поэтому не можете хорошо учиться». А как же закон, что все равны? А уважение личности?

«Вы не могли запомнить весь материал так хорошо, значит списали». А как же презумпция невиновности? Или преподаватель эрудирован только в своем вопросе?

Примеров таких нарушений множество. Но изменим условия.

1. Законодательно решим вопрос с равноправным распределением помещений для осуществления образовательной деятельности.
2. Отменим в характеристиках преподавателей их формальную маститость и регалии, оставим внешние оценки результатов деятельности в реализации своих научных изысканий.
3. Сделаем независимые от учебных учреждений сессии с последующей идентификацией имени сдающего.
4. Предоставим возможность студенту многократно сдавать экзамен, обучая его идти к намеченному результату, к цели. Ведь задача учебного учреждения не пригвоздить неуспевающего к позорному

столбу, а добиться его последующей реализации полученных профессиональных знаний в полном объеме.

5. Установим зависимость оценки оплаты преподавательской деятельности только от результата оценки обучения, а регалии будем раздавать в зависимости от того, как выпускники реализовали себя в первый адаптационный период.
6. Установим оценку деятельности высших учебных учреждений по результату профессиональной реализации выпускников, а не архитектурной пышности зданий, старинности учреждения и процента профессорско-докторского состава на одну голову учащегося.

И результат, не заставит себя ждать.

Проанализируйте эту задачу самостоятельно. Если ничего не менять, тогда это то же самое, что профессиональный летчик-испытатель начал преподавательскую деятельность. Пойдем к нему учиться? Да. Он подготовил нас, но мы не имеем летной практики, а теорию наизусть знаем. Применяем свои знания в качестве преподавателя и готовим таких же знающих, умных и талантливых. И вот у наших выпускников первый полет. Полетите с ними в качестве пассажиров? Нет? Зря. Бояться нечего — вы не взлетите.

В нашей стране до настоящего времени базовое образование выстраивалось следующим образом (табл. 2.1).



Таблица 2.1

**Структура российской образовательной системы**

<b>Образование и степень</b>	<b>Степень</b>
Неполное среднее	Первая
Среднее специальное	Вторая
Среднее	Третья
Среднее техническое	Четвертая
Неполное высшее	Пятая
Высшее	Шестая
Кандидат наук (кандидатские степени)	Седьмая
Доктор наук (докторские степени)	Восьмая

Такая градация в настоящее время имеет не жесткий характер, это связано с разным уровнем подготовки в различных учебных заведениях. Также необходимо учитывать уровень самообразования, который пока в России не фиксируется, но является наивысшей формой образования, реализованного на практике, подлежащее регистрации и признанию в странах Европы и США. При этом при анализе и определении ступени образования необходимо учитывать следующие параметры:

- давность получения;
- длительность получения;
- прерывность получения;
- реализация (применение);
- форма обучения;

- практика применения;
- технология обучения;
- самообразование.

В настоящее время даже в нашей стране образование, полученное более трех лет назад, считается устаревшим, если вы не повышали квалификацию в данном направлении в ближайшие три года. В Германии, Англии, США по многим профессиям образование считается устаревшим и неприменимым, если оно не обновлялось в текущем году. Мы стремительно продвигаемся к этим нормам, например в компьютерных технологиях.

**Длительность.** Если за один месяц вами получена квалификация Менеджера по персоналу, Финансового директора и Пользователя ПК в одном курсе, то можно усомниться в качестве, которую дает такая скорость образования. Хотя если за 20 лет непрерывной учебы вы получаете одно высшее, то это тоже не та длительность, которую можно одобрить.

**Прерывность.** Если вы прерывали процесс обучения, и перерывы были длиннее, чем учеба, то рекомендую поставить под сомнение само образование.

**Реализация.** Если некто три года назад окончил вуз по специальности электрик, но так и не приступил к работе по этой профессии, то формально высшее образование есть, но для того чтобы его учитывать в качестве характеристики участника структуры, его нет.

Выберите для себя, к какому стоматологу вы пойдете? К тому, у которого «свежее» — 3 года назад, но нереали-

зованное образование, или к тому, у которого оно более старое плюс курсы повышения квалификации и реализация образования, то есть опыт работы в этой сфере.

Какого специалиста для уборки квартиры (офиса) вы выберете? Специалиста в философских науках (защита 30 лет назад) или специалиста, имеющего опыт работы в этой сфере деятельности.

### **Правило 3**

Образование взаимодействующих по вертикали структурных позиций организационной структуре не должно различаться между участниками или подчиненным и руководителем более чем на одну ступень.

Таким образом, если доктор наук управляет специалистом со средним образованием, то управление, очевидно, нерегламентное. То есть если у подчиненного среднее образование, а у руководителя кандидатская степень, то разговаривают они на разных языках.

В нашем случае мы каждый раз говорим об образовании, которое востребовано в организации. Таким образом, если специалист закончил три вуза, но не работал ни по одной из полученных специальностей и не занимался деятельностью, связанной с профессией более 3 лет, то можно смело считать, что у него нет этого образования, нет этой специальности и профессии.

Тогда он смело может идти в подчиненные к опытному руководителю со средним образованием. Правда, руководителю будет тяжело с таким специалистом, так как

образования у него практически нет, но он об этом не догадывается. А амбиции на три высших образования у него есть, поэтому работу найти и удержаться на ней ему будет непросто.

Также плохо, когда руководитель имеет добротное адаптированное образование, активно применяемое в работе, а подчиненный не имеет даже достаточного образования, чтобы оценить уровень руководителя.

Представьте, что вы наблюдаете за игрой в футбол, не зная правил. Что вы видите? Толпа здоровых мужчин валает дурака — так каждый может, но просто каждый не хочет. Если мы никогда не пробовали кататься на коньках, то красивое катание вряд ли произведет впечатление, потому что — *мы тоже так можем*, ничего особенного. Какого огромного труда стоит хорошее катание и хорошая игра, мы поймем только тогда, когда сами встанем на лед или выйдем на поле.

В 1996 году научный работник из России получил международную премию за открытие в области науки. На торжественном праздновании лаборантом ученого был устроен огромный скандал в связи с тем, что часть премии, по ее искреннему заблуждению, должна была быть отдана ей, потому что она готовила оргтехнику и посуду (колбы) под необходимые химические опыты.

Виноват лаборант? Нет.

Плохой человек? Нет.

Надо отобрать государственную премию у лауреата, чтобы лаборант остался работать и не обижался? Не

отобрали премию, не поделились, и лаборант обиженный уволился.

Это типичный пример нерегламентного управления, спровоцированного разным уровнем образования. В данном случае имеется в виду образование, соответствующее требованию организационной структуры.

Например, если у нас структура, занимающаяся фармакологией. Она утяжеляется общеструктурными принципами, так как это узкоспециализированная профессия, то специалистов, обучающихся по данному направлению, немного.

А законодательный показатель предполагает обязательное наличие специального образования, даже для осуществления функций выдачи готового товара и выдачи кассового чека. А поскольку директор — доктор наук по электронике, а заместитель директора имеет среднее техническое образование в области фармакологии, то принимается следующее условие. У директора есть только среднее образование, так как его высшее образование не относится к предмету деятельности и к управлению организацией, а у заместителя есть специальное образование.

Следующий вариант. У директора — докторская степень в области фармакологии, а у заместителя — среднее специальное в области фармакологии. Изначально кажется, что управление регламентное. Оказывается все не так просто. Если фундаментальное (основное) образование между непосредственными позициями раз-

лично более, чем на одну ступень, то управление также становится нерегламентным.

Давайте попробуем проанализировать структуру семьи по позиционному показателю — Образование, и, может быть, многие перестанут легкомысленно относиться к предложению одного из супругов — не работать и не продолжать профессиональную карьеру.

Муж — возраст 40 лет, образование высшее, реализованное на практике, плюс дополнительное образование, требующееся для профессиональной деятельности.

Жена — возраст 35 лет, образование высшее, нереализованное на практике, в связи с уходом за детьми жена 10 лет не работала.

Очевидно, что руководителем в данной семье является супруг. Причем руководство у него тяжелое, поскольку управление женой нерегламентно по показателю Образование. Показатели Возраст и Пол — регламентны, но показатель Образование перетягивает ситуацию и раскачивает структуру семьи в сторону отторжения супругов друг от друга и распада брака.

Именно процесс развития одних и торможения других во время перехода от СССР к России явился причиной развала многих браков.

Один супруг вынужден был развиваться (чтобы выжить, например), занимаясь предпринимательством, другой — «отдыхал» на его шее. Результат мог быть только один: нерегламентное управление при непомерных обидах и амбициях, такое не выдержит ни один брак.

### Практическое задание

Предположим, вы проходите курс обучения и с вами вместе в одной группе по курсу «Управление персоналом» обучаются:

- женщина, 48 лет, образование — высшее экономическое (получено 25 лет назад), курсы английского языка (получено 8 лет назад), стаж работы учителем английского языка — 8 лет, до этого — домохозяйка;
- женщина, 50 лет, образование — высшее техническое, кандидат технических наук, преподаватель в вузе — стаж 25 лет;
- мужчина, 50 лет, образование — высшее техническое военное, стаж военной службы 25 лет;
- мужчина, 35 лет, образование — высшее экономическое, высшее юридическое, стаж работы руководителем 10 лет;
- женщина, 28 лет, образование — высшее техническое (химия), стаж работы референтом — 3 года;
- мужчина, 28 лет, образование — высшее юридическое, стаж работы помощником юриста — 3 года;
- женщина, 40 лет, образование — высшее торговое (товаровед), стаж работы товароведом — 20 лет;
- мужчина, 40 лет, образование — высшее техническое, стаж работы инженером, старшим инженером, главным инженером — 18 лет;
- мужчина, 44 года, образование — высшее техническое, стаж работы руководителем предприятия — 8 лет.

**Задание.** Кто в вашей группе и как будет реагировать на занятия? Как выстроится структура группы? Кто будет аутсайдером? Кто будет лидером? Где будете вы? Используйте все правила.

## Показатель – Опыт работы

### Правило 4

Опыт или стаж работы в организационной структуре не должны различаться между партнерами или подчиненным и руководителем более чем на одну ступень.

Под одной ступенью понимается стаж или опыт в этом виде деятельности, равный одному сроку адаптации — 3 года.

Следовательно, если у одного специалиста опыт работы в какой-либо деятельности равен 6 годам, а у другого нет, то у первого 2 срока адаптации, а у второго специалиста отсутствует, что будет затруднять построение взаимоотношений.

Параметры у показателя «Опыт работы» схожи с параметрами для показателя «Образование»:

- давность получения;
- длительность получения;
- прерывность получения;
- реализация (применение);
- длительность работы по требуемой специальности на одном предприятии и общая длительность;
- давность работы по требуемой специальности;
- непрерывность стажа работы по специальности;
- количество мест работы, где применялась данная специальность;



- рост по требуемой специальности, скорость роста;
- прохождение адаптационного периода.

Супружеская пара: мужчина 35 лет, высшее реализованное образование, повышение квалификации в этом году, опыт работы 13 лет. Женщина 22 года, неполное высшее, опыт работы отсутствует. В браке 1 год.

По возрасту — регламентные отношения.

По образованию — нерегламентные отношения.

По опыту — нерегламентные отношения.

Например, на вакансию Главный инженер электротехнического предприятия претендует два специалиста. Первый — мужчина, 48 лет, образование высшее электротехническое. Опыт работы:

- 3 года — инженер-электрик НПО «Заря»;
- 5 лет — программист НПО «Орел»;
- 7 лет — программист НПО «Орбита»;
- 3 года — инженер-программист ООО «Комета»;
- 4 года — электромонтажник ООО «Факел»;
- 3 года — инженер-системотехник.

Второй специалист — мужчина, 45 лет, высшее образование — инженер-электрик. Опыт работы:

- 10 лет — инженер-электрик НПО «Ракета»;
- 5 лет — старший инженер-электрик НПО «Буревестник»;
- 7 лет — ведущий инженер-электрик ООО «Чайка».

Какого специалиста, исходя из показателя «Опыт работы», вы выберете?

Но несколько моментов мы уточним. Что лучше: стаж на одном предприятии один год или три года?

Что лучше: стаж на одном предприятии три года или более? Почему мы взяли такие цифры для сравнения? Все очень просто.

Срок адаптации на предприятии для любого специалиста шесть месяцев — это тот срок, когда специалист начинает понимать, что же от него хотят. Срок адаптации на предприятии один год — это тот период времени, когда любой специалист, даже неопытный, начинает понимать весь спектр задач, который ему необходимо выполнять.

И период работы в три года — это тот срок, когда специалист уже не только знает, что от него требуется на данном предприятии, что нужно делать специалисту, находящемуся в его должности, но и что самое главное, уже умеет это делать на требуемом в данной организации уровне.

Поэтому очевидно, что длительность и прохождение адаптационного срока в одной организации является очень важной характеристикой стажа работы.

При этом длительность может быть общая и длительность работы на одном предприятии.

Что лучше с вашей точки зрения: работа на пяти предприятиях по одному году или работа на одном предпри-

ятии пять лет? Очевидно, что пять лет на одном предприятии предпочтительнее, потому что специалист не прошел в первом случае ни одного срока полной адаптации.

Что профессиональнее с вашей точки зрения: работа на двух предприятиях по три года или работа на одном предприятии 15 лет в одной должности? Очевидно, что первый вариант, так как во втором случае произошла стагнация, специалист перестал развиваться, если только речь не идет о вновь организованной структуре, в которой он развивался совместно с ней.

Тогда неизменная должность подразумевает каждый период совершенно иные функции.

Выберите специалиста. Один отработал по пять лет на разных предприятиях другой отработал на одном предприятии пять лет, а на другом четыре года. Общий стаж у второго меньше. А какая реализация опыта работы у второго?

Что касается параметра Давность образования, то хочу напомнить о международных стандартах, которые применимы и уже медленно, но верно приживаются в нашей стране, хотя бы в привнесенных информационных технологиях — специалист в информационных технологиях сегодня и три года назад — большая разница.

Если у вас отсутствует практика применения, то:

- через один год вы только отстаете от профессии;
- через два года вы ее уже теряете;
- через три года у вас профессии практически нет.

К счастью, мы быстрыми, огромными шагами идем к профессиональному прогрессу. И у нас в стране уже проводят аттестации врачей, учителей. Правда, мы не говорим пока о качестве аттестации, но главное, что вопрос о квалификации, ее проверке и постоянном повышении поставлен.

Кстати, если у вас высшее образование или, как говорят некоторые специалисты, имеющие степень кандидата — «высшее высшего», то в Германии, например (если даже ваше образование будет признано высшим для Германии), если вы пожелаете поработать санитаром, вам придется учиться, учиться и учиться на санитаря примерно три года.

В нашей стране мы с трудом, но приходим к пониманию, что высшее в одной области не заменяет среднего в другой. А общая эрудиция — это всего лишь эрудиция — хорошая память, вместо которой сегодня можно использовать компьютер, а не способность применять свои профессиональные знания на практике и уж тем более не ум, и не аналитические способности. Поэтому бесконечные телевизионные шоу на тему «кто самый умный» не отвечают собственному названию, поскольку демонстрируют память участников.

Еще в 1999 году Министерством образования ставился вопрос о том, что ни в одной стране мира (я говорю о цивилизованных странах) нет ситуации, когда образовательное учреждение, само же себя и свой уровень преподавания оценивает — проводит экзамены. Комиссии

и эксперты отделов образования на экзаменах и проверках не играют роли, поскольку также, по сути, оценивают сами себя.

Для решения вопроса образовательным учреждениям была предоставлена свобода — они были преобразованы в самостоятельные формальные организации, в которых ответственность за свою деятельность несет руководитель. Но удивительный правовой нигилизм наших граждан даже в этом случае сыграл с учреждениями, и даже с некоторыми руководителями образовательных учреждений, злую шутку. С одной стороны, самостоятельные формальные структуры, с другой — функция распоряжения финансовыми средствами осталась в вышестоящем органе образования.

Припоминаете ситуацию с руководителем крупного предприятия и финансовым координатором из-за рубежа? Ситуация аналогичная. И развитие сценария — то же.

Почему вышестоящий орган образования не захотел, даже более того, сопротивлялся передаче этой функции подчиненным образовательным учреждениям, становлению общеобразовательных школ самостоятельными?

1. Потому что сразу теряется власть над распределением финансовых ресурсов. Исходя из общеструктурных показателей, гораздо интереснее управлять монопрофессиональной структурой, состоящей из подчиненных организаций, с одинаковым, небольшим (не более 10 %)

объемом информации, вмешиваясь во все процессы, связанные с извлечением какой-либо выгоды.

2. Потому что в силу всеобщей правовой безграмотности руководитель образовательного учреждения работал по аналогии с предыдущими десятилетиями.

Во всем мире существуют независимые организации, которые с помощью тестов дают оценку знаний обучающихся и школы, в которых обучающиеся обучаются.

Конечно, это разрушает годами отлаженную систему «взятковых подарков» или «подарковых взяток» (зависит от того, в какой форме — натуральной или денежной — они преподносятся).

Зато введение независимых центров тестирования дает возможность оценить реальный уровень самого учащегося и школы, в том числе вывести обучающихся из абсолютно и часто бесконтрольно подчиненной зависимости от непрофессионального педагога. Дать возможность обучающимся реализовать себя без наклеенных раз и навсегда школой ярлыков.

Вернемся к параметрам.

**Прерывность стажа.** Разумеется, декретный отпуск или работа на каких-либо выборных должностях как бы формально не прекращают (не прерывают) стажа, но тем не менее — это не тот опыт работы по специальности, это совсем другой опыт, который к специальности и профессиональному развитию отношения не имеет.

Хорошо ли, когда специалист работал на нескольких местах работы по сравнению с тем, что другой специалист рос и набирался опыта на одном месте работы?

Я приветствую патриотизм специалиста.

Но если специалист реализовывал свою профессию на каждом месте работы, отработал лет по 5—7, но затем закончились какие-либо перспективы роста на данном месте, и он перешел на третье место работы, то это также хорошо. Потому что самое худшее, что можно пожелать любому специалисту, это отсутствие новых обязанностей при полном освоении уже имеющихся.

Это тот случай, когда специалист испытывает полный профессиональный комфорт и не испытывает потребности в профессиональном развитии. Понимание об отставании в профессиональном развитии приходит тогда, когда этот же специалист, излишне задрав свою профессиональную самооценку, переходит на работу в другую организационную структуру.

Характеристика Рост по требуемой специальности подразумевает рост в должности.

Разумеется, что 10 лет работы инженером-экономистом на одном предприятии хуже, чем 5 лет тем же инженером-экономистом на одном и столько же в той же должности на другом предприятии.

Почему? Потому что как только вы освоили в течение трех лет свои функции (или, как модно у нас говорить, должностные обязанности), вы начинаете деградировать

профессионально, если не берете на себя новые обязанности, если структура не развивается.

Понимание этого момента у работника происходит очень сложно либо вовсе не происходит.

Нас очень долго учили тому, что работодатель просто создан для того, чтобы нас обмануть и «обременить» как можно большим количеством обязанностей, не оговоренных в трудовом договоре, а профсоюзы созданы для того, чтобы от этого защищать.

Более того, плановая экономика не подразумевала несанкционированного профессионального роста, без прохождения определенных этапов большого пути в виде партийно-общественной деятельности.

Поэтому трудовой договор не заключали, но выполняли все то, что требовали «общественные интересы», которые, естественно в соответствии с Конституцией Союза Советских Социалистических Республик, были значительно и всегда выше личных. Особенно будучи первые три года молодым специалистом, когда уволить вас нельзя — вы защищены законом, но и где вы только не успеете потрудиться за эти три года «освоения профессии».

И на совхозных полях, и на строительстве здания любимого предприятия, и на разборке овощей на овощебазе, и на улицах города в качестве стража общественного порядка, а также в иных столь же интересных и, главное, «соответствующих» полученной в бесплатном высшем учебном заведении профессии.



Таким образом, практика применения в СССР полученного образования системно ликвидировалась изначально, с тем чтобы молодой специалист знал труд не только высокопоставленного инженера — специалиста с высшим образованием, но и труд рядовых тружеников.

Зарплата молодого специалиста также поддерживала диктатуру пролетариата, поэтому после 3-летнего срока пребывания в статусе молодого специалиста человек терял все то, чему обучался и что приобрел в вузе и намертво закреплялся в данном предприятии в связи с маловероятной пригодностью в любом другом месте.

Таким образом, наши исторические корни и их развитие, а также навык эрудиционного образования с применением технологии — «а всех так делают», не вдаваясь в подробности и не анализируя почему, не стимулируют процесс осознания того, что любое образование требует немедленной реализации на практике в виде применения профессиональных знаний, либо оно теряется. А полученный опыт реализации образования требует постоянного развития и поддержания, то есть учиться и работать, работать и снова — учиться. Только так.

Единственная профессия в СССР, где хоть как-то соблюдалась практика применения полученных знаний, была профессия врача. Вероятно потому, что на первой практике будущие врачи активно знакомились с пролетарской профессией рядового труженика пролетария — санитаря.

В таких условиях и не могло быть иного отношения к должностным обязанностям, как их четкое выполнение строго в оговоренном количестве и ни на одну больше. Элементарное понимание того, что, давая вам дополнительные функции, работодатель рискует и несет убытки, просто не приходит работнику в голову.

Допустим, вы впервые взяли на себя новые обязанности. Вы делаете это все впервые, без уверенности в безоговорочном достижении положительного результата. Несмотря на то что результат сомнителен, так как вы все делаете впервые — затраты работодателя, в том числе оплата вашего рабочего места (аренда, вода, тепло, эксплуатационные расходы, электроэнергия, оборудование и т. д.), несомненные и достаточно высокие, но все равно хочется получить денег за работу, результата которой нет.

А если вы выступите в роли работодателя и наймете кого-то, например, отремонтировать вашу квартиру? Этот кто-то не умеет делать ремонт, но будет стараться и активно по ходу (за ваш счет, конечно) учиться. А так как он будет приклеивать по две полоски обоев за день (он ведь еще учится), то прошу вас оплачивать его временно, ведь он перерабатывает и остается в после рабочее время, чтобы доделать свою работу.

Неважно, что другой специалист сделает абсолютно всю работу за пару дней и профессионально. Неважно, что горе-работник испортит 40 метров обоев, и вам придется купить новые. Неважно, что он затянет ремонт на

пару месяцев, и вы будете жить в бардаке, если выдержите и не съедете в гостиницу.

Он — старается и *это главное*. Не хотите такого старающегося новичка в ремонтеры? Но ведь он поучится и через год-два будет все делать быстро. Правда, у других. Но кто-то же должен дать ему шанс и достойно, не ущемляя его достоинства и советской гордости, оплатить, потому что наши кадры хотят только достойную их оплату. Вы готовы пригласить этого мастера, когда он научится клеить обои? Да вы — не работодатель, а «акула капитализма», возвращенная в домашних условиях.

Какое терпение должен иметь работодатель, обучая работника, терпя убытки и еще оплачивая свое собственное терпение в виде заработной платы этому работнику? Причем заработную плату, которую работодателю никто не дает, которую он зарабатывает, если это только не государственная организация с бюджетным финансированием. В бюджетной организации работодатель вынужден будет вашу работу отдать другому специалисту, не имея возможности прибавить тому заработную плату, забрав у неопытного работника, что также выстроит конфликтные отношения в коллективе.

С советских времен принято считать, что надо учить работников работать, чтобы потом использовать их труд. Тогда зачем образовательное учреждение и чего стоит это образование? Почему работодатель должен это делать за свой счет? По доброте душевной.

Тогда пригласите к себе домой пятерых любимых родственников пожить на пансионе за ваш счет. И, кстати, посмотрите, с кем из них вы останетесь в родственных отношениях после полного срока адаптации.

Напомню, что развитие ваших взаимоотношений будет происходить по следующему сценарию.

- *Адаптация.* Первая адаптация происходит в период 6 месяцев. Второй период адаптации происходит в период от 6 месяцев до 1 года при условии, что выдержан первый срок адаптации. Окончательная адаптация происходит к третьему году.
- *Конкуренция.* Период возникновения и развития конкуренции происходит с шести месяцев до одного года.
- *Конфликт.* Период возникновения и развития конфликта происходит с одного года до трех лет.

Под конфликтом и конкуренцией мы понимаем не какие-либо агрессивные бытовые действия формирования определенной структуры взаимоотношений в явной или неявной форме.

В примере с семьей к первому году нерегламентные отношения вызовут непонимание, и неявная конкуренция перейдет в конфликт, так как супруга в состоянии будет оценить профессиональную деятельность супруга только в денежном выражении. Конфликт будет развиваться от одного года до трех лет, на протяжении этого периода фактический брак рухнет.

### Другой пример.

Два друга учредили предприятие.

Мужчина, 36 лет, высшее образование, не имеющее отношения к данной сфере деятельности (следовательно, нереализованное), опыта работы в этой деятельности нет.

Мужчина 39 лет, высшее образование, не имеющее отношение к данной сфере деятельности (следовательно, нереализованное), опыт работы в данном виде деятельности 7 лет, курсы повышения квалификации по этому виду деятельности в этом году.

Возраст — регламентные отношения.

Образование — нерегламентные отношения

Опыт — нерегламентные отношения.

К концу первого года — начнется скрытая неявная конкуренция. От одного года до трех лет — развитие конфликтных отношений. К концу 2—3 года, если первый партнер не обладает высокой степенью самообразования, то произойдет разрыв партнеров.

При *этом роль плохого* будет играть второй партнер. Первый будет жертвой, которая «вкалывала» на второго, но ничего за это не получила, даже благодарности.

«Самым интересным фактом из жизни почтовой марки является то упорство, с которым она приклеивается к своему рабочему месту» (Н. Хилл).

Рекомендую и Вам поступать также.

«Любой может сойти с дистанции, когда становится неспособен, и только чистокровный рысак, ни за что не сойдет, пока не победит» (Н. Хилл).

Таким образом, очевидно, что, используя знания о принципах развития организационных структур, вы можете спрогнозировать развитие или самоликвидацию любой организационной структуры, внести поправки и контролировать все происходящие в ней процессы.

Например, если вам как опытному менеджеру сделают великолепное предложение возглавить большой заводик, с большим окладом, с иностранным капиталом и учредителями, вы, конечно же, как знаток общеструктурных принципов, прежде, чем дать согласие, изучите свои обязанности и организационную структуру.

И если вы узнаете, что вашу работу в части финансов (как это принято в совместных предприятиях) будет контролировать некий координатор из-за рубежа, то, разумеется, вы разумно и вежливо откажетесь от данного «шоколадного» предложения, потому что проанализируете:

- законодательный показатель, и увидите, что распоряжаться финансами и нести ответственность за это может только руководитель организации, а в вашем случае вам оставили только ответственность;
- распределение информации по организационной структуре, и обнаружите, что не будете обладать ста процентами информации, а следовательно, не будете являться полноценным руководителем, и вашими подчиненными будет «подруливать» некто, не несущий ответственности за направление их работы.

Также, анализируя распределение информации, вы увидите, что являетесь на самом деле начальником производства этого завода, то есть осуществляете только внутренние функции управляющего, отвечая за действия всех неформально привязанных к заводу организационных структур.

Даже свехпрестижность организации и высокий статус должности руководителя в такой организации не стоит той ответственности, которая последует позже.

Правда, вы, опять же зная принципы развития организационных структур, можете некоторое время находиться в этой должности с меркантильной целью.

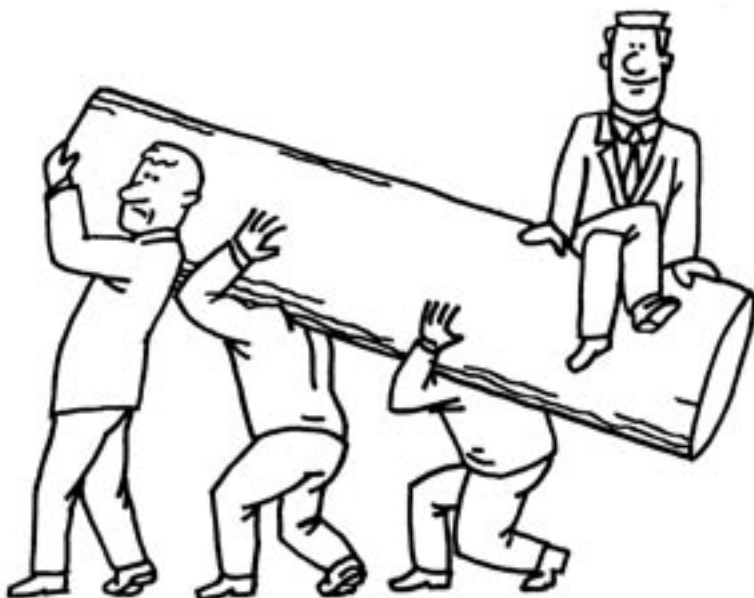
Правильно — всего лишь полгода.

Почему? Вспомните, какие принципы определяют такой срок.

## Глава 3

### Увольнение по правилам, или Кто портит вашу жизнь

Вашу жизнь портят не те, кого вы уволили, а те, кого вы не уволили.





Чтобы эти слова не стали ключевыми принципами всей вашей деятельности, при подборе персонала соблюдайте несколько правил.

### **Правило 1**

Если вы подбираете персонал, находящийся в вашем непосредственном подчинении, то делайте это самостоятельно (лично).

Тем более что в прямом подчинении в управляемой организационной структуре должно находиться не более 7–10 человек, поэтому это не настолько обременительное для вас правило.

Несоблюдение *Правила 1* неизбежно приведет к тому, что вы довольно скоро — в период от одного до трех лет — незаметно для себя, но достаточно очевидно для окружающих станете одним из основных неформальных подчиненных собственного менеджера по персоналу или того лица, в чьи должностные обязанности входит подбор персонала в вашей организации. Ваши подчиненные достаточно быстро адаптируются к данной ситуации, в том числе к выстроенной внутри вашей организации неформальной структуре вашего менеджера по персоналу и станут для вас абсолютно недостижимыми с точки зрения управления, зато невероятно общительными и исполнительными в отношении любых вопросов, не касающихся деятельности организации. Они с радостью помогут вам советом и примут посильное участие даже в ваших личных делах.

Одним из ярких, часто неосознанных внешних признаков такой абсурдной ситуации является то, что в ответ на любые ваши распоряжения, ваш персонал вам быстро и четко отвечает нечто типа: «Хорошо, Иван Иванович» или «Конечно, Анна Сергеевна» или «Будет сделано, Александр Александрович».

Как бы подразумевается, что с вами соглашаются, одобряют и готовы выполнить любые ваши поручения, не вдаваясь особенно в подробности того, что вы на самом деле хотите получить в результате, так как это и так всем понятно.

Обратите внимание, что в данном случае произошла позиционная подмена восприятия *распоряжения руководителя* персоналом как обязательного для исполнения каждым подчиненным — *на запрос руководителя об одобрении* его действий или решений со стороны подчиненного.

Даже не надейтесь, желаемого результата работы вы не увидите, более того, ваши подчиненные будут очень удивлены, если вы потребуете отчета о результате, порученной вами и выполненной ими работы.

Не путайте с отчетом о ходе выполнения работы. Это действие наши постсоветские кадры умеют делать виртуозно. Отчетами о выполнении работы, которая так и не была сделана, завалены архивы бывших общественных, научных и иных организаций.

Подчиненные привыкли к взаимодействию с вами с учетом поправок менеджера по персоналу, являющегося-

ся в выстроенной им псевдоструктуре главным лицом в непосредственном управлении — в отличие от вас.

Аналогичная псевдоструктура обычно возникает в молодых семьях, где кто-то из старшего поколения берет на себя роль хранителя и защитника неокрепшего семейного очага. Кто-то из членов молодой семьи перестает слышать своего партнера и воспринимает его через «призму» рассказов и мнений старшего друга семьи.

Рекомендую провести тест на появление в организации псевдоструктуры, проверив выполнение собственных поручений всеми вашими подчиненными. Доведите результат отчета о выполнении работы и сдачи ее результата до логического конца и подведите итоги проверки. Если более 30 % ваших подчиненных не смогут в указанный срок сдать результат готовой работы, то организация медленно, но верно, «уходит» из под вашего подчинения.

### Схема проверки

**Вы:** Вы подготовили материал для рекламы?

**Сотрудница:** Да.

**Вы:** Покажите.

**Сотрудница:** Я еще не успела оформить для вас, а черновики показывать не хочу, чтобы не затруднять вас. *(Доброжелательное отношение и забота о любимом шефе сквозит в ответе подчиненного.)*

**Вы:** Покажите черновики.

**Сотрудница:** Там только наброски моих мыслей.

**Вы:** Покажите наброски.

**Сотрудница:** Там мало. Я больше устно придумала.

**Вы:** Расскажите то, что придумали.

**Сотрудница:** Я придумала еще не до конца. Неудобно вам показывать полуфабрикат.

**Вы:** Вы мне только что сказали, что выполнили работу.

**Сотрудница:** Я этого не говорила.

Не пугайтесь, у вас с памятью и головой все в порядке. Очевидно, что вы не могли в конце столь короткого диалога забыть его начало. Это стандартная схема ответа в случае позиционного «ухода» ваших подчиненных из подчинения руководителя, связанного с появлением псевдоструктуры.

Как правило, в псевдоструктуру переходит непрофессиональный персонал, поскольку в ней такому персоналу комфортнее. Такой опыт проходят практически все руководители.

Просто кто-то достаточно быстро разбирается в этой ситуации, не видя реального результата работы, а кто-то наивно верит, доверяя мнению коллектива и тому, что его коллектив все делает в соответствии с его руководством, понимая важность точного выполнения требований, поскольку это понимание регулярно звучит в докладах о ходе выполнения работ.

К сожалению, достаточно часто чувство такта играет в работе менеджера плохую роль, тогда как в оценке работы персонала оно более, чем неуместно.

### **Вывод**

Мягкий руководитель, «стесняющийся» подобрать персонал и проверить работу у своих подчиненных, довольно скоро перестает им быть, и если организация не находится на чьем-то постоянном и крупном финансировании вместе с окончанием его карьеры заканчивается и деятельность организации.

### **Правило 2**

Принимайте на работу в собственное подчинение только квалифицированный или имеющий опыт работы по требуемой профессии персонал или людей, которые не имеют высокую квалификацию в иной, не связанной с требуемой профессией, деятельностью.

При возможной альтернативе — неквалифицированный специалист без опыта работы или неквалифицированный специалист с большим опытом работы и образованием в другой сфере деятельности, первый вариант предпочтительнее.

Например, доктор филологических наук принят на должность заместителя директора по общим вопросам (как это модно) в организацию, занимающуюся строительством.

При этом чем выше квалификация этого работника в другой сфере, не имеющей отношения к работе, тем хуже ваше положение как руководителя этого работника. Вы, приобретая такого работника, становитесь одновременно няней (Ариной Родионовной), учителем и психиатром.

Несоблюдение *Правила 2* приводит к тому, что вы сами обременяете себя дополнительными функциями, которые вам, как руководителю, придется выполнять за непрофессионального, неквалифицированного работника. Под неквалифицированным в данном случае понимается работник, чья квалификация, пусть даже очень высокая в другой сфере деятельности, не соответствует предлагаемой вами вакансии. Вам также придется объяснять работнику, почему вы сделали его работу так, а не иначе, а затем в вашу привычку войдет объяснение работнику основ профессии и должности.

Заслушивание вашего обязательного ежедневного отчета перед таким подчиненным о проделанной вами его работе, а также ваше «оправдывание» себя, просьба совета и соучастия (дабы тактично обучить высокопоставленного работника) будет восприниматься таким работником как выполнение им своей основной и очень тяжелой обязанности — быть советником руководителя. Он не поймет, что работа в связи с его профессиональной некомпетентностью тактично выполняется вами за подчиненного: это просто вы ничего не знаете, а потому консультируетесь у опытного специалиста.

### **Правило 3**

Чем ниже квалификация, тем больше устает работник от работы и руководителя.

Вспомните, когда вы учились кататься на велосипеде или коньках, то первые дни катания были невыносимы,

и вы очень уставали. Когда вы научились кататься, то получали удовольствие.

Известный успешный менеджер Ли Яккока сказал: «Работайте для успеха всего полдня, только выберите первые двенадцать часов или вторые».

В работе также: умеете — удовольствие, не умеете — каторга.

В примере с доктором наук, занимающим место заместителя директора по общим вопросам в строительной организации, каторгу, вместо удовольствия, вы устроите себе. Чтобы не обидеть, не травмировать высокопоставленного (все-таки доктор наук, правда, в другой сфере деятельности) работника, вы должны будете выполнять его работу, и обучать его незаметно для окружающих, чтобы не уронить его авторитет, а вместе с ним и свой в связи с непрофессиональным кадровым менеджментом. Если есть силы и время на такие эксперименты с работниками, и нет времени для успеха — пробуйте. Только не забудьте о своей основной работе в качестве руководителя и о том, что работник через некоторое время ощутит ваше недовольство, вызванное усталостью (даже ваш энтузиазм не безграничен), но не сможет понять, чем оно вызвано. Он не сможет оценить вашу беспредельную тактичность, реализуемую за счет собственной интенсивности и интенсивности работы тех, кто может ее делать и делает и будет крайне вами недоволен, так как устанет от неумения делать работу и от вашего пристального к нему внимания. Поэтому не удивляйтесь, если вместо благодарности за

обучение, предоставления должности и возможности роста в вашей организации, вы получите от него нечто совсем противоположное.

Нет более мимолетного чувства, чем благодарность.

Кстати, будьте благодарны этому работнику, если в ответ на все ваши действия по обучению и предоставлению работы, он не устроит в организации массовые увольнения всего вашего персонала в его поддержку, так как в отличие от вас он — человек хороший. Если же это произошло, то скажите спасибо всем уволившимся, что они вовремя вас покинули, потому что последующее их присутствие нанесло бы организации значительно больше вреда, чем их отсутствие.

#### **Вывод**

Не надо тратить время на оказание непрофессиональным работникам услуг в педагогической и психиатрической сфере.

Это совсем не ваша профессия, это даже противозаконно без лицензии. Ваша обязанность предоставлять услуги в области менеджмента профессиональным работникам, учредителям, собственникам организации и вашим клиентам.

#### **Правило 4**

Не затягивайте увольнение непрофессиональных кадров. Делайте это как можно быстрее, пока они не раздумали, а в вас не проснулась жалость.



Сразу после увольнения непрофессиональных работников, на которых вы тратили много энергии и времени, вы с удивлением для себя узнаете, что легко в одиночку справитесь со всей работой, которую они выполняли совместно. При этом вы удивитесь тому, как можно было такое небольшое количество работы выполнять так медленно и непрофессионально.

В настоящее время такие открытия происходят чаще всего после увольнения из организации главного бухгалтера, но есть более веселые примеры. В должностные обязанности помощника директора одного из крупных предприятий входила работа по запуску программы Winfax (рассылка факсов). Работа — запуск программы на компьютере занимает от двух до пяти минут. Помощник, пользуясь тем, что этим примитивным навыком в организации владеет только он, запускал программу Winfax от двух до пяти часов в день. Заведение новой информации в Интернете (на уровне переписывания готового материала с дискеты на диск) занимало у помощника до шести часов рабочего времени. Отправка заказного письма по почте, сдача денежных средств в банк — все это занимает у непрофессионального работника огромное количество времени, особенно если ему неизвестно, что руководитель умеет все это делать и неоднократно делал.

#### **Вывод**

Не задерживайте у себя в организации таких «замечательных» специалистов, отдайте их вашим конкурентам.

### **Правило 5**

Контролируйте молодых специалистов, находящихся в профессиональном переходном возрасте, 18–25 лет, не имеющих реального завершеного адаптационного периода ни на одном рабочем месте.

Специалист, отработавший после окончания вуза или сузуа не более трех лет, находится в состоянии «переходного профессионального» возраста. Специалисты в профессиональном переходном возрасте обладают всеми «прелестями» обычного переходного возраста, но в профессии. Напоминайте им заповеди профессиональных карьеристов, и из них будут вырастать вполне приличные кадры, способные преодолеть все препятствия, созданные на пути любой карьеры.

### **Заповеди профессионального карьериста**

- Карьера — это здание со 100 этажами.
- Если я бросаю подъем на первых этажах здания, то начинаю восхождение сначала.
- В любой работе самый сложный период — это первые 3 года.
- Если вы не выдержали в одной организации полный адаптационный срок работы, равный 3 годам, то в следующей организации вы начинаете все снова.
- И так каждый раз, пока не преодолеете этот барьер.
- Чтобы вам было легче, вспомните, как вы учились кататься на велосипеде или коньках. Сначала — трудно и больно, потом — удовольствие.
- В работе также.

- Кстати, удовольствие от вашей работы у работодателя — *тоже потом*.
- А вначале поблагодарите его за сверхтерпение и веру в вас.

### Правило 6

«Тому, кто считает себя незаменимым, следует окунуть палец в чашку с водой и посмотреть, какое отверстие остается после того, как он вынет палец» (Х. Маккей). Поэтому — увольняйте «незаменимых» работников до того, как они об этом попросят.

«Споры о количестве оплаты труда при найме на работу дорого обошлись многим в этой жизни. Если вы уверены, что место, за которое боретесь, даст вам возможность реализовать максимум способностей, соглашайтесь работать вначале даже бесплатно, пока не покажете все, на что способны. После этого вы будете зарабатывать ровно по количеству и качеству вложенного вами труда» (Н. Хилл).

Из анкет соискателей, желающих найти работу.

- «Согласна на любую работу с большой заработной платой». А что вы, уважаемая, умеете делать настолько профессионально, чтобы получать большую заработную плату? Почему-то именно *это* вы и не указываете. Больших зарплат много. А как на счет того, чтобы соответствовать, «прилагающейся» к большой заработной плате должности?
- «Согласен на обучение». Спасибо, уважаемый будущий работник, что вы милостиво согласились, что-

бы вас обучали тому, что вы не умеете, причем в рабочее время за заработную плату с индивидуальным учителем в виде вашего руководителя. А, может, вы сначала получите необходимую квалификацию, потом ее реализуете на том, кто захочет быть вашим подопытным кроликом, а затем будете устраиваться на работу по этой специальности?

- **Хочу работать в любой стабильной фирме».** Стабильность создается трудом всех работников. А если вы хотите, чтобы кто-то вам ее создал и при этом не собираетесь прилагать собственных усилий, то с такими работниками любая стабильная фирма очень быстро перестанет ею быть.

### **Агрессия иждивенца\***

Не забудем и о том, что есть агрессия иждивенца, которого воспитали за долгие десятилетия. Он требует: дайте мне все бесплатно. Пропил, прокурил свое здоровье, но требует бесплатности во всем. Но чаще всего он не виноват — его таким сделали: его долгие годы обворовывали, недоплачивали зарплату, не научили нормально трудиться и жить. А теперь он уже не может работать и ходит, требует: «Давайте мне по программам, по гарантиям».

Томас Эдисон однажды сделал наблюдение, что «основная причина того, почему люди не могут распознать благоприятную возможность, состоит в том, что она часто одета в рабочий комбинезон и подозрительно похожа на работу.

---

\* Из интервью Министра здравоохранения России Юрия Шевченко, опубликованного в «Российской газете» 20 марта 2002 года.

Часто такая возможность требует упорного труда и предоставляет в результате шанс, результат которого далеко не очевиден».

Все вышеизложенное подтверждает выводы о том, что отсутствие квалификации, образования, желания работать одного из сотрудников приводит к дестабилизации, разбалансированности структуры в целом.

Продолжим изучение правил, которые позволят сбалансировать структуру организации. Они похожи на правила дорожного движения. Их следует выполнять. Их можно нарушать. Но недолго, также как и правила дорожного движения, и с таким же плачевным исходом.

Мы узнали, что правила бывают общеструктурные и взаимодействия между позициями.

#### **Правило 7**

Количество подчиненных у одного руководителя не должно превышать семи разнопрофессиональных специалистов.

То есть если вы командуете ротой солдат, то с точки зрения профессионального подчинения — это одна профессиональная позиция. Если же вы руководите десятью разными специалистами, то это достаточно сложно, так как требует от вас как от руководителя всей суммы знаний, которой обладают подчиненные, хотя бы на уровне аналитического контроля.

### Правило 8

Если в структуре присутствует специалист, единолично владеющий каким-либо навыком, знанием, необходимым для применения в структуре, то через 6 месяцев — по окончании первого срока адаптации, данный специалист надуется, как «мыльный пузырь», и будет находиться в так называемом моноконфликте.



28-летний молодой человек долгое время проработал уборщиком в стоматологических клиниках и имел возмож-

ность воочию наблюдать сложную, но очень интересную, на его взгляд, работу зубных врачей. В один прекрасный момент уборщик решил, что хватит прозябать на далеко не престижной должности «работника швабры и тряпки» и пора заняться карьерой, причем не какой-нибудь, а карьерой дантиста. Он посчитал, что его опыта уборщика в стоматологической клинике вполне достаточно, чтобы самому взять в руки бор и приступить к лечению больных. По объявлению в газете он купил старое стоматологическое оборудование и открыл свой зубоврачебный кабинет. Прежде чем обман обнаружился, на приеме у новоявленного дантиста успели побывать по крайней мере 60 человек (14 из которых в результате такого лечения получили серьезные повреждения зубов).

Многочисленные жалобы от «залеченных» пациентов заставили полицию заинтересоваться деятельностью этого «стоматолога», и тогда-то и выяснилось, что под его личиной скрывается обыкновенный уборщик. Как стало известно, этот молодой человек, имя которого не называется, за время своей работы в различных стоматологических клиниках скопил достаточно большое количество необходимых инструментов, которые он «заимствовал» на работе. Эти инструменты, а также старое оборудование, купленное им по дешевке, и позволили уборщику открыть свой стоматологический кабинет и довольно убедительно сыграть роль дантиста. Кроме того, он даже умудрился украсть из одной клиники квалификационный сертификат, который помог ему заполучить лицензию.

Вы уже можете определить ситуацию. Здесь очевидное нерегламентное управление! Непрофессиональный работник не способен оценить работу руководителя. Более

того, они разговаривают на разных языках. Это называется — моноконфликт.

Что это такое?

Это ситуация, при которой в силу недостаточного образования или квалификации, то есть недостаточного опыта и знаний в данном виде работы, один из работников структурной позиции не «понимает» другого. Чаше эта ситуация происходит тогда, когда непрофессиональным является подчиненный.

Допустим, вы доктор наук в технической области или в математике. Вы никогда не были на футбольном матче, и не знаете правил игры. Однако как человек с хорошей логикой вы тут же «поняли» (правда по-своему) и освоили их. Если вам в этой ситуации дать возможность заняться руководством проведения матча, то, боюсь, что вратари и судья будут тут же уволены в связи с тем, что не забивали голы, помогая команде, имея неоднократную возможность это сделать, так как лично держали мяч в руках.

Еще примеры моноконфликтеров? Представьте достаточно большую организацию, занимающуюся строительством. В 1991 году единственным, кто изучил программу печати на компьютере, была «юная леди», работающая секретарем. Разумеется, девушка была так горда, что она единственная, кто обладает этим, как ей казалось *знанием*, что впала в моноконфликт. Все, кто хотел оформить какой-нибудь документ (это была ее обязанность), вынуждены *были просить* ее сделать это и приносили подар-



ки. Она милостиво их принимала, но не догадывалась, что владела всего лишь небольшим навыком, кстати, в настоящее время об этом же не догадываются «владельцы» очередного модного навыка — web-мастер. *Это всего лишь* профессиональный навык (не надо путать его с профессиональными знаниями), такой же, как вождение автомобиля. В 1991 году профессия «персональный водитель» была одна из самых востребованных. Теперь этим навыком владеют практически все.

К таким же навыкам можно отнести умение печатать на клавиатуре?

К сожалению, человек, владеющий только навыком, как правило, не догадывается, что стоит на очень низкой ступени квалификационного развития. Такой работник в силу отсутствия профессионального образования не в состоянии оценить профессиональную грамотность другого, в том числе руководителя, и делает непрофессиональные и амбициозные оценки.

Например, один достаточно опытный главный бухгалтер очень долго работал в организации, в которой были в основном люди, не сведущие в такой сфере деятельности, как бухгалтерия.

Естественно, для них любое ее решение было хорошим, лишь бы контролирующие органы «не цеплялись». При этом даже если ошибки возникали по ее вине, то они вряд ли догадались бы этом без ее помощи. А так как это было, очевидно, не в ее интересах, то для них она «всегда делала все правильно».

Перейдя на работу в другую организацию, бухгалтер попала в подчинение к другому руководителю — владеющему знаниями бухучета и законодательства. Разумеется, она стала действовать, исходя из своего стереотипа, пытаясь объяснить руководству, *как надо делать и, что так все делают*. Так, например, главный бухгалтер оформляла на предыдущей работе кадровые документы и искренне верила, что делает это очень хорошо. Только в новой организации она узнала, что оформляла все документы, ссылаясь на статью Трудового кодекса, отмененную определением Конституционного суда РФ. Она просто не догадывалась, что недостаточно знает русский язык и уметь читать, чтобы грамотно использовать статьи закона. Ее знания находились на уровне «видела, как делают».

К сожалению, чем более профессионален специалист, тем менее заметен труд, который стоит за легкостью выполнения его работы.

Моноконфликт — это трагедия и организации, и самого человека, который впадает в это состояние. Выходят из моноконфликта очень тяжело, еще тяжелее адаптируются к новым условиям. Организации, как правило, за очень редким исключением, приходится прощаться с таким работником.

Позиция моноконфликтера: «у меня достаточно опыта и образования». Иными словами, «чай, не дурнее паровоза». Как правило, когда моноконфликтера пытаются

урезонить, он начинает активно сопротивляться, втягивая в конфликтную ситуацию всех вокруг.

Основная цель — если *я* не признан этой организацией, тогда пусть она провалится в тартарары. Все должны покинуть организацию вместе со мной, потому что *без меня* здесь делать нечего, здесь просто ничего не может быть. Моноконфликтер *«не помнит»*, что до него организация работала 10 или 12 лет, а он работает, как правило, не более трех лет.

Почему? Вспоминайте правила!

Как раз к трем годам происходит полная адаптация или разадаптация, когда работник перестает понимать, что его функции не такие уж глобальные для организации, и что самое главное, он — работник — перестал развиваться и понимать, что от него требуется и начал активно саботировать профессиональную деятельность.

Почему профессиональную? Потому что моноконфликтер продолжает быть обаятельным человеком, продолжая имитировать огромную загрузку и усталость на работе. Этаким Павка Корчагин современности, к которому «смена не придет».

При этом все, кто попытается принять у него дела, забрать тяжелые функции, будут «уничтожены» тем или иным способом, как не сумевшие взять на себя такой большой «груз», испугавшиеся «такой» работы.

Всем, кто приходит «на смену», будут преподаны уроки о том, что в ближайшее время придется вынести но-

вичку и чем это для него может закончиться. При этом сам *мученик*, будет активно пытаться остаться на работе, преподнося ситуацию как собственную незаменимость и вынужденность идти руководству на уступки. Все, абсолютно все моноконфликтер отдает на благо реализации собственных амбиций, которыми он заменяет отсутствие профессиональной квалификации.

Как возникает моноконфликт? Все очень просто. Мы сидим на стадионе и наблюдаем, как юные фигуристы катаются на льду. Они без конца падают. У них не получается красивое катание. Мы не умеем кататься на коньках, но ловим себя на мысли, что практически знаем, интуитивно знаем, как правильно ехать, чтобы по крайней мере не упасть. Это же очевидно... Если катание виртуозное, и мы не замечаем, да и не понимаем, как это происходит, какие сложные движения выполняются, то нам тем более кажется, что все *элементарно*, только коньки наточим.

Одна замечательная бабушка по поручению родителей проверяла выполнение ребенком домашнего задания по игре на фортепиано. Она не умела играть и профессионально не знала музыку, но она была доктором наук по физике. Поэтому когда ребенок играл одно из музыкальных произведений, которое не отличается мелодичностью, бабушка кричала ребенку: «Неправильно играешь!», — искренне думая, что правильно оценивает ситуацию. Насколько сильным было изумление бабуш-

ки, когда эту же мелодию она услышала на концерте в исполнении профессионального музыканта.

Это бытовой моник (моноконфликт), когда человек, думая, что добился успеха в чем-то одном, может почитать на лаврах и рассуждать на темы, в которых абсолютно не разбирается.

Типичный пример, созданная в Российской академии наук комиссия по лженауке, в которую входят светила этой академии. Они не в курсе, что это нарушение Конституции РФ — свобода научной деятельности.

Другой пример, целое ток-шоу с приглашением известных людей на тему о лишении российского гражданства тех, кто получает второе гражданство. Опять — не читали Конституцию. Никто не может быть лишен гражданства России или права изменить его.

В семье бытовой моник случается, когда супруги занимаются один физическим, а другой умственным трудом. Как правило, в силу более низкой квалификации супруг, занимающийся физическим трудом, не понимает, от чего устает тот, кто целый день на работе «ничего не делает».

Главное — никогда не стать моником, чтобы не остановиться в своем развитии навсегда.

Если Вы встречаете человека, который рассказывает вам о том, что в *этой* организации он работает *один* за всех, что *никто другой* на *такой* режим *никогда* не согласится, что здесь все *ужасно* и *никому никогда не платят*,

то перед вами — моноконфликт со всеми вытекающими последствиями.

Тема этого урока «Защита организации от моника и ее ликвидация». Давайте выработаем сразу несколько правил.

- Моноконфликтер (моник) неисправим, и если человек впал в данное состояние, то «вытащить» его из него в вашей организации практически невозможно. Это сможет сделать только другая организация, где ему придется проходить все уровни адаптации снова и, самое главное, где его никто не идентифицировал в качестве моноконфликтера.
- Разделяем два понятия: «профессионал» и «человек». Моноконфликтер может быть прекрасной души человеком, активно вам по жизни помогающим, но это не повод угробить из-за этого человека дело, которое вы делаете, в которое вкладываете всю душу или по крайней мере много лет жизни.
- Моноконфликтер всегда работает против организации, осознанно или неосознанно саботируя ее продвижение и развитие. Для него более комфортно состояние, когда организация «разваливается», а он — практически единственный незаменимый спаситель — ее вытаскивает из этого состояния. При этом руководитель, как правило, все делает не так, именно поэтому моник не может спасти организацию.

Кстати, многие граждане позиционируют себя как явные моноконфликтеры по отношению к верховной власти страны — правительству и президенту России. Очевидно, им, не имеющим образования ни в экономической, ни в юридической сфере, ничего несведущим в сфере менеджмента, ясно, как управлять страной.

Так, один из известных политиков в свое время популярной партии перешел на работу в заместители руководителя городской администрации, но не имел никакого образования (в отличие от руководства города), кроме устаревшего гуманитарного и опыта политической борьбы, поэтому вынужден был в запланированный срок удалиться с занимаемого поста.

Определите срок удаления? Правильно — полгода. Тот период, когда не только он, но и все остальные поняли, что тот, кому не перепрыгнуть барьер первой адаптации, вряд ли пройдет остальные препятствия.

Где еще встречаются типичные моноконфликты? Разумеется, всем знаком работник, приходящий на дом для выполнения каких-либо работ — сантехник, газовщик и т. п. Типичная неформальная структура, когда вы вроде бы руководите рабочим процессом подчиненного, но так как вам эти знания по сантехнике и газу по большому счету — ни к чему, то вы, с одной стороны, руководитель, а с другой — в ваших взаимоотношениях с работником присутствует полностью нерегламентное управление, где он может «вытворять» с вами все, что

угодно, если только вы случайно не знакомы с его профессией.

Вот он и вытворяет, рассказывая сказки о трудностях и практически нереальности ремонта. Но затем по-человечески идет вам навстречу и готов выполнить только для вас эту тяжелую работу в свое свободное время за смешную плату, потому что сделает ее неофициально, скрыв от организации из которой он пришел.

Ему — этому работнику — повезло, потому что нерегламентное отношение у него и с одним работодателем — руководителем организации, где он работает, и с другим — вами. Никто его не проверяет, поскольку профессиональную проверку по условиям игры должны осуществлять — вы, а вы ничего в этом не понимаете.

А финансовую проверку осуществляет руководитель организации, но он не может сопровождать всех подчиненных на место работы.

Что можно сказать об этой организации?

- Жаль организацию, потому что ее возглавляет бывший работник, который в нарушении общеструктурного принципа не имеет представления об основах менеджмента.
- Жаль работников, поскольку в условиях свободной конкуренции никто в моноконфликтерах не нуждается.

Еще пример. Телевизионное шоу, где условия поставлены просто и жестко: лучший из вас получит работу. Та-



ким образом, коллектив новичков должен себя проявить. Телевидение стимулирует ускорение прохождения адаптационных периодов. Если нас с вами поставить сразу в условия конкуренции, то мы резво стартанем в следующий этап — конфликт.

Какова должна быть стратегия будущего победителя? Направить усилия на уничтожение явных конкурентов. Поэтому пока кто-то думает, как лучше сделать, другой уже пытается продемонстрировать чужие промахи и показать сравнительную характеристику своих потенциальных успехов, если бы ему не мешали другие, необоснованно выставляя свои идеи вперед.

Кто останется в результате такой борьбы? Прошедший профессиональную реализацию моноконфликтер, потому что кто не успел подумать о развитии конфликта, занимаясь работой в таких условиях, стопроцентно обречен на вылет из телевизионной игры.

Сколько времени этот победитель будет работать с организационной структуре организации, которая взяла его на работу? Правильно — полгода, если повезет организации.

Если не повезет, то из рекламных и PR-целей они поддержат его лет эдак до трех за ту самую публично обещанную зарплату, в особо отделенном подразделении, и дай Бог, чтобы даже там он «не разнес» организацию на части в связи с незагруженностью работой и склонностью к моноконфликтной деятельности.

Если он за это время сумеет добраться до других работников, активно общаясь с ними, то организация в обмен на одно телевизионное приобретение потеряет весь коллектив, который уйдет участвовать в очередном реалити-проекте, где в отличие от этой организации людей ценят в прямом и переносном смысле этого слова.

Давайте рассмотрим конкретные примеры ликвидации моноконфликтов и их последствий.

Итак, предположим, что у нас есть грамотный руководитель с хорошим образованием или самообразованием, опытом работы и ведением своего бизнеса на протяжении шести лет, то есть прошедший два срока адаптации. Организация занимается производством, относящимся к строительству и новым технологиям в строительстве.

1. Директор — 35 лет, высшее строительное и управленческое образование, курсы профессиональной переподготовки по экономике и менеджменту от 2004 года, стаж работы в на этой должности шесть лет. *Таким образом, директор имеет вполне соответствующие параметры для данной структурной позиции.*

2. Заместитель директора — 48 лет, доктор филологических наук (защита 14 лет назад), стаж работы в организации на этой должности один год. *Очевидно, что для данной структуры и должности уровень образования у заместителя директора равен нулю.*

Хотя для нашей страны это непривычная оценка столь высокого (правда, не относящегося к требуемому

виду деятельности) образования, поскольку степени у нас выдавали пожизненно, и неважно, что вы успели уже забыть, о чем писали в своей докторской диссертации.

Неважно, что диссертация была из другой сферы деятельности — главное, что звание давало много разных привилегий и льгот, а образование высшее было таким обшлеупотребительным, что будь ты каким угодно доктором, ты применим на любой работе. И организации приятно, поскольку она в отчете могла сообщить, что у нее в штате работают столько-то кандидатов и столько-то докторов наук.

Так, в одном из советских НИИ работало 78 % кандидатов и докторов наук, профессиональная направленность которых к данному научно-исследовательскому институту отношения не имела.

3. Главный бухгалтер — 34 года, высшее техническое образование и двухмесячные курсы по бухгалтерскому учету, стаж работы в организации 2 года, до этого стажа в профессии не было. *Не очень высокой квалификации бухгалтер!*

4. Заместитель директора по коммерции — 26 лет, высшее образование, не относящееся к сфере деятельности организации, стаж работы в организации один год, другой опыт работы к данной сфере деятельности отношения не имеет. *Юный управленец в профессиональном переходном возрасте!*

Очевидно, что со всеми подчиненными управление имеет нерегламентный характер в силу их низкой профессиональной квалификации. Подчиненные не понимают того, что хочет руководитель, они говорят на разных языках, зато в их группе, очевидно, образуется «грамотный» лидер — основа моноконфликта, это № 2 (заместитель директора).

Как он будет себя вести? Оставим в покое его темперамент и подачу им информации своим коллегам. Первое, что будет позиционироваться № 2 — его высокий уровень образования и *скепсис* по поводу грамотной управленческой позиции руководителя.

Монокофликтер захватывает всех, кого может, по горизонтали структуры. Очевидно, что для первоначального захвата очень удобен № 4 (заместитель директора по коммерции). Он находится в профессиональном переходном возрасте и любое одобрение его «гениальности» пойдет на пользу раздуванию моноконфликта, превращающегося в большую моноконфликтную зону, также № 2 и № 4 сблизит их одновременный приход в структуру организации, одновременное прохождение адаптационных периодов.

*Никогда не следует брать на работу одновременно двух новых сотрудников, находящихся на одном уровне структуры* (в данном случае два уровня заместителей).

Также очевидно, что главный бухгалтер станет следующей монокофликтной дуэтой, потому что к моменту прохождения им (№ 3) полного срока адаптации — три

года, этот дуэт перейдет от стадии развития конкуренции к стадии развития конфликта.

Вспомним: шесть месяцев — первая адаптация.

Один год — второй срок адаптации, когда работник начинает понимать, что ему надо делать, и начинает конкурировать со всеми подряд, в том числе со структурой, явно или неявно.

Один-два года — переход к конфликтному состоянию со всеми и со структурой организации в том числе. Основной лозунг периода: «Я так хорошо работаю, а меня не ценят!».

Два-три года — полная адаптация и работа в случае регламентного управления на структуру, в случае нерегламентного — против нее.

Таким образом, у нас организовался моноконфликтный треугольник — большая моноконфликтная зона. Что делать? Увольнять! Всех сразу невозможно, потому что организация должна работать. Руководитель физически не сможет сесть своей «пятой точкой» на все места сразу и всех заменить во время нового подбора кадров. Но без увольнения все развалится, примерно через год. Это — тот максимальный срок, который у вас есть для замены кадров.

Вы вздохнули с облегчением? Зря! Все равно не успеете. Всех, кого вы будете принимать на работу, монозона (№ 2, 3, 4) будет обрабатывать с целью выброса их из структуры, и они, отняв у вас время, силы и деньги,

которые вы затратите на их бесполезное обучение, будут уходить из организации, забыв сказать спасибо вам за их обучение, конфликтуя с вами и вытворяя Бог знает что по непонятным вам причинам.

Как выбраться из этого состояния? Примените общеструктурные принципы развития организационных структур и попробуйте решить эту задачу.

Как пример применения общеструктурных принципов развития интересен приказ МВД России, начавший действовать с 25 января 2006 года о возможности любому гражданину России подавать заявление о нарушении их прав в любой правоохранительный орган.

Что это дает?

- Контроль за практикой отказов в приеме заявлений и ее ликвидацию в органах милиции.
- Возможность написать заявление оперативно, поскольку количество обслуживаемого персонала в этом случае возрастает.
- Взаимодействие органов власти взаимоконтроль.
- Профессиональный сбор фактической информации о ситуации с правоохранительной деятельностью.

Наши граждане при обсуждении этого вопроса были категоричны и непоколебимы: эта практика ничего не даст — если не берут одни органы МВД наши заявления и приходится платить взятку — 1500 руб., чтобы взяли, то и другие не будут брать.

А как же общеструктурные принципы развития организационных структур?

Во-первых, и раньше можно было не давать взятку и не ходить в милицию, чтобы сдать туда заявление, а просто послать его по почте всего за 20 рублей. Или вы писать не умеете? Или не знаете, где почта находится? А может, историческая традиция мешает сдать заявление без того, чтобы лично не поглядеть участковому глаза в глаза?

Во-вторых, опасно не брать у вас заявление, когда знаешь, что кто-то еще мог принять в другом месте. Картина отчетности — той самой пресловутой отчетности — будет совсем искажена, и начальство вряд ли оценит хорошие цифры раскрываемости по данным исполнителей и совершенно иные — по данным тех, кто просто помогает собирать информацию у граждан о происшествиях и правонарушениях.

В-третьих, наконец-то вы избавитесь от грустного зрелища: участковый милиционер — моноконфликтер с представлением о том, что его участок — это его вотчина, на которой он может делать все, что угодно, до тех пор, правда, пока его не «поправят». Что дальше? Как и с любым моноконфликтером: тяжелый период осознания, что низкая квалификация на вздутых амбициях — явление хоть и распространенное, но никому не требующееся и особой ценности для других не представляющее.

Поэтому совет потребителям моноконфликтеров — работодателям и работникам: избавляйтесь от моно-

конфликтных зон в организациях энергично и быстро. И встречайтесь с этими людьми, если не хочется расставаться, в другом месте — во вне рабочее время.

Такие люди есть практически в любой организации (если не делать профилактику), в которую вы приходите в качестве руководителя или подчиненного. Это работники, которым все не нравится: одни открыто выражают недовольство, а другие скрывают его. Только непонятно, почему они еще там работают?

Вы узнаете их по характерным фразам.

- «Я единственная(ый) здесь... работаю (*зависит от уровня культуры и образования*) в таком режиме, с такой загрузкой».
- «Я поднял(а) этот бизнес из руин». (*Ничего, что организации 10 лет, а рассказчик работает в ней всего год или два*).
- «Здесь абсолютно не платят, и вообще все разваливается, скоро нас поглотят конкуренты».
- «Как вы с вашими данными и возможностями сюда пошли работать (*и прочий фимиам о вашей внешности, таланте, гениальности и т. п.*)?».

Не удивляйтесь, если этот человек оценит вас как зрелого управленца, хотя вам может быть всего 18 лет, и порекомендует вам возглавить крупную организацию, а человеку, у которого лысина, сделает комплимент о феерической шевелюре. Записывайте фимиам на диктофон, чтобы когда он покинет организацию, вы могли позволять себе релаксацию.



Ваши действия: профессионально дистанцируйтесь от такого работника и общайтесь только по поводу погоды, природы, любви, животных и т. п. Потому что чем больше он с вами общается, тем меньше всего он заинтересован в том, чтобы вы остались здесь работать, потому что следующим шагом станет развенчивание в ваших глазах этого красивого *мифа* о его незаменимости в этой организации и его просто уволят. Если Вы присоединитесь к нему, то уйдете вместе с ним или раньше него.

А потом будете проходить все сначала, пока не поймете и не примете единственно правильное решение: летя в самолете, уважайте пилота и никому не давайте ему мешать, чтобы не было... больно падать или не пришлось прыгать без парашюта.

## Глава 4

### **Запланированная война, или Стратегический расчет**

Наш человек так увлекается действием персонажей в сказках о щуке, которая все для вас быстро, а главное, даром делала, о рыбке золотой, о печке, что, следя за сюжетом, теряет смысл сказанного главным персонажем всех сказок — сказочником: «Скоро сказка сказывается — да не скоро дело делается». А так хочется, чтобы все сразу и даром.

Тогда мы будем стараться работать. Стараться, а не работать — потому что еще не знаем, что получится из работы.

К сожалению, в природе так не бывает — там сначала садик копают, сажают, поливают, а яблочки — потом. Поэтому чтобы организационная структура не была конфликтна, предоставляла возможности карьерного роста и была сбалансирована, необходимо научиться применять изложенные в книге основные принципы и позиционные показатели на практике.

Мы рассмотрели различные показатели и их характеристики. Теперь для того, чтобы их закрепить в сознании, посмотрим, как та или иная совокупность показателей работает в структуре.

Итак, предположим, что у нас в структуре присутствует ряд позиций с нерегламентным управлением. Что происходит, когда управление нерегламентно? Как ни странно, но даже если нерегламентность управления и взаимоотношений возникла в связи с очень высоким уровнем образования руководителя, начинается конкуренция.

Почему? Да потому что для того, чтобы оценить уровень руководителя, необходимо хоть что-нибудь знать самому на близком к руководителю уровне. Иначе непонятна та терминология, которой он изъясняется — умничает просто (с нашей точки зрения).

Опять же непонятно, чем я такой(ая) гениальный(ая) хуже, чем он(а) такой(ая) ничего особенного не делающий(ая) и ничего особенного из себя не представляющий(ая).

Период конкуренции тянется, к сожалению, не очень долго: ровно столько, сколько необходимо времени для первоначальной адаптации, то есть все те же 6 месяцев.

Что происходит потом? Потом начинает развиваться конфликт. Конфликт — это не бой быков, он имеет различные формы и виды. Люди изобретательны, когда отстаивают собственные заблуждения и защищают амбиции.

Конфликт распространяется сначала вниз — по вертикали организационной структуры, и в него вовлекаются подчиненные.

Когда подчиненными овладела страсть, они группируются для защиты каждый своего коллектива с выработанным стереотипом мнений, затем конфликт начинает распространяться по горизонтали — в него втягиваются коллеги, независимые структуры, партнеры, покупатели, друзья и родственники.

И только после того, как конфликт набрал атомную энергию, «оброс» последователями, сторонниками, научными обоснователями и противниками, он — конфликт — взрывается и обломками неприятностей, «падает» на голову руководителя, и не всегда с той нижней позиции, с которой начался.

Часто бывает, что имитирует конфликт и его развязку марионетка, управляемая конфликтным менеджером, который в это же самое время пьет с руководителем кофе и искренне пытается вычислить инициатора и зачинщика конфликта, придумывая ему самые страшные наказания.

Почему всегда начинается конфликт нижняя позиция? Потому что отсутствие полной достаточной и достоверной информации у нижней позиции (подчиненного) приводит к более серьезному потенциалу для назревания конфликта, чем у верхней позиции (руководителя).

Потому что верхнее место *кажется* всегда более вкусным и аппетитным. Потому что чем профессиональнее, а значит, легче и незаметнее для глаз подчиненного справляется с работой руководитель, тем очевиднее становится то, что и я так смог(ла) бы. И сам собой напрашивается вопрос: «Почему он(а), а не я?».

Практически аналогично развивается горизонтальная конкуренция.

Например, руководители соседних отделов вроде бы поссорились, а на самом деле конкуренция дошла до соответствующего уровня — уровня раскрытия — и перешла в конфликт, который был скрыт до первого самого ничтожного повода.

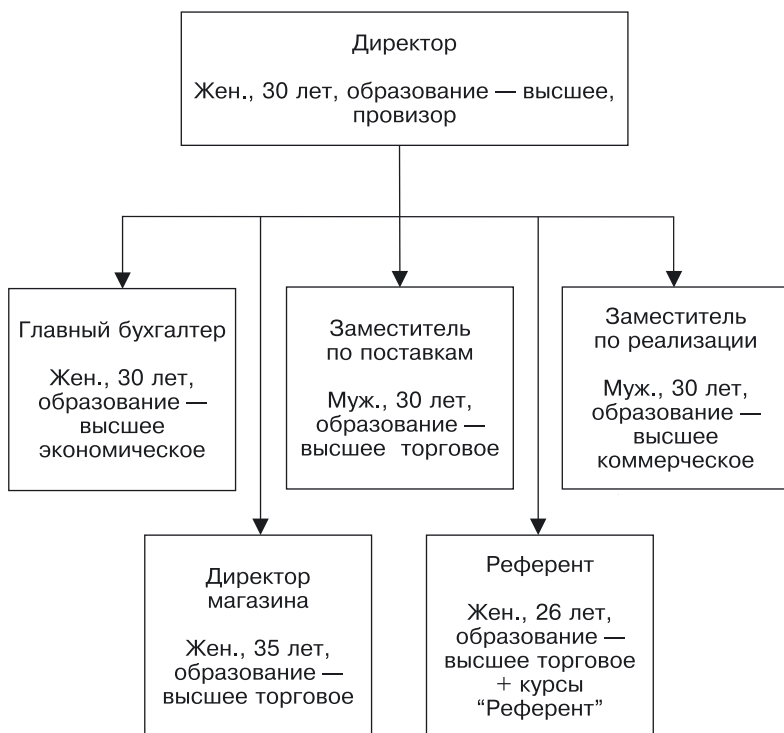
Итак, мы выяснили то, что любой конфликт едет вначале вниз к подчиненным, а затем распространяется по горизонтали к коллегам, захватывая и деля на группировки всю организационную структуру.

Проанализируйте по показателям структуру, занимающуюся торговой деятельностью (рис. 4.1).

Проанализируйте эту же структуру, но занимающуюся фармацевтическим бизнесом...

Практически каждый испытал на себе синусоидальный принцип развития организации: то — вверх, то — вниз. Вы только пришли в развивающуюся компанию на большую зарплату, а зарплата тут же уменьшилась, а сама организация стала резко снижать обороты. Уволились

и снова устроились на работу в процветающую фирму, но злой рок и тут вас достал — компания опять начала сбавлять обороты. Что делать?



**Рис. 4.1.** Организационная структура торговой компании

К сожалению, чем выше подъем, тем ниже падение. Это выглядит примерно так, как показано на рис. 4.2, 4.3.

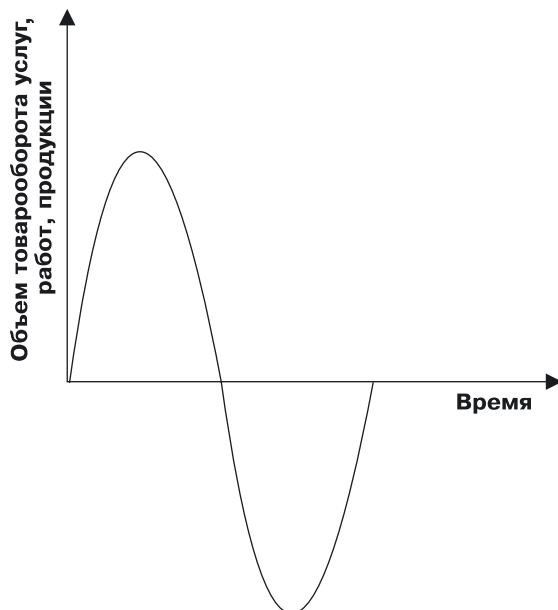


Рис. 4.2. Синусоидный принцип работы организации

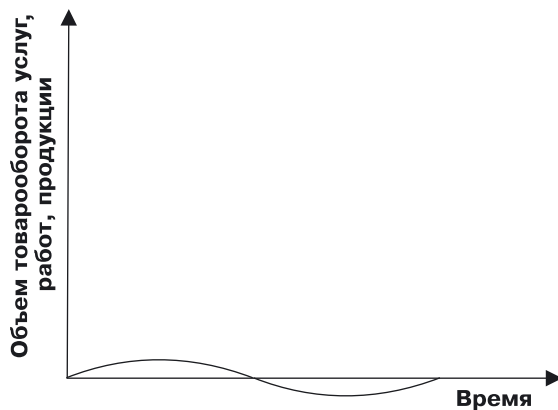
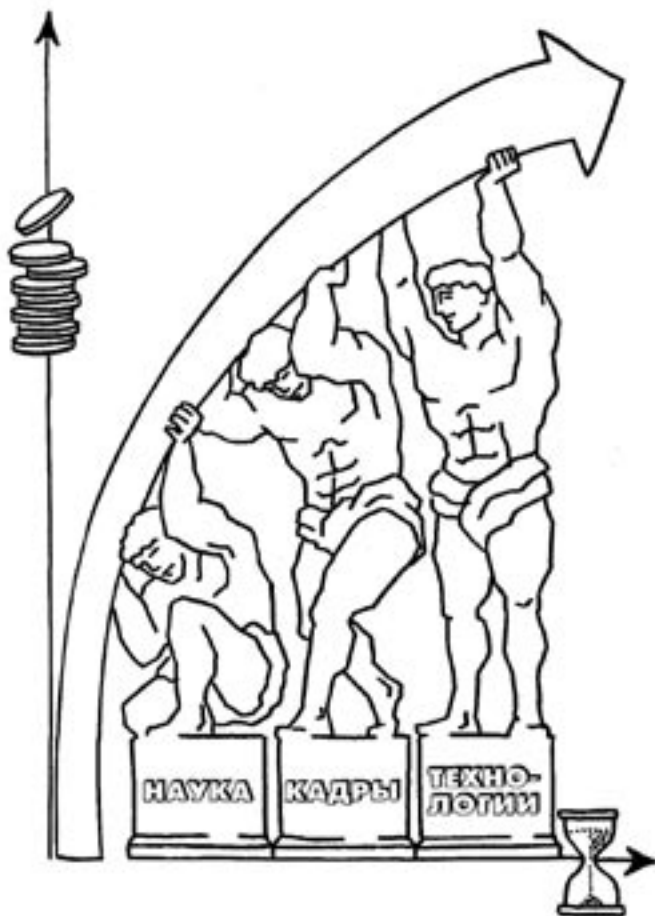


Рис. 4.3. Синусоидный принцип работы организации

Для того чтобы предприятие успешно прошло кризис, необходимы определенные опоры для графика. Такими опорами являются финансовые, трудовые и интеллектуальные ресурсы.





Итак, что происходит, когда кадрам плохо? Вот тут-то и вылезает тот самый показатель, который определяется как «загруженность работника». Если персонал не загружен, конфликт и саботаж — это единственное, чем он начинает заниматься всерьез и надолго. Поэтому к этому показателю отнесемся серьезно и остановимся поподробнее.

Когда загруженность может быть имитационной? Тогда, когда работник сам полностью планирует свой день и отсутствует регламентный или внешний контроль.

Например, продавец не может сам планировать свой день в связи с тем, что существует внешний контроль — скандальный покупатель, который возмутится отсутствием продавца на рабочем месте. Следовательно, продавец контролируется, если не руководителем, то по крайней мере внешним фактором. Воровство покупатель, к сожалению, не контролирует.

Когда же происходит имитационная загрузка работника, которая не контролируется внешним фактором? Например, тогда, когда сотрудник ведет прием граждан, и при этом граждане от него каким-либо образом зависят.

Такой гражданин никогда не сделает клерку замечание. При этом клерк может работать исключительно в своем темпо-ритме (как правило, медленного марша), еле передвигая свое тело в кресле, обвисая в нем и вникая в ненужные подробности (не относящиеся к делу), не затрудняя себя деловым, а не бытовым общением.

Для руководителя такой клерк — ну очень загружен! И самое забавное, что такой клерк верит в то, что он отдает всего себя работе, просто ужас, как перегружен, и также искренне не подозревает, что вместо того, чтобы «строить дом», который ему поручил «строить» руководитель, он по собственному выбору «щелкает орехи» большой кувалдой и от перенапряжения сильно потеет.

Кстати, всем новичкам на любом рабочем месте кажется, что они перенапрягаются, а им недоплачивают. К сожалению, с аналитикой в стране плохо, с образным мышлением еще хуже, поэтому вспомнить, как впервые в детстве встали на лед или сели на велосипед, мы в зрелом возрасте практически не в состоянии.

А ведь аналогия прямая. Когда работу делать тяжело, это означает только одно: «Вы ее делать не научились!».

Это также, как впервые на велосипеде и коньках: поту много, шишек на теле и того больше, пятая и две нижние точки (ноги) болят зверски, а удовольствия никакого. Через это необходимо пройти, по-иному не бывает, и полный адаптационный срок как ни крути — 3 года. 3 года ужаса и терпения. Только так, через тернии к звездам! Иного пути, к сожалению, нет.

При этом чтобы путь был направленным, работник должен быть загружен делом, а не имитацией дела.

Если ребенок возит велосипед рядом с собой и рулит им, то он, конечно, устает, но ездить так и не научится.

Если вы сидите на стадионе на скамейке в красивой форме фигуриста и дрыгаете ногами в коньках, то в первый момент я, конечно, поверю, что вы — фигурист.

**Задание 1.** Приведите примеры имитации загруженности работника.

**Задание 2.** Придумайте примеры способов контроля загрузки работника.

**Задание 3.** Как обеспечить реальную загрузку работника?



Посмотрим, как работает технология общеструктурного и позиционного управления в самых различных структурах управления.

## **Условия эксперимента**

1. В качестве испытуемого выберем простейшую с точки зрения управления структуру — группу студентов курса Управления персоналом, которым такой эксперимент над собой необходим для лучшего усвоения практического применения материала в своих организациях.

Итак, на курсе Управление персоналом обучается группа специалистов из разных сфер деятельности, в том числе представители органов государственной власти, руководители собственных предприятий, топ-менеджеры, представители местного самоуправления, специалисты в технических, информационных, финансовых областях деятельности, а также студенты, школьники и индивидуальные предприниматели. Возраст студентов не ограничен.

Таким образом, ставя наш эксперимент, мы выбираем условие, при котором позиционные показатели — то есть показатели профессионально-личностного характера — роли для нас играть не будут.

Под показателями профессионально-личностного характера понимаются пол, возраст, социальный статус,

профессия, образование, опыт работы и т. п. Мы их не будем учитывать и зададим нужные нам условия эксперимента, исходя только из общих показателей и характеристик развития всей структуры управления в целом.

Наша группа будет оцениваться по характеристикам общеструктурных показателей, то есть — уровень, моноили полифункциональность, распределение функций, общие сроки работы структуры.

Чтобы было понятно, оценим нашу структуру управления — группу по общеструктурным показателям:

- группа приступила к занятиям одновременно, то есть все позиции структуры (все студенты) находятся в одинаковом периоде адаптации;
- все студенты группы — равноправные позиции структуры управления: у них одинаковые обязанности, права, возможности, то есть все студенты имеют один структурный уровень (грубо говоря, никто никому не начальник и не подчиненный). В профессиональной структуре управления это была бы группа монопрофессиональных работников: менеджеры по продажам, бригада электриков, промоутеров, секретарей, продавцов и т. п.;
- у каждого студента курса существует экзаменационная задача — успешно реализоваться в своей профессии, повысить должность, звание, занять иную неформальную позицию в каком-либо коллективе, в семье, используя технологию, данную на курсе Управления персоналом. Об этой особенности

курса и о возможностях такого применения знают только те, кто уже проходит обучение и знаком с результатами других обучающихся, в том числе имеет свои достижения в ходе обучения, поэтому студенты серьезно изучают технологию курса и работают над своими индивидуальными задачами в процессе обучения, продвигая себя профессионально в карьере и жизни.

2. В эту группу включаем трех новых студентов. Они направлены руководителем предприятия, бывшим выпускником института, с целью проверить профпригодность группы.

Трое новичков профессионально неадекватны в своей организации, потому что их уровень квалификации очень низкий. Низкий до такой степени, что они этого не понимают и не могут этого оценить.

Как это может быть? Очень просто. Если вы никогда не занимались фигурным катанием, то, наблюдая за фигуристами, можно прийти к выводу, что катание на фигурных коньках — это очень просто. Этот вывод будет твердым, практически непоколебимым, но до тех пор, пока вы сами не встанете на коньки. Если вам удастся в первый день добиться в катании успеха, то вы будете уверены, что катались виртуозно, летали по льду, как лебедь. И ваше мнение будет таким до тех пор, пока вам не покажут вас в записи на видео. Поэтому чем ниже квалификация работника, члена семьи, тем сложнее ему оценить уровень квалификации другого.

В связи с этим руководитель организации попросил провести с новичками тренинг «встряски мозгов», поместив свое трио в группу студентов.

Мы договорились, что «ломать» процесс обучения под новичков я не буду. Очевидно, что новички в своей организации находятся в моноконфликте, а в данной ситуации они организовались в монозону.

3. Также в этот день в группу включены еще два самостоятельно пришедших на обучение новичка.

## Постановка задачи эксперимента

Что происходит в стандартной организации, когда все заняты работой кроме отдела рекламы, состоящего из трех человек, который считает себя *основным* отделом организации? А незаняты они, потому что непрофессиональны.

Непрофессионализм работника тесно связан с его мнением о том, что «он просто успевает все сделать быстрее других, и ему делать больше нечего». Если в этот момент приходят новые работники, причем один из них приходит в отдел рекламы, а другой включается в работу профессиональных отделов, то что произойдет? Разумеется, новичок, пришедший в монозону, подстрекаемый ею, «взорвется» и уйдет из организации, а другому новичку придется жестко адаптироваться и «тянуться» за профессионалами.

Попробуем проверить правильность теории на микро-эксперименте, простимулировав все процессы в пределах одного занятия.

## Результат эксперимента

Вернемся к нашему эксперименту. Он будет более быстрым по реализации, а потому более очевидным.

Что нужно сделать, чтобы один новичок остался учиться, а другой ушел? Разумеется, одного (лучше менее перспективного) подталкиваем к монозоне в аудитории, предварительно сообщив новичку, что они *опытные* студенты, стимулируем их совместное общение, не допуская до общения с основной группой. А другого новичка вводим в состав основной группы студентов и блокируем все его попытки подойти к монозоне.

Результат был быстрым и очевидным: монозона в течение одного часа захватила первого новичка. Новичок пошел в перерыве перекурить вместе с монозоной, а ведь он не курит! Затем он выдал на занятии всю бурю эмоций о несправедливости как общей категории философии, о не качественности обучения, о том, что *все здесь так думают, но боятся сказать* и т. п. То есть полный набор моники.

Другому новичку было некомфортно в этот день, но его блокировали студенты и я. Кстати, первоначальный



дискомфорт на занятиях обычно связан с требованием активно применять свой собственный мозг.

Удивительно, но факт остается фактом: непривычная физическая нагрузка и ее последствия — боли в мышцах, трудности на тренировке — не дают повода к агрессии, а вызывают позитив от *одной только* мысли о том, каких результатов со своим телом вы добьетесь. Тем не менее на наших занятиях практически каждый обучающийся проходит стадию первоначальной агрессии по поводу адаптации «мышц», мозга и нагрузки на него. Это выражается в подспудном комплексе по поводу того, что «из нас тут дураков делают, мы до этого жили неплохо и справлялись». Может быть, просто не привыкли нагружать мозг?

Итог.

- С обучения ушли представители монозоны и неперспективный для данного курса новичок.
- Второй новичок в процессе анализа этого эксперимента на занятиях подтвердил все свои ощущения и эмоции, происходившего с ним в тот день, и сделал вывод о том, что после нескольких занятий все это выглядит по-иному.
- А для себя он приобрел опыт блокировки монозоны, который сможет использовать при смене работы и профессиональной адаптации в коллективе.

**Вы — руководитель собственного предприятия.** При этом вы — действующий маэстро, который обладает достаточ-

но высоким уровнем самообразования и достаточно высокой квалификацией и опытом работы. Вы беспрестанно учите своих подчиненных, бескорыстно повышаете их квалификацию, даже тогда, когда это кажется абсолютно бессмысленным и безнадежным занятием. Вы — верите в людей. Вы — хотите сделать из них профессионалов.

Для вас, очевидно, что им это нужно и что это даст им возможность реализоваться в жизни. Ведь очевидно, что любой здравомыслящий человек должен быть благодарен вам за то, что вы бесплатно обучаете работников, тратя на это дело свое драгоценное время.

Для вас, но не для ваших работников. В их понимании — они единственные, кто вынес рядом такого идиота (идиотку), уже все постиг, одолел всю грамоту профессии и в принципе вы уже больше не нужны.

Вы еще только научили человека писать слово «договор», а он уже счел себя юристом. В интеллектуальном труде не очевидно незнание и не сразу можно понять, что специалист нулевой.

Пример? Да сколько угодно. Сколько раз вы слышали от работников юридической сферы термин — моральный ущерб? Думаю, достаточно часто. К счастью, ущерб отпечатан на лицах, употребляющих данный термин, поскольку более 10 лет существует термин — моральный вред, а ущерб почил в бозе совместно с СССР.

Итак, вы обучили работника и можете быть свободным. Что делать? Что произошло с работником? Ничего особенного — моноконфликт, господа.

А чем характеризуется моноконфликт? Прежде всего агрессивностью бывшего работника. Он, как правило, уходит из вашей организации, поскольку организация не дотягивает до его... ума, гениальности, интеллекта, порядочности наконец — и много чего другого из положительных качеств, разумеется.

Вроде бы он должен был радоваться тому, что покидает вас и вашу контору — эту дыру, этот ад, этот кошмар, отнявший столько его сил, но — нет, он недоволен... чем-то. Он будет еще мстить и помнить вас пару-тройку лет. Ведь только из-за вас у него начнет не складываться в новой организации профессиональная карьера. Только из-за вас.

Вы разочаровались в очередных сотрудниках и решили взять на работу специалистов из *проверенных временем друзей, знакомых, родственников*? Для своих вы выкладываетесь на полную катушку. Холите их и лелеете. Они уже почти ваша гордость — они обучаемы, работоспособны, добились успеха в вашем виде деятельности — особенно один из них, в которого вы готовы вкладывать больше всего. Вы наконец-то можете расслабиться и заняться продвижением своей организации к дальнейшим гениальным проектам, поскольку есть человек, который *почти* может Вас заменить по *основным* вопросам.

Так вы считали до последнего времени. Что же неожиданного произошло, причем неожиданно неприятного до такой степени, что вас до сих пор «трясет» от воспоминаний о супеработнике?

Оказывается, он решил, что уже все понял, все увидел и... перерос вас и профессионально, и как менеджер — и теперь вполне может осуществлять вашу деятельность по вашей технологии, с вашей базой данных партнеров, заказчиков, клиентов, но в организации конкурента (там выше должность и больше денег *обещают*).

Причем он не постеснялся забрать даже методические рекомендации, инструкции, разработанные вами, для основательной постановки процесса работы в новой организации, просканировав все материалы на вашей же технике.

Кто виноват? Что делать? Если ищите виноватого, то посмотритесь в зеркало, там вы увидите симпатичное лицо, делающее вид, что оно тут ни при чем. Не верьте ему!

Именно это лицо не пожелало изучить простейшие законы математики в области управления персоналом и самостоятельно, *добровольно заблуждаясь*, решило, что само все знает.

Именно вы выстроили неправильную структурную позицию, при которой у любого «орла» «съедет крыша» в заранее заданном структурой направлении.

Поэтому кто бы ни был на этом месте в предложенном вами варианте взаимоотношений, он поведет себя точно также, как «предавший» вас работник, даже если этим «кем-то» будете вы.

Подведем итог.

- Забудьте о плохом работнике. Он не виноват — структура «сама к нему пришла».
- Проанализируйте свою структуру управления с точки зрения позиционного управления.
- Учтите законодательный показатель. Законодательство с 1995 г. позволяет защищать права работодателя и руководителя, отстаивая его конституционное право на эффективное управление.



Закон давно и мощно защищает интересы работодателя, поскольку он — работодатель — является единственным представителем команды добросовестных профессиональных работников организации. И все меры, направленные на обеспечение ответственности недобросовестных работников, прежде всего защищают саму организацию и работающий коллектив.

При этом такая защита является *законным правом и законной же обязанностью руководителя-работодателя*.

Но это надо разъяснять своему коллективу не самостоятельно, а в форме стресс-тренингов, на которых весь коллектив *осознает* меру собственной ответственности и ответственности руководителя, а также свою некомпетентность по очень многим вопросам. А профессиональное снижение самооценки — залог развития организации.

Напоследок повторим золотые слова Х. Маккея: «А тому, кто считает себя незаменимым, следует окунуть палец в чашку с водой и посмотреть, какое отверстие остается после того, как он вынет палец».

# Заключение

Какие возможности дает применение изложенных в книге принципов, правил, позиционных показателей? Огромные.

Вы сможете заранее рассчитать поведение принятого на работу сотрудника и своевременно откорректировать его действия на благо ему, организации и главное себе, дабы не портить впоследствии нервную систему ни себе, ни подчиненным.

Вы сможете своевременно отказаться от «искренней» помощи партнерской организации, заранее просчитав все возможные последствия такого партнерства.

Вы не разрушите организацию, в создание которой вами вложено много сил, потому что будете осмотрительно (расчетливо) распределять информацию, а следовательно и функциональные обязанности между своими заместителями, даже если они будут вашими лучшими друзьями или родственниками.

Вы всегда вычислите профессионального манипулятора и даже частично сможете использовать его в свою пользу.

Вы сможете профессионально спланировать свою защиту в суде и стратегически верно выстроить защиту своей организации с помощью государственных органов.

Вы сможете своевременно отказаться от очень заманчивого предложения.

Вы всегда будете иметь представление о том, кто является настоящим руководителем той или иной организации и как скоро номинальный руководитель покинет свой пост.

И, наконец, самое важное, вы сумеете работать или создать совместный бизнес со своими родными, четко определив позиционное место и роль каждого, чтобы семейная оргструктура не поглотила сам бизнес, растворив в нем заодно и семью.

Где можно применять основанный на теории позиционного прогнозирования анализ?

Практически везде.

- В семье.
- На работе.
- Во взаимоотношениях с друзьями.
- В выстраивании партнерских отношений с другими организациями
- В судебной защите.
- В защите своих прав в различных государственных органах.
- В лоббировании необходимых вам, как активно и эффективно действующему гражданину, (иначе вы не читали бы сейчас эту книгу) законов.
- В продвижении своей организации не только на территории России, но и в другие интересующие вас страны.



Что вы получите в результате применения технологии позиционного прогнозирования?

Сбережете здоровье.

Не трата напрасно нервную энергию, потому что будете профессионально оценивать поступки людей, направленность деятельности организаций и государственных органов.

Сохраните время.

Вы сможете, не расходуя его напрасно на решение проблем, направленных в противоположном выбранному вами направлению, четко идти к своей цели.

Сохраните деньги.

Восстановление здоровья и потеря времени всегда требуют дополнительных денег.

Сколько времени требуется для освоения элементарных приемов организационной самозащиты и безопасности?

Столько же, сколько требуется для того, чтобы выучить цифры, действия с ними и таблицу умножения, а также научиться все это применять.

Все это умеют делать.

Разница лишь в разном профессиональном уровне применения.

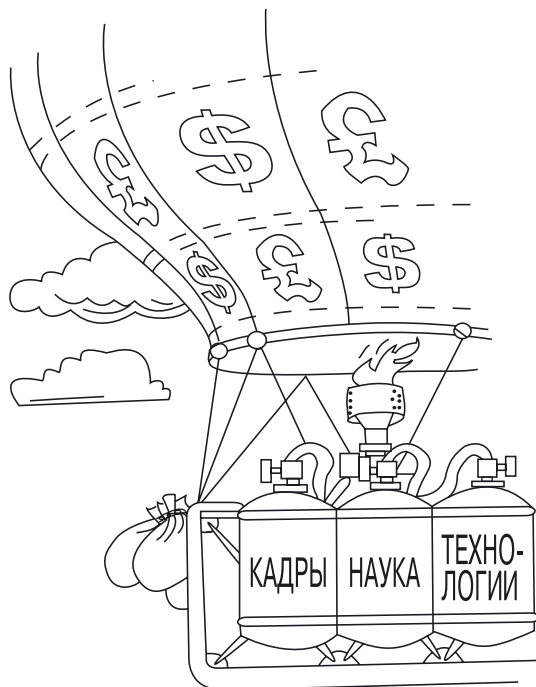
Представленные в книге элементы теории позиционного прогнозирования — это те же простейшие элементы высшей математики менеджмента.

Причем эти знания можно применять не только в профессиональной деятельности, но и в частной жизни.

Вероятно, жизнь — это тоже математика.

Остается только определить числа и научиться производить с ними все необходимые вам для успешного профессионального и личного продвижения, действия.

И успех обеспечен.





## ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА «СОИНФОРМ»

[WWW.SOINFORM.SPB.RU](http://WWW.SOINFORM.SPB.RU) e-mail: [info@soinform.spb.ru](mailto:info@soinform.spb.ru)

**СОИНФОРМ** КОНСУЛЬТАЦИИ, ТРЕНИНГИ, СЕМИНАРЫ

- ✓ Профилактика, ликвидация и расчет неформальных и псевдоструктур в организации.
- ✓ Технологии локализации моноконфликтных и «агрессивных» конкурентных зон в организации.
- ✓ Составление прогнозов и позиционный расчет развития организации.
- ✓ Методы, техника и инструменты сбалансированности и управления организацией.
- ✓ Блокировка оппозиционных зон, развитие конкурентных зон, снятие конфликтного «абсцесса».



Вы не можете решить  
проблему, пока не признаете,  
что она у Вас есть.

- ✓ Стресс-менеджмент;
- ✓ Индивидуальные программы обучения и консультационного сопровождения Руководителей.
- ✓ Анализ позиционного поведения персонала

Мы за ваш успех,



Сопровождаем на каждом